

## Ocena powdrożeniowa Programu Rozwój Lokalny

w ramach Mechanizmów Finansowego EOG oraz Norweskiego  
Mechanizmu Finansowego 2014-2022 – podsumowanie i wnioski



## Spis treści

Streszczenie.....	5
Summary.....	5
1. Wprowadzenie.....	5
2. Zarys metodologiczny .....	7
3. Opis wyników badania .....	9
3.1. Ocena trafności, skuteczności i efektywności przyjętego modelu wyboru projektów .....	9
Czy rozwiązanie przyjęte w regulaminie naboru, w tym dwuetapowy nabór - najpierw zarysów, a następnie końcowych propozycji projektów wraz planami rozwoju, był optymalny z punktu widzenia jakości i harmonogramu przygotowanych projektów? .....	9
Czy zasoby, które zaangażowano w okresie programowania (tzn. zainwestowany czas i budżet ) m.in. na pomoc ekspertów w ZMP ramach projektu predefiniowanego przy opracowaniu planów rozwoju oraz szkolenia, okazały się decydujące dla procesu wyboru projektów oraz sprawnego rozpoczęcia fazy wdrażania? .....	10
Jak oceniana jest skuteczność i efektywność współpracy zarówno beneficjentów, jaki i Operatora Programu z ZMP? .....	12
3.2. Ocena trafności, skuteczności i efektywności wdrażania działań w obszarze „capacity building” .....	14
Na ile skuteczna w kontekście celów Programu okazała się realizacja komponentu instytucjonalnego w ramach projektu predefiniowanego? .....	14
Jak oceniana jest skuteczność i efektywność współpracy z OECD? .....	15
Czy i w jakim stopniu przydatne dla przygotowania poszczególnych Planów Rozwoju okazało się narzędzie samooceny w zakresie zdolności instytucjonalnych samorządów lokalnych? .....	16
Jaki jest stopień wykorzystania narzędzia samooceny przez beneficjentów i potencjał w tym zakresie dla innych samorządów? .....	17
3.3. Ocena skuteczności i efektywności działań na rzecz współpracy bilateralnej zarówno na poziomie Programu jak i projektów, z uwzględnieniem wniosków na rzecz przyszłej współpracy z podmiotami państw darczyńców .....	18
W jakim sensie realizacja komponentu współpracy bilateralnej posiada potencjał, aby przyczynić się do lepszych wyników i rezultatów projektów? .....	18
Czy poziom środków alokowany na sieciowanie i przygotowanie partnerstw z jednostkami samorządowymi z państw darczyńców okazał się odpowiedni? ...	20
Czy partnerstwa bilateralne zawiązane w projektach będą kontynuowane po zakończeniu Programu? .....	21

3.4. Ocena doświadczeń i sformułowanie wniosków przydatnych dla przyszłej perspektywy finansowej.....	22
Czy dotychczasowe doświadczenia wyniesione z Programu wskazują, jakie usprawnienia na przyszłość należałoby wprowadzić w zakresie wprowadzenie efektywniejszych procedur programowych? .....	22
Jakie usprawnienia na przyszłość należałoby wprowadzić w zakresie usprawnienia procesu nawiązywania współpracy bilateralnej? .....	24
Jak miasta - beneficjenci oceniają Program z punktu widzenia procedury naboru/ procesu wdrażania projektów/ wpływu na rozwój miasta? .....	25
4. Wnioski – syntetyczne odpowiedzi na postawione pytania badawcze .....	27
5. Rekomendacje wynikające z ewaluacji .....	34
6. Załączniki .....	38
6.1. Spis tabel i rysunków.....	38
6.2. Wzory wykorzystanych narzędzi badawczych .....	41
Kwestionariusz ankiety CAWI/CATI z przedstawicielami miast beneficjentów ..	41
Kwestionariusz ankiety CAWI/CATI z przedstawicielami partnerów krajowych i zagranicznych.....	46
Kwestionariusz ankiety CAWI/CATI z przedstawicielami Związku Miast Polskich .....	48
Scenariusz pogłębionego wywiadu bezpośredniego z przedstawicielami instytucji zaangażowanych w zarządzanie i koordynację Programu (z wyłączeniem OECD oraz Norweskiego Związku Władz Lokalnych i Regionalnych) .....	51
Scenariusz pogłębionego wywiadu bezpośredniego z przedstawicielem OECD oraz Norweskiego Związku Władz Lokalnych i Regionalnych .....	53
Scenariusz zogniskowanego wywiadu fokusowego na potrzeby badania case study .....	54
6.3. Analiza danych zastanych (desk research) .....	55
Wprowadzenie.....	55
Planowany harmonogram wdrażania Programu.....	64
Opis wyników badania – analiza DR.....	73
6.4. Analiza wyników badania ankietowego z przedstawicielami miast beneficjentów .....	100
6.5. Analiza wyników badania ankietowego z przedstawicielami partnerów krajowych i zagranicznych .....	119
Partnerzy krajowi .....	119
Partnerzy zagraniczni .....	125

6.6. Analiza wyników badania ankietowego z przedstawicielami Związku Miast Polskich .....	129
6.7. Analiza wyników IDI przedstawicielami instytucji zaangażowanych w zarządzanie i koordynację Programu .....	138
6.8. Analiza wyników IDI z przedstawicielami OECD .....	152
6.9. Analiza wyników IDI z przedstawicielami Norweskiego Związku Władz Lokalnych i Regionalnych .....	158
6.10. Analiza Case Study .....	163
6.11. Analiza kontrfaktualna .....	196

## Streszczenie

Streszczenie w formie broszury zostało przekazane w oddzielnym pliku.

## Summary

Streszczenie w języku angielskim, w formie broszury zostało przekazane w oddzielnym pliku.

### 1. Wprowadzenie

Celem Programu pn. „Rozwój lokalny” jest „wzmocnienie spójności społecznej i gospodarczej poprzez podniesienie jakości środowiska, przedsiębiorczości, efektywności administracji publicznej i standardów życia dla wszystkich mieszkańców (w tym grup defaworyzowanych) średnich i małych miast”<sup>1</sup>.

Małe i średnie miasta, często w gorszej sytuacji niż metropolie, borykają się z wyzwaniem w obszarach ochrony środowiska, gospodarki, kwestii społecznych i instytucjonalnych. Wymagają one skoordynowanych inicjatyw, aby poprawić jakość powietrza, dostosować się do zmian klimatycznych, przeciwdziałać depopulacji, wspierać rozwój przedsiębiorczości oraz zwiększać efektywność administracji lokalnej. Mieszkańcy pragną, aby miasta były przyjazne do życia, a Program Rozwój Lokalny, finansowany z Funduszy Norweskich i EOG na lata 2014–2021, wspiera samorządy w realizacji tych celów<sup>2</sup>.

Program „Rozwój lokalny” ma na celu wzmocnienie spójności społecznej i gospodarczej w Polsce poprzez poprawę jakości środowiska, szczególnie czystości powietrza, oraz podniesienie standardu życia w małych i średnich miastach. Zgodnie z wytycznymi Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju, szczególne wsparcie potrzebują miasta tracące funkcje społeczno-gospodarcze, co może pomóc w odwróceniu niekorzystnych trendów i poprawić ich atrakcyjność jako miejsca do życia i pracy<sup>3</sup>.

Program ma na celu wzmocnienie zdolności jednostek samorządu terytorialnego (JST) do efektywnego zarządzania oraz poprawę jakości planowania i realizacji strategii rozwoju. Dąży do zwiększenia zaangażowania mieszkańców w procesy zarządzania, wzmocnienia dialogu społecznego i zaangażowania obywateli, a także do zwiększenia dostępności przestrzeni miejskich dla grup wrażliwych. Program promuje rozwój współpracy międzysektorowej i międzynarodowej oraz upowszechnia zintegrowane podejście do rozwoju miast<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> <https://www.eog.gov.pl/strony/zapoznaj-sie-z-funduszami/oferta-funduszy/rozwoj-lokalny/>

<sup>2</sup> <https://www.eog.gov.pl/strony/zapoznaj-sie-z-funduszami/rozwoj-lokalny/informacje-ogolne-o-programie/>

<sup>3</sup> Regulamin naboru i wyboru projektów w ramach Programu „Rozwój Lokalny” ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego 2014 - 2021 i Norweskiego Mechanizmu Finansowego 2014-2021. Warszawa, maj 2019

<sup>4</sup> Ibidem.

Program uzupełnia inne inicjatywy, takie jak pakiet dla miast średnich oraz programy rewitalizacji.

Cele programu przekładają się na konkretne zadania projektów, które miały na celu podnoszenie jakości życia mieszkańców oraz poprawę dialogu między samorządem a mieszkańcami. W ramach projektów ustalono obligatoryjne wskaźniki, takie jak liczba dni z dobrą jakością powietrza, liczba ogłoszeń o pracę dostępnych dla osób z niepełnosprawnościami, oraz liczba przeszkolonych pracowników administracji lokalnej. Dodatkowo, projekty objęły opracowanie i wdrożenie Planów Rozwoju Lokalnego oraz optymalizację funkcjonowania lokalnej administracji. Celem bilateralnym programu była poprawa współpracy między polskimi instytucjami a instytucjami z państw-darczyńców, co objęło m.in. wizyty zagraniczne oraz wspólnie organizowane szkolenia.

Operatorem Programu jest **Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej**, a partnerem międzynarodowym Programu jest **Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD<sup>5</sup>))**. Natomiast Partnerem Programu z Państw Darczyńców (Norwegia, Islandia, Lichtenstein) jest **Norweski Związek Władz Lokalnych i Regionalnych (Norwegian Association of Local and Regional Authorities / Kommunenes Sentralforbund – KS<sup>6</sup>)<sup>7</sup>**.

W ramach I etapu naboru do Programu Rozwój Lokalny, zarejestrowano 213 Zarysów projektów, z których 212 przeszło ocenę formalną, a 54 zakwalifikowano do II etapu naboru. 23 stycznia 2020 roku rozpoczęto składanie Kompletnych Propozycji Projektów, a 15 grudnia 2020 roku przyznano dofinansowanie 29 z nich, rozszerzając listę beneficjentów w odpowiedzi na trudną sytuację społeczno-gospodarczą związaną z pandemią Covid-19. Dofinansowanie wynosiło 3 521 346 EUR dla każdego projektu. Wspierano w ten sposób miasta w realizacji ich lokalnych strategii rozwoju.

Celem przedmiotowego badania była ocena powdrożeniowa programu „Rozwój Lokalny” w ramach Mechanizmów Finansowego EOG oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego 2014-2021, obejmująca analizę trafności, skuteczności i efektywności modelu wyboru projektów, w tym wsparcia predefiniowanego, oraz działań „capacity building” z uwzględnieniem roli OECD. Badanie oceniło także skuteczność współpracy bilateralnej na poziomie Programu i projektów oraz umożliwiło sformułowanie wniosków dotyczących doświadczeń z wdrażania Programu, które będą przydatne w kontekście przyszłych perspektyw finansowych, metodologii oraz zakresu wsparcia.

---

<sup>5</sup> [www.miasta.pl](http://www.miasta.pl)

<sup>6</sup> <https://www.ks.no>

<sup>7</sup> <https://www.eog.gov.pl/strony/zapoznaj-sie-z-funduszami/oferta-funduszy/rozwoj-lokalny/>



## 2. Zarys metodologiczny

Badania zostały przeprowadzone z wykorzystaniem różnorodnych metod, co umożliwiło kompleksową analizę implementacji programu i jego efektywności. Zastosowane techniki, takie jak analiza danych zastanych, wywiady, studia przypadku, jakościowa analiza porównawcza, panel ekspercki oraz analiza kontrfaktualna, pozwoliły na uzyskanie wieloaspektowych informacji niezbędnych do oceny osiągniętych rezultatów. W dalszej części przedstawiono szczegóły metodologii oraz opis każdej z technik badawczych oraz populacji badawczej.

Analiza danych zastanych (desk research) - Desk research stanowi metodę badań społecznych, w której przeprowadzono szczegółową analizę istniejących danych. Proces ten obejmował scalanie, przetwarzanie i analizę informacji z różnych źródeł, co umożliwiło uzyskanie szerszego obrazu badanego zagadnienia. W ramach analizy wykorzystano dokumenty programowe i projektowe, takie jak Memorandum of Understanding dotyczące Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz Mechanizmu EOG na lata 2014-2021, umowy projektowe, raporty OECD, protokoły z posiedzeń Komitetów Współpracy oraz literaturę specjalistyczną.

Wywiady CAWI/CATI (mixed-mode) - W badaniach CAWI/CATI respondentom wysyłano e-maile z informacjami o badaniu oraz linkiem do ankiety. Osoby, które nie odpowiedziały, otrzymywały przypomnienia, a następnie następował kontakt telefoniczny. Kwestionariusze zawierały pytania otwarte, co umożliwiało głębsze zrozumienie zjawisk. Populacja badana obejmowała Związek Miast Polskich, miasta beneficjenci oraz ich partnerów. W sumie zrealizowano 192 ankiety, w tym 30 z doradcami, 29 z miastami beneficjentami, 119 z partnerami krajowymi oraz 14 z partnerami zagranicznymi. Dobór próby był celowy i pełny, co eliminowało błąd statystyczny, chociaż istniało ryzyko niezrealizowania wszystkich wywiadów.

Pogłębione wywiady bezpośrednie (IDI) - W ramach IDI przeprowadzono ustrukturyzowaną rozmowę zgodną ze scenariuszem wywiadu, mającą na celu pozyskanie konkretnej wiedzy. Wywiady mogły być przeprowadzane zdalnie, dostosowując się do preferencji respondentów. Populacja badana obejmowała przedstawicieli instytucji zaangażowanych w zarządzanie i koordynację Programu. Zrealizowano 5 wywiadów z przedstawicielami Operatora Programu, OECD, Norweskiego Związku Władz Lokalnych i Regionalnych, Związku Miast Polskich oraz Instytutu Rozwoju Miast i Regionów. Dobór próby był celowy, z zaproszeniem osób o największej wiedzy na temat badanych zagadnień.

Studium przypadku (case study) - W ramach analizy case study przeprowadzono szczegółowy opis badanego zjawiska, co pozwoliło na pogłębioną analizę i odpowiedzi na pytania dotyczące konkretnego kontekstu. Analizowane miasta to Jarocin, Jasło, Ostrowiec Świętokrzyski, Piła oraz Stalowa Wola. Case study opracowano dla projektów wdrożonych w ramach programu „Rozwój Lokalny”. Zrealizowano 3 studia przypadku, aby zidentyfikować najlepsze praktyki bez obciążania raportu zbyt dużą ilością informacji. Dobór próby był celowy,

skoncentrowany na projektach wyróżniających się innowacyjnością lub osiągniętymi rezultatami.

Jakościowa analiza porównawcza - W ramach jakościowej analizy porównawczej połączono podejście jakościowe z ilościowym, opierając się na pogłębionej analizie przypadków oraz ich porównaniu w celu zidentyfikowania kluczowych czynników wpływających na obserwowane efekty. Analiza odbyła się zgodnie z ustalonymi etapami, obejmującymi budowę modelu, przygotowanie bazy danych, opracowanie tabeli prawdy, analizę przyczynową i ocenę wyników. Populacja badana obejmowała wyniki badań jakościowych z wywiadów CAWI/CATI oraz dane zastane.

Panel ekspercki - Podczas panelu eksperckiego specjaliści z danej dziedziny omawiali wyniki badań oraz wstępną wersję raportu końcowego, co umożliwiło wymianę doświadczeń i opinii. W badaniu wzięli udział eksperci w obszarze rozwoju lokalnego, posiadający minimum pięcioletnie doświadczenie. Uczestników panelu było 6, co sprzyjało dynamicznej dyskusji i głębszej analizie. Dobór próby był celowy, oparty na doświadczeniu ekspertów.

Analiza kontrfaktualna - W przeprowadzonej analizie kontrfaktualnej zastosowano metodę PSM (Propensity Score Matching), co umożliwiło stworzenie dwóch scenariuszy: z interwencją programu oraz hipotetycznym scenariuszem bez niej. Analiza obejmowała 29 miast beneficjentów, a do niej dopasowano 29 bliźniaków statystycznych. Zastosowane zmienne obejmowały stopę bezrobocia, liczbę nowo zarejestrowanych przedsiębiorstw, saldo migracji oraz inne wskaźniki dostępne w Banku Danych Lokalnych GUS. Podejście PSM umożliwiło dokładne oszacowanie netto efektów interwencji, identyfikując wpływ programu na rozwój lokalny.



## 3. Opis wyników badania

### 3.1. Ocena trafności, skuteczności i efektywności przyjętego modelu wyboru projektów<sup>8</sup>

**Czy rozwiązanie przyjęte w regulaminie naboru, w tym dwuetapowy nabór - najpierw zarysów, a następnie końcowych propozycji projektów wraz planami rozwoju, był optymalny z punktu widzenia jakości i harmonogramu przygotowanych projektów?**

---

W kontekście realizacji Programu Rozwój Lokalny, procedury naboru projektów odgrywają kluczową rolę w zapewnieniu wysokiej jakości oraz terminowości przygotowywanych inicjatyw. Wprowadzenie dwuetapowego naboru, który obejmuje najpierw składanie Zarysów projektów, a następnie ich szczegółowych propozycji wraz z planami rozwoju (Kompletnych Propozycji Projektów), miało na celu zwiększenie efektywności procesu aplikacyjnego oraz umożliwienie beneficjentom lepszego przygotowania się do realizacji projektów.

Większość respondentów z miast-beneficjentów (66%) oceniła harmonogram naboru pozytywnie, uznając go za dobrze dopasowany do ich potrzeb. Podkreślali, że dwuetapowy proces — najpierw Zarys, a później Kompletna Propozycja Projektu — umożliwiał pogłębioną analizę projektów, co wpłynęło na ich jakość. 76% respondentów potwierdziło, że harmonogram umożliwiał przygotowanie dobrej jakości projektów. Jednak pewne problemy związane z presją czasową zostały zauważone przez mniejszość respondentów (7%), co mogło wynikać z krótkiego czasu na przygotowanie Kompletnych Propozycji Projektu, szczególnie dla miast z mniejszym doświadczeniem. Ostatecznie, choć harmonogram i dwuetapowy proces były dobrze oceniane, sugerowano, aby w przyszłych edycjach rozważyć wydłużenie kluczowych etapów.

Z perspektywy instytucji zaangażowanych w zarządzanie i koordynację, dwuetapowy proces rekrutacji był postrzegany jako skuteczny. Zastosowanie tego podejścia pozwoliło na lepsze wsparcie miast w przygotowaniu projektów, a także ułatwiło wymianę doświadczeń. Choć pandemia COVID-19 i agresja Rosji na Ukrainę wprowadziły pewne opóźnienia, dwuetapowy proces rekrutacji pomógł zachować odpowiednią jakość projektów, co potwierdzono także przez wsparcie instytucjonalne, jakie otrzymały miasta. Program ten przyczynił się również do rozwoju miast poprzez przygotowanie narzędzi do aplikacji o dalsze finansowanie, co wskazuje na skuteczność przyjętego rozwiązania w kontekście długofalowych efektów.

Z punktu widzenia OECD, mimo licznych wyzwań, dwuetapowy nabór przyczynił się do wzmocnienia zdolności miast w zakresie zrównoważonego rozwoju i zarządzania lokalnego. Program Rozwoju Lokalnego umożliwił stworzenie narzędzi, takich jak oceny syntetyczne i samooceny, które wspierały miasta w efektywnym zarządzaniu projektami. Podkreślono, że wypracowane w ramach dwuetapowego procesu

---

<sup>8</sup> Wraz z oceną wsparcia w ramach projektu predefiniowanego.

propozycje były zgodne z lokalnymi potrzebami, co pozytywnie wpłynęło na jakość przygotowanych projektów.

Z perspektywy Norweskiego Związku Władz Lokalnych i Regionalnych, dwuetapowy proces naboru został oceniony jako modelowy i efektywny. Ścisła współpraca między Ministerstwem a Związkiem Miast Polskich pozwoliła na skuteczną realizację programu. Program ten został zaprezentowany jako przykład do naśladowania dla innych krajów, a szczególnie wyróżniono efektywne przygotowanie bazy danych gmin, które umożliwiło dokładne określenie celów i działań programu.

Ponadto, jak wykazała analiza CS - wszystkie analizowane miasta borykały się z ograniczeniami budżetowymi, które wpłynęły na pierwotne plany projektów. Dzięki elastyczności i zaangażowaniu uczestników, w większości przypadków udało się dostosować działania do dostępnych środków, co zaowocowało wieloma pozytywnymi inicjatywami.

### **Wnioski:**

- Ograniczenia budżetowe są kluczowym czynnikiem wpływającym na skalę i zakres realizowanych projektów, jednak elastyczność oraz umiejętność adaptacji do zmieniających się warunków mogą zapewnić sukces nawet w trudnych okolicznościach.
- Współpraca międzynarodowa, zwłaszcza z partnerami norweskimi, przyczyniła się do wzmocnienia kompetencji lokalnych samorządów, co miało pozytywny wpływ na zarządzanie i efektywność projektów.
- Ankietowani i uczestnicy IDI zgodnie wskazali na konieczność lepszego planowania finansowego i większej uwagi na koszty zarządzania projektami, aby przyszłe inicjatywy mogły być realizowane w pełni zgodnie z pierwotnymi założeniami.

**Czy zasoby, które zaangażowano w okresie programowania (tzn. zainwestowany czas i budżet ) m.in. na pomoc ekspertów w ZMP ramach projektu predefiniowanego przy opracowaniu planów rozwoju oraz szkolenia, okazały się decydujące dla procesu wyboru projektów oraz sprawnego rozpoczęcia fazy wdrażania?**

---

Analiza zasobów zaangażowanych w okresie programowania, w tym wsparcia ekspertów Związku Miast Polskich (ZMP) i szkoleń, wskazuje na ich kluczową rolę w procesie wyboru projektów i sprawnym rozpoczęciu fazy wdrażania. Oceny różnych grup respondentów, w tym miast-beneficjentów, ZMP, instytucji zarządzających oraz międzynarodowych partnerów, pokazują, że wsparcie to miało istotne znaczenie dla powodzenia projektów.

Miasta-beneficjenci ocenili wsparcie ekspertów ZMP i szkolenia jako bardzo istotne dla sukcesu fazy wdrażania. Z 48% respondentów oceniających wsparcie „bardzo wysoko” oraz 38% jako „wysoko”, można wnioskować, że była to kluczowa pomoc, umożliwiającą zrozumienie wymogów programowych oraz lepsze przygotowanie do

realizacji projektów. Zaledwie 14% oceniło wsparcie neutralnie, co sugeruje, że dla zdecydowanej większości miast wsparcie było pozytywne i użyteczne.

Z perspektywy Związku Miast Polskich, wsparcie eksperckie, w tym metodologia wdrażania, warsztaty i doradztwo, zostało wysoko ocenione przez beneficjentów. Aż 36,67% oceniło wsparcie jako „bardzo wysokie”, a 46,67% jako „wysokie”. Szczególnie doceniane były szkolenia i doradztwo w zakresie diagnozy społeczno-gospodarczej oraz wsparcie w formalnościach związanych z realizacją projektów, co przyczyniło się do efektywnego przygotowania miast do realizacji projektów, w tym w zakresie zarządzania i adaptacji zabytków.

Instytucje zaangażowane w zarządzanie i koordynację oceniły, że poświęcone zasoby, takie jak czas, budżet oraz wsparcie ekspertów ZMP, były kluczowe dla wyboru projektów i ich wdrożenia. Wsparcie w postaci doradców umożliwiło lepszą analizę sytuacji w miastach i identyfikację potencjałów. Szczególnie ważnym efektem było zwiększenie zaangażowania społeczności lokalnych oraz poprawa jakości konsultacji społecznych.

Norweski Związek Władz Lokalnych i Regionalnych ocenił, że kluczową mocną stroną wsparcia była profesjonalna współpraca z polskimi partnerami oraz jasne role i zadania w programie. Skuteczna koordynacja i bliska współpraca z doradcami ZMP przyczyniły się do sukcesu projektów, co podkreślono również w odniesieniu do zaufania, które zbudowano między partnerami.

OECD podkreśliło, że wsparcie ZMP było kluczowe w procesie programowania i wdrażania, szczególnie w kontekście narzędzi samooceny i rekomendacji, które wpłynęły na plany rozwoju instytucjonalnego gmin. Wskazano jednak na trudności w koordynacji (w zakresie wypracowania wspólnego podejścia wśród organów krajowych) oraz skomplikowane procedury współpracy (początkowy brak wiedzy na temat zakresu zadań i roli jaka odegrać ma OECD).

**Reasumując**, w oparciu o zebrane opinie, można stwierdzić, że zasoby zaangażowane w okresie programowania, w tym pomoc ekspertów ZMP i organizacja szkoleń, były istotne dla prawidłowego przebiegu procesu wyboru projektów oraz sprawnego rozpoczęcia fazy wdrażania. Osiągnięte efekty wskazują na skuteczność wsparcia, jednak sugeruje się, aby w przyszłości doprecyzować zapisy dookreślając szczegóły zakresu działań i roli, jaką pełnić mają poszczególne zaangażowane instytucje, co mogłoby jeszcze bardziej zwiększyć efektywność programów tego typu.

## **Jak oceniana jest skuteczność i efektywność współpracy zarówno beneficjentów, jaki i Operatora Programu z ZMP?**

---

W celu odpowiedzi na pytanie badawcze, dotyczące oceny skuteczności i efektywności współpracy beneficjentów i Operatora Programu z Związkiem Miast Polskich (ZMP), zastosowano triangulację metodologiczną, analizując punkt widzenia beneficjentów, ZMP, Operatora Programu oraz międzynarodowych partnerów (OECD, Norweski Związek Władz Lokalnych i Regionalnych).

### **Skuteczność współpracy**

Beneficjenci (miasta) oceniają współpracę z ZMP zdecydowanie pozytywnie. Wyniki ankiety pokazują, że 90% respondentów ocenia współpracę „bardzo dobrze” lub „dobrze”, co wskazuje na wysoki poziom satysfakcji. Działania ZMP wspierały miasta w osiągnięciu zakładanych efektów projektowych. Efektywność wsparcia potwierdzona jest przez 52% respondentów, którzy ocenili ją jako „bardzo dobrą”, a kolejne 38% jako „dobrą”. Podkreślono znaczenie doradztwa ZMP na różnych etapach realizacji projektu, co miało bezpośredni wpływ na realizację celów lokalnych.

Operator Programu ocenia współpracę z ZMP również bardzo pozytywnie. Cotygodniowe spotkania na początku projektu oraz intensywna komunikacja ułatwiły efektywne zarządzanie procesami i identyfikowanie potencjalnych problemów. ZMP wykazało się skutecznością, szczególnie w obszarze doradztwa i organizacji warsztatów, co przyczyniło się do lepszego przygotowania miast do wdrożeń projektów.

ZMP również ocenia współpracę z Operatorem Programu oraz beneficjentami bardzo dobrze. Kluczowe znaczenie miała partnerska relacja, która opierała się na regularnych spotkaniach, wymianie doświadczeń i wzajemnym zrozumieniu potrzeb. Dzięki temu, ZMP mogło dostosowywać swoje działania do bieżących wyzwań, co pozytywnie wpłynęło na skuteczność realizacji projektów.

OECD oraz Norweski Związek Władz Lokalnych i Regionalnych również pozytywnie oceniają współpracę z ZMP oraz Operatorem Programu. Zwrócono uwagę na wysoką jakość zarządzania programem, szczególnie w trudnych warunkach, takich jak pandemia COVID-19 i wybuch wojny na Ukrainie. Międzynarodowi partnerzy docenili także elastyczność i profesjonalizm ZMP oraz efektywną komunikację z beneficjentami.

### **Efektywność współpracy**

Beneficjenci wskazują, że efektywność wsparcia, rozumiana jako stosunek uzyskanych efektów do poniesionych nakładów, była pozytywna. Ponad 79% oceniło ten aspekt jako „bardzo dobry” lub „dobry”. Wsparcie w formie doradztwa, szkoleń i konsultacji przyczyniło się do podniesienia kompetencji lokalnych samorządów, co umożliwiło efektywne wykorzystanie zasobów.

Choć Operator Programu uznaje, że nakłady finansowe na współpracę z ZMP były znaczące, to 10% całkowitych kosztów programu było uznane za niezbędne i dobrze

zainwestowane. Efekty współpracy były satysfakcjonujące, a część z nich przewyższyła oczekiwania, co miało wpływ na przygotowanie miast do kolejnych perspektyw finansowych.

ZMP zaznacza, że efektywność współpracy była wyraźnie uzależniona od doświadczenia miast. W bardziej doświadczonych samorządach doradztwo okazało się skuteczniejsze, natomiast mniej doświadczone jednostki wymagały więcej wsparcia. Pomimo pewnych trudności związanych z konfliktami wewnętrznymi w miastach, współpraca z Operatorami i beneficjentami była oceniana jako efektywna.

Pomimo pozytywnych ocen skuteczności, OECD wskazało na pewne wyzwania w obszarze zamówień publicznych i wydatków, które mogły ograniczać ogólną efektywność projektów. Zdaniem przedstawiciela OECD kwestia zamówień publicznych jest kluczowa dla zapewnienia efektywności wdrażania projektów, w związku z czym powinien być położony szczególny nacisk na odpowiednie przygotowanie do tego aspektu realizacji już na etapie planowania projektów. Wskazywano w tym miejscu na potrzebę szczegółowej identyfikacji ryzyk z tym związanych, w tym zweryfikowanie posiadania odpowiedniego zaplecza personalnego (w tym osób posiadających odpowiednią wiedzę i przeszkolenie do sprawnego przeprowadzenia procesu zamówień publicznych) oraz identyfikację potencjalnych ryzyk zewnętrznych, które mogą potencjalnie wystąpić i mieć wpływ na tenże aspekt (np. zmiany prawno-administracyjne). Norweski Związek zwrócił uwagę na presję czasową i dużą ilość dokumentacji, które mogły obniżyć wydajność pracy zespołów, choć mimo tych wyzwań, efektywność współpracy pozostawała na wysokim poziomie.

**Podsumowanie** - Współpraca pomiędzy ZMP, beneficjentami oraz Operatorem Programu była oceniana jako skuteczna i efektywna przez wszystkie grupy respondentów. Pomimo pewnych wyzwań, takich jak obciążenia formalne i ograniczenia zasobów ludzkich, ogólne wyniki współpracy są bardzo pozytywne. W przyszłości zaleca się rozważenie optymalizacji wsparcia doradczego oraz struktury współpracy, co mogłoby dodatkowo zwiększyć efektywność realizowanych projektów.



### 3.2. Ocena trafności, skuteczności i efektywności wdrażania działań w obszarze „capacity building”<sup>9</sup>

#### Na ile skuteczna w kontekście celów Programu okazała się realizacja komponentu instytucjonalnego w ramach projektu predefiniowanego?

---

Aby odpowiedzieć na powyższe pytanie badawcze, zastosowano triangulację metodologiczną, analizując dane uzyskane od trzech grup respondentów: miast beneficjentów, przedstawicieli Związku Miast Polskich oraz instytucji zaangażowanych w zarządzanie i koordynację Programu. Każda z grup dostarcza cennych informacji, które wspólnie tworzą kompleksowy obraz skuteczności komponentu instytucjonalnego.

Respondenci z grona miast beneficjentów zwracają uwagę na szereg korzyści wynikających z realizacji komponentu instytucjonalnego. Największym osiągnięciem, według 69% uczestników, jest podniesienie zaangażowania mieszkańców w procesy decyzyjne, co świadczy o skuteczności działań aktywizacyjnych. Współpraca międzysektorowa została poprawiona według 62% uczestników, co wskazuje na efektywniejsze koordynowanie działań z różnymi interesariuszami. Jedynie 3% respondentów zauważyło brak wzrostu kompetencji wśród pracowników administracji lokalnej, co wskazywać może na brak zaangażowania niektórych urzędników miejskich w szkolenia i rozwój. Ogólnie, miasta beneficjenci uznają komponent za kluczowy dla zwiększenia efektywności lokalnej administracji oraz rozwoju społeczności lokalnych.

Z perspektywy Związku Miast Polskich, ocena skuteczności współpracy z miastami jest bardzo pozytywna. 93,33% respondentów ocenia współpracę jako „bardzo dobrą” lub „dobrą”, co sugeruje, że wspólne działania przyczyniły się do osiągnięcia zakładanych efektów projektu. Respondenci zauważają, że efektywność współpracy jest również na wysokim poziomie, z 80% pozytywnych ocen w stosunku do nakładów. W odniesieniu do sukcesu współpracy, 66,67% uczestników uznaje ją za „sukces w pełni”, co potwierdza ogólne zadowolenie z wyników projektu. Niemniej jednak, istnieją obawy dotyczące trwałości wprowadzonych zmian (związane ze zmieniającym się kierownictwem miast, mogącym wpływać na chęć wykorzystania wypracowanych dobrych praktyk i osiągnięć projektu) i potrzebę dalszego zaangażowania władz lokalnych.

Instytucje zaangażowane w zarządzanie i koordynację programu widzą komponent instytucjonalny jako kluczowy dla osiągnięcia celów Programu. Podkreślają, że mimo wielu osiągnięć, nie wszystkie miasta w pełni wykorzystywały dostępne możliwości. Opór niektórych pracowników wobec zmian i nowe metody pracy wskazują na konieczność dalszej edukacji i przekształcania struktury organizacyjnej w urzędach. Dodatkowo, instytucje podkreślają, że wprowadzenie ułatwień dla obywateli i nowe narzędzia zarządzania pozytywnie wpłynęły na jakość usług oraz partycypację

---

<sup>9</sup> Z uwzględnieniem roli OECD.



mieszkańców. Istnieje jednak potrzeba kontynuacji i wzmocnienia komponentu instytucjonalnego, aby zapewnić dalszy rozwój samorządów.

Na podstawie przeprowadzonych badań, można stwierdzić, że komponent instytucjonalny w ramach projektu predefiniowanego okazał się skuteczny w kontekście celów Programu. Każda z grup respondentów dostrzega pozytywne efekty, choć istnieją również obszary do poprawy, takie jak podniesienie kompetencji pracowników administracji oraz kontynuacja wsparcia. Konieczność dalszej pracy nad stabilizacją i umacnianiem osiągnięć projektu jest kluczowa dla przyszłego rozwoju współpracy między instytucjami oraz miastami. Wnioski te mogą stanowić podstawę do dalszych działań i strategii, które przyczynią się do trwałego sukcesu komponentu instytucjonalnego w przyszłych programach.

### **Jak oceniana jest skuteczność i efektywność współpracy z OECD?**

---

Aby odpowiedzieć na pytanie badawcze, zastosowano triangulację metodologiczną, analizując dane uzyskane od dwóch grup respondentów: miast beneficjentów oraz instytucji zaangażowanych w zarządzanie i koordynację Programu. Każda z grup dostarcza różnorodnych perspektyw, które wspólnie tworzą pełniejszy obraz współpracy z OECD.

Respondenci z grona miast beneficjentów ocenili skuteczność wsparcia ze strony OECD jako zróżnicowaną. Tylko 14% uznało to wsparcie za „bardzo dobre”, a 38% za „dobre”. Znaczący odsetek, bo 41%, wybrał odpowiedź neutralną, co może sugerować, że wiele osób nie dostrzega wyraźnych efektów wsparcia lub brakuje im informacji do oceny skuteczności. Pomimo tego, brak ocen negatywnych wskazuje na ogólny pozytywny odbiór wsparcia, choć efekty wymagają dalszej analizy. W odniesieniu do efektywności wsparcia (stosunek uzyskanych efektów do poniesionych nakładów), tylko 10% respondentów oceniło ją jako „bardzo dobrą”, a 38% jako „dobrą”. Wysoki odsetek neutralnych odpowiedzi (45%) podkreśla wątpliwości w zakresie komunikacji rezultatów. Mimo pozytywnego odbioru, wyniki sugerują, że konieczne jest lepsze komunikowanie efektów wsparcia, aby zwiększyć przejrzystość i zrozumienie jego wartości.

Z perspektywy instytucji, współpraca z OECD była postrzegana jako wyzwanie, które wiązało się z początkowymi trudnościami o charakterze komunikacyjnym. Po zmianie kierownika projektu, sytuacja uległa poprawie, co potwierdza, że problemy nie miały podłoża merytorycznego, lecz były związane z dynamiką współpracy.

Instytucje zauważają, że współpraca z OECD przyniosła pozytywne efekty. Koszty projektu były stosunkowo niskie (około miliona euro), a narzędzie samooceny, opracowane w ramach współpracy, zdobyło uznanie wśród miast, przyczyniając się do poprawy w obszarze instytucjonalnym. Przystosowanie narzędzia do polskich realiów, w tym zmiana na wersję online, zwiększyło jego użyteczność. Mimo początkowych wyzwań, Związek Miast Polskich (ZMP) wypracował efektywne mechanizmy, które przyniosły korzyści nie tylko w bieżących projektach, ale także w przyszłych działaniach. Narzędzie samooceny okazało się przydatne i zostało docenione przez wiele samorządów, co wskazuje na potencjał dalszego rozwoju.

Współpraca z OECD była oceniana jako skuteczna i efektywna, choć z różnymi poziomami satysfakcji wśród respondentów. Miasta beneficjenci wskazują na potrzebę lepszego komunikowania efektów wsparcia, aby zwiększyć ich zrozumienie i docenienie. Z kolei instytucje podkreślają, że pomimo początkowych trudności, współpraca przyniosła wymierne korzyści i potwierdziła znaczenie takich inicjatyw dla rozwoju samorządów. Zaleca się kontynuację działań w zakresie poprawy komunikacji efektów wsparcia oraz dalsze dostosowywanie narzędzi do lokalnych potrzeb, co może przyczynić się do jeszcze większej efektywności współpracy w przyszłości.

### **Czy i w jakim stopniu przydatne dla przygotowania poszczególnych Planów Rozwoju okazało się narzędzie samooceny w zakresie zdolności instytucjonalnych samorządów lokalnych?**

---

W ocenie przydatności narzędzia samooceny dla przygotowania Planów Rozwoju, wyniki wskazują na zróżnicowane opinie wśród respondentów. W grupie miast beneficjentów 55% oceniło narzędzie jako „bardzo wysokie” (17%) lub „wysokie” (38%), co sugeruje jego znaczenie w procesie planowania. Jednocześnie 31% uczestników wybrało opcję neutralną, co może wskazywać na brak pełnego zrozumienia lub doświadczenia w korzystaniu z narzędzia. Tylko 3% oceniło jego przydatność jako niską, co świadczy o ogólnym pozytywnym odbiorze.

Z perspektywy mocnych stron, narzędzie umożliwia kompleksową analizę zdolności instytucjonalnych, identyfikując mocne i słabe strony samorządów. Respondenci zauważają, że sprzyja ono zespołowemu działaniu oraz dostarcza rzetelnych informacji, co ułatwia zarządzanie strategiczne. Jednakże, złożoność narzędzia, trudności w interpretacji pytań oraz jego czasochłonność były często podnoszone jako istotne wyzwania, które mogą obniżać zainteresowanie pracowników samorządowych.

Instytucje zaangażowane w zarządzanie i koordynację programu również uznają narzędzie za przydatne. Zostało ono wykorzystane przez 54 miasta, a wsparcie Związku Miast Polskich (ZMP) oraz przekształcenie go w wersję online zwiększyło jego dostępność. Konstrukcja narzędzia, która umożliwia zaangażowanie różnych interesariuszy, sprzyja wieloaspektowej analizie sytuacji w samorządach oraz autorefleksji, co jest kluczowe dla skutecznego planowania działań.

Jednakże, mimo ogólnych pozytywnych ocen, respondenci wskazują na potrzebę dalszej promocji narzędzia oraz wsparcia doradczego w zakresie jego wdrażania. Ważne jest, aby narzędzie stało się stałym elementem zarządzania w samorządach, a nie jednorazowym projektem. Wprowadzenie regularnych ocen oraz mechanizmów motywujących do jego stosowania mogą znacząco zwiększyć jego użyteczność i przyczynić się do dalszego rozwoju zdolności instytucjonalnych samorządów lokalnych.

Podsumowując, narzędzie samooceny w zakresie zdolności instytucjonalnych samorządów lokalnych zostało pozytywnie ocenione jako wsparcie w procesie przygotowania Planów Rozwoju. Jego mocne strony, takie jak możliwość

angażowania różnych interesariuszy oraz promowanie stawiania sobie przez samorządy pytań skłaniających do refleksji na temat metod partycypacyjnych, mogą przyczynić się do bardziej efektywnego zarządzania, pod warunkiem, że zostanie wprowadzone odpowiednie wsparcie w zakresie jego implementacji i promocji.

### **Jaki jest stopień wykorzystania narzędzia samooceny przez beneficjentów i potencjał w tym zakresie dla innych samorządów?**

---

Wyniki oceny korzystania z narzędzia samooceny zdolności instytucjonalnych samorządów lokalnych wskazują na zróżnicowany poziom zaangażowania wśród respondentów. Aż 34% uczestników zadeklarowało, że korzystało z narzędzia w wysokim stopniu, co sugeruje aktywne podejście do analizy i poprawy zdolności instytucjonalnych. Z kolei 55% przyznało, że korzystało z narzędzia, ale w niewielkim stopniu, co może świadczyć o ograniczonym wykorzystaniu dostępnych zasobów lub potrzebie dodatkowego wsparcia w implementacji. Zaledwie 3% respondentów stwierdziło, że nie korzystało z narzędzia, co sugeruje, że większość samorządów jest świadoma jego istnienia. Odpowiedź „trudno powiedzieć” była wybierana przez 7% uczestników, co może wskazywać na brak wystarczających informacji o narzędziu lub wątpliwości co do jego efektywności.

Analiza wyników case study ujawnia ambiwalentne oceny narzędzia samooceny. Uczestnicy wskazują na łatwość w użyciu oraz pomocność w monitorowaniu efektów instytucjonalnych, ale również na jego skomplikowanie oraz brak dostosowania do polskich realiów. Ci, którzy pozytywnie oceniają narzędzie, podkreślają jego znaczenie w identyfikacji obszarów wymagających zmian i organizacji szkoleń strategicznych. Regularna samoocena postrzegana jest jako kluczowy element rozwoju instytucjonalnego, a uczestnicy dostrzegają potrzebę kontynuacji korzystania z narzędzia, mimo długofalowego podejścia do jego wdrożenia.

Jednakże, inne głosy krytyczne zauważają, że narzędzie nie uwzględnia specyfiki polskiego systemu samorządowego, co prowadzi do trudności w interpretacji pytań oraz ogólnego postrzegania narzędzia jako mało użytecznego. Krytyka dotyczy również skomplikowania procesu oraz jego postrzegania jako formalności, która nie przyniosła oczekiwanych efektów w identyfikacji konkretnych problemów miast.

Mimo tych niedoskonałości, niektórzy uczestnicy dostrzegają wartość w przyszłym stosowaniu narzędzia do monitorowania postępów. Planowane jest cykliczne (realizowane w okresie dwuletnim) powtarzanie działań wynikających z samooceny, takich jak Młodzieżowa Rada Miasta czy konsultacji społecznych (tj. analogicznych jak w przypadku działań realizowanych w projekcie). Wnioski wskazują na potrzebę opracowania bardziej dopasowanych rozwiązań, które lepiej odpowiadałyby specyfice polskich samorządów.

Podsumowując, stopień wykorzystania narzędzia samooceny przez beneficjentów jest zróżnicowany, z potencjałem do zwiększenia efektywności jego stosowania. Kluczowe będzie dalsze dostosowywanie narzędzia do lokalnych realiów oraz wprowadzenie mechanizmów wspierających jego wykorzystanie w innych

samorządach, co może przyczynić się do rozwoju zdolności instytucjonalnych na szerszą skalę.

### **3.3. Ocena skuteczności i efektywności działań na rzecz współpracy bilateralnej zarówno na poziomie Programu jak i projektów, z uwzględnieniem wniosków na rzecz przyszłej współpracy z podmiotami państw darczyńców**

#### **W jakim sensie realizacja komponentu współpracy bilateralnej posiada potencjał, aby przyczynić się do lepszych wyników i rezultatów projektów?**

---

Ocena potencjału komponentu współpracy bilateralnej w kontekście poprawy wyników i rezultatów projektów wykazuje zróżnicowane opinie wśród uczestników. Aż 28% respondentów oceniło ten potencjał „bardzo wysoko”, co sugeruje dostrzeganie znaczących korzyści płynących z międzynarodowej współpracy. Kolejne 38% uczestników uznało potencjał za „wysoki”, co podkreśla ogólnie pozytywne postrzeganie możliwości, jakie stwarza współpraca bilateralna dla efektywności projektów. Neutralna ocena ze strony 21% respondentów może wskazywać na wątpliwości lub brak wystarczających doświadczeń w tej dziedzinie, podczas gdy brak ocen „niskich” i „bardzo niskich” świadczy o pozytywnym odbiorze współpracy.

Przykłady korzyści wynikających z współpracy bilateralnej obejmują wdrażanie innowacyjnych rozwiązań, które wcześniej nie były stosowane w samorządach, nawiązywanie nowych kontaktów do realizacji wspólnych działań oraz korzystanie z dobrych praktyk. Respondenci szczególnie podkreślali znaczenie wymiany doświadczeń, zwłaszcza w kontekście polsko-norweskiej współpracy, która umożliwiła pozyskanie nowatorskich pomysłów np. w obszarze gospodarowania odpadami czy planowania przestrzennego. Wiele osób zauważyło również wzrost zaangażowania mieszkańców w procesy decyzyjne, co prowadziło do powstawania miejsc spotkań dla młodzieży i wsparcia realizacji lokalnych inicjatyw.

W zakresie oceny współpracy w ramach partnerstwa, krajowi partnerzy wskazują na przewagę pozytywnych opinii, z 59,66% respondentów oceniających współpracę jako „bardzo dobrą”. Niemniej jednak, występują także istotne głosy krytyczne, które ujawniają problemy związane z formalnym charakterem współpracy oraz brakiem kompetencji wśród urzędników do efektywnej realizacji projektu. Zgłoszone trudności, takie jak brak transparentności oraz nieprawidłowe informacje przekazywane mieszkańcom, prowadziły do frustracji i rezygnacji z uczestnictwa w działaniach (zgłoszono zastrzeżenie dotyczące informowania mieszkańców o możliwości udziału w szkoleniach i poradnictwie w ramach projektu wyłącznie po przejściu kwalifikacji w urzędzie miasta – obawa przed ww. kwalifikacją stanowiła powód rezygnacji części z potencjalnych uczestników).

Wśród partnerów zagranicznych, 92,85% respondentów pozytywnie oceniło współpracę, co sugeruje stabilne relacje i efektywne działania w projekcie. Wysoki poziom zadowolenia może wynikać z dobrej komunikacji i pozytywnej atmosfery, co sprzyja osiągnięciu celów. Zaleca się jednak dalsze monitorowanie współpracy oraz

wdrożenie mechanizmów zbierania informacji zwrotnych od urzędników/mieszkańców, aby zidentyfikować obszary do poprawy.

Ocena poziomu komunikacji między instytucjami również wskazuje na dominację opinii pozytywnych, z 67,23% respondentów krajowych oceniających ją jako „bardzo dobrą”. Jednak istotne problemy, takie jak nieefektywny podział zadań (pomiędzy różne jednostki urzędowe, co prowadziło do sprzecznych wymagań i powielania wysiłków) oraz brak proaktywności ze strony lidera projektu, wpływały negatywnie na efektywność działań. W przypadku partnerów zagranicznych, 71,43% respondentów pozytywnie oceniło komunikację, choć wystąpiły również trudności związane z problemami technicznymi i językowymi.

Mimo że 73,95% krajowych partnerów nie dostrzega trudności w współpracy, 7,56% wskazuje na istotne ograniczenia, takie jak błędne informacje na etapie wstępnym, które zwiększyły obciążenia finansowe (przed podpisaniem umowy beneficjent, czyli miasto, poinformował partnerów o niemożności włączenia kosztów pośrednich do projektu, co okazało się nieprawdziwe - to skutkowało zrealizowaniem projektu bez takiego dofinansowania, co zwiększyło obciążenia finansowe partnerów). U partnerów zagranicznych 28,57% respondentów doświadczyło istotnych problemów, głównie związanych z opóźnieniami w akceptacji umowy oraz barierami językowymi.

Aby przeciwdziałać napotkanym trudnościom, partnerzy krajowi podjęli różnorodne działania, w tym intensywną komunikację oraz adaptację do zmieniających się warunków. Z kolei partnerzy zagraniczni wskazali na dostosowywanie umowy i organizację nowych spotkań, choć niektóre problemy nie mogły zostać rozwiązane (sytuacja ta dotyczyła respondenta, w przypadku którego odnotowano wspomniany już wcześniej problem nieuwzględnienia kosztów pośrednich w ramach projektu, co prowadziło do konieczności poświęcania istotnych zasobów na realizację działań z tym związanych).

Podsumowując, komponent współpracy bilateralnej jest postrzegany jako wartościowy element w poprawie wyników projektów, jednak wymaga dalszego eksplorowania oraz lepszego dostosowania do lokalnych realiów. Efektywność współpracy może zostać wzmocniona poprzez jasne zasady, lepszą komunikację oraz zwiększenie transparentności, co przyczyni się do lepszych wyników i rezultatów projektów.

Współpraca bilateralna w projektach odgrywa kluczową rolę w osiągnięciu celów, z 89,08% partnerów krajowych potwierdzających jej pozytywny wpływ, mimo trudności, takich jak brak otwartości miast na partycypację mieszkańców. Partnerzy zagraniczni zauważyli ograniczenia, takie jak brak czasu i problemy organizacyjne, co podkreśla potrzebę lepszego planowania w przyszłości.

Większość respondentów oceniła współpracę ze Związkiem Miast Polskich i Operatorem Programu jako "dobrą" lub "bardzo dobrą", co świadczy o efektywnej komunikacji i organizacji działań. Dodatkowo, doświadczenia z wzajemnych wizyt studyjnych między polskimi a norweskimi miastami wzmocniły elastyczność i zdolność adaptacji partnerstw.



OECD zauważyło wzrost zaangażowania gmin we wdrażanie rekomendacji, co wpłynęło na lepsze planowanie strategiczne i większe uczestnictwo obywateli. Współpraca bilateralna, mimo wyzwań, stwarza możliwości do wzajemnego uczenia się i poprawy wyników projektów, co zachęca uczestników do kontynuacji partnerstw i dążenia do formalizacji umów.

### **Czy poziom środków alokowany na sieciowanie i przygotowanie partnerstw z jednostkami samorządowymi z państw darczyńców okazał się odpowiedni?**

---

Celem tej analizy jest odpowiedź na pytanie badawcze dotyczące adekwatności poziomu środków przeznaczonych na sieciowanie i przygotowanie partnerstw z jednostkami samorządowymi z państw darczyńców. W ramach analizy zastosowano triangulację metodologiczną, uwzględniając perspektywę trzech grup respondentów: miast beneficjentów, instytucji zarządzających programem oraz partnerów zagranicznych.

Z danych wynika, że miasta beneficjenci mają przeważająco pozytywne zdanie o alokacji środków. 34% z nich oceniło poziom funduszy jako „zdecydowanie odpowiedni”, a 48% jako „raczej odpowiedni”. Tylko 3% uznało środki za „raczej nieodpowiednie”, co sugeruje, że ogólne postrzeganie alokacji jest korzystne. Pojedyncze oceny negatywne argumentowane były brakiem partnera ze strony państw darczyńców oraz zbyt dużym nakładem czasowym, który musiano poświęcić na uzgodnienie założeń projektowych.

Instytucje zarządzające programem również oceniły poziom alokacji jako odpowiedni. Respondenci podkreślili, że pomimo trudności wynikających z pandemii i wojny na Ukrainie, fundusze zostały w większości efektywnie wykorzystane. Zauważono, że miasta często potrzebowały dodatkowych środków, co sugeruje dynamiczny rozwój działań. Co więcej, różnice w ocenie wysokości funduszy (150 tysięcy euro) w niektórych przypadkach były znaczące, co wskazuje na potrzebę elastyczności budżetowej. Przemiana procesu sieciowania do formatu online również przyniosła nowe umiejętności, co wzbogaciło doświadczenie uczestników.

Partnerzy zagraniczni, w szczególności z Norwegii, dostrzegli znaczenie współpracy z polskimi miastami. Docenili kompetencje oraz relacje, które umożliwiły skuteczne poszukiwanie partnerów. Zauważono, że mimo różnic kulturowych, współpraca była owocna, a długotrwałe zaufanie między partnerami przyczyniło się do sukcesów projektów. Partnerzy zagraniczni sugerowali także rozwijanie współpracy z innymi państwami, co mogłoby przynieść dodatkowe korzyści.

Na podstawie analizy odpowiedzi z różnych grup respondentów można stwierdzić, że poziom środków alokowanych na sieciowanie i przygotowanie partnerstw był generalnie oceniany jako odpowiedni. Elastyczność programu oraz nowe umiejętności zdobyte przez uczestników stanowią solidne podstawy dla przyszłej współpracy, co może wzbogacić doświadczenia międzynarodowe i przyczynić się do dalszych sukcesów projektów.



## Czy partnerstwa bilateralne zawiązane w projektach będą kontynuowane po zakończeniu Programu?

---

Celem tej analizy jest odpowiedź na pytanie badawcze dotyczące możliwości kontynuacji partnerstw bilateralnych zawiązanych w projektach po zakończeniu Programu. W analizie zastosowano triangulację metodologiczną, aby uwzględnić perspektywę trzech grup respondentów: miast beneficjentów, partnerów krajowych oraz partnerów zagranicznych.

Z analizy wynika, że większość miast beneficjentów planuje kontynuację partnerstw bilateralnych. Aż 38% respondentów zadeklarowało „zdecydowanie tak”, a 24% „raczej tak”, co wskazuje na silne zainteresowanie utrzymaniem relacji. Tylko 7% nie wyraziło jednoznacznej opinii, a nikt nie był przeciwny kontynuacji współpracy. Respondenci podkreślili, że motywacją do dalszej współpracy są pozytywne doświadczenia, w tym wymiana wiedzy (np. w obszarze rozwoju efektywności energetycznej). Jednocześnie wskazywano na pozytywne efekty wymiany doświadczeń z norweskimi urzędami oraz nawiązane kontakty, które również pojawiały się jako istotne czynniki motywujące do dalszej współpracy. Dodatkowo, dostępność dodatkowych środków finansowych, takich jak fundusze z Inicjatywy Bilateralnej, zwiększa atrakcyjność kontynuacji partnerstw. Wydaje się zatem, że miasta dostrzegają wartość w dotychczasowych relacjach i mają ambicje na ich rozwijanie. Zaznaczyć należy, że badani wspominali również o chęci poszerzenia współpracy o inne obszary, co może świadczyć o rosnących ambicjach partnerskich.

Partnerzy krajowi również wyrazili chęć kontynuacji współpracy, jednak ich zaufanie zostało osłabione przez niektóre z dotychczasowych doświadczeń. Aż 89,08% respondentów zadeklarowało zamiar kontynuacji, ale obawy dotyczące biurokracji i braku zrozumienia ze strony miast są istotne. Wskazują, że jako organizacje pozarządowe (NGO) angażują swoje zasoby finansowe i czasowe, ale obecny model współpracy, który wiąże się z dużą odpowiedzialnością (po ich stronie) i minimalnym zrozumieniem ze strony miasta, jest dla nich trudny do zaakceptowania. Respondenci podkreślają, że biurokracja w procesie realizacji projektów jest przytłaczająca, co może zniechęcać do dalszej współpracy. Podsumowując, chociaż jest duże zainteresowanie kontynuacją współpracy, kluczowe będzie wprowadzenie zmian w zakresie organizacji, komunikacji oraz redukcji biurokracji, aby umożliwić efektywne i satysfakcjonujące partnerstwo w przyszłości. Istotnym wydaje się jednocześnie precyzyjne określenie zakresu obowiązków i odpowiedzialności poszczególnych stron zaangażowanych w realizację podejmowanych inicjatyw.

Partnerzy zagraniczni również wyrazili chęć kontynuacji współpracy, jednak ich niepewność jest widoczna. Choć pozytywne doświadczenia z dotychczasowej współpracy skłaniają do dalszych działań, brak konkretów dotyczących przyszłych projektów oraz trudności napotkane w trakcie realizacji wpływają na ich decyzje. Respondenci wskazali na potrzebę większej przejrzystości oraz lepszej organizacji współpracy, co może zwiększyć ich pewność co do przyszłych relacji.

Na podstawie analizy odpowiedzi z różnych grup respondentów można stwierdzić, że istnieje silna tendencja do kontynuacji partnerstw bilateralnych po zakończeniu Programu. Miasta beneficjenci wykazują duże zainteresowanie, jednak partnerzy krajowi i zagraniczni mają zastrzeżenia dotyczące obecnych warunków współpracy. Kluczowe będzie wprowadzenie zmian w zakresie organizacji, komunikacji i redukcji biurokracji, aby umożliwić efektywne i satysfakcjonujące partnerstwo w przyszłości. Wzmocnienie zaufania oraz jasna wizja przyszłej współpracy mogą przyczynić się do trwałego i owocnego rozwijania relacji między partnerami.

### 3.4. Ocena doświadczeń i sformułowanie wniosków przydatnych dla przyszłej perspektywy finansowej<sup>10</sup>

**Czy dotychczasowe doświadczenia wyniesione z Programu wskazują, jakie usprawnienia na przyszłość należałoby wprowadzić w zakresie wprowadzenia efektywniejszych procedur programowych?**

---

Celem niniejszej analizy jest odpowiedź na pytanie badawcze dotyczące dotychczasowych doświadczeń z Programu Rozwój Lokalny i potencjalnych usprawnień w zakresie efektywniejszych procedur programowych. W analizie wykorzystano triangulację metodologiczną, aby uwzględnić perspektywę trzech grup respondentów: miast beneficjentów, Związku Miast Polskich oraz instytucji zaangażowanych w zarządzanie i koordynację Programu.

W odpowiedzi na pytanie o potrzebę zmian w procedurach programowych, wyniki wskazują na zróżnicowanie opinii wśród miast beneficjentów. Aż 41% respondentów uznało, że obecne procedury są satysfakcjonujące, co może sugerować pewne zadowolenie z aktualnego modelu. Jednak 27% badanych dostrzega potrzebę wprowadzenia zmian, co świadczy o istnieniu obszarów do poprawy.

Respondenci wskazali kilka kluczowych usprawnień, w tym:

- **Częstsza aktualizacja listy miast** tracących funkcje społeczno-gospodarcze (zaznaczyć należy, że jest to czynnik niezależny od OP).
- **Uproszczenie dokumentacji** projektowej, która obecnie bywa zbyt rozbudowana i czasochłonna.
- **Redukcja szczegółowości budżetów** projektów, co ułatwiłoby ich rozliczenie (zaznaczyć należy, że poziom szczegółowości nie był narzucany przez OP, tym samym problem ten występował jedynie w przypadku błędnej interpretacji założeń programowych).
- **Wydłużenie okresu kwalifikowalności wydatków** o przynajmniej 3 miesiące, aby zwiększyć elastyczność w realizacji działań.

Te zmiany mogłyby znacznie zwiększyć efektywność procedur programowych, a ich wdrożenie może przyczynić się do lepszego wykorzystania dostępnych środków.

---

<sup>10</sup> W odniesieniu zarówno do metodologii, wdrażania Programu jak i zakresu wsparcia.

Respondenci z Związku Miast Polskich wyrazili zróżnicowane opinie na temat możliwych zmian w zakresie współpracy. 40% uczestników badania uważa, że zmiany są możliwe, a 43,33% pozostaje niepewnych. Kluczowe postulaty obejmowały:

- **Jasną deklarację miasta** dotyczącą chęci korzystania ze wsparcia, co ułatwiłoby zrozumienie rzeczywistych potrzeb.
- **Elastyczność doradczą** oraz indywidualne podejście do każdego miasta, co jest kluczowe dla efektywności współpracy.
- **Decyzyjność osób kontaktowych** w projektach, co mogłoby przyspieszyć procesy decyzyjne i poprawić jakość współpracy.

Respondenci podkreślili także znaczenie budowania zaufania oraz lepszej komunikacji, co mogłoby znacząco wpłynąć na jakość przyszłych relacji między miastem a Związkiem.

Instytucje zaangażowane w zarządzanie i koordynację programu wskazały na kluczowe znaczenie wcześniejszego nawiązywania relacji z partnerami w kontekście współpracy bilateralnej. Sugerowano, że poszukiwanie partnerów powinno rozpocząć się równocześnie z przygotowaniem projektów, co ułatwiłoby ich realizację.

Dodatkowo, respondenci zwrócili uwagę na znaczenie działań edukacyjnych oraz organizowania warsztatów dotyczących pracy z norweskimi partnerami, co mogłoby poprawić komunikację i zrozumienie różnic kulturowych. Przedstawiciele ZMP wskazali również na pozytywny wpływ dostarczenia samorządom wzorów dokumentów, co upraszczało formalności związane z nawiązywaniem współpracy (zaznaczano jednocześnie, że ostatecznie proces nawiązywania współpracy w dużej mierze zależał od dostępnych zasobów osobowych, które można było zaangażować po obu stronach do procesu współpracy, wobec czego okres potrzebny na jej nawiązanie był silnie zróżnicowany).

Pandemia i związane z nią ograniczenia w nawiązywaniu osobistych relacji były postrzegane jako wyzwanie dla efektywności współpracy, co podkreśla konieczność długofalowego podejścia do partnerstwa.

Na podstawie analizy odpowiedzi z różnych grup respondentów można stwierdzić, że istnieje wiele obszarów, w których procedury programowe mogą być usprawnione. Miasta beneficjenci wyrażają potrzebę uproszczenia i uelastycznienia procedur, Związek Miast Polskich podkreśla znaczenie elastyczności oraz zrozumienia specyfiki każdego miasta, a instytucje zaangażowane w zarządzanie i koordynację programu wskazują na potrzebę wcześniejszego nawiązywania relacji i wsparcia w zakresie edukacji.

Wnioski płynące z tej analizy mogą przyczynić się do wprowadzenia istotnych zmian w przyszłych programach, co w efekcie zwiększy ich efektywność oraz umożliwi lepsze wykorzystanie dostępnych zasobów przez wnioskodawców. Kluczowe będzie zrozumienie specyfiki potrzeb każdego uczestnika oraz elastyczne podejście do

realizacji projektów, co zapewni długotrwały rozwój i efektywną współpracę w przyszłości.

### **Jakie usprawnienia na przyszłość należałoby wprowadzić w zakresie usprawnienia procesu nawiązywania współpracy bilateralnej?**

---

Celem niniejszej analizy jest odpowiedź na pytanie badawcze dotyczące możliwych usprawnień w zakresie nawiązywania współpracy bilateralnej, przy wykorzystaniu triangulacji metodologicznej. Analiza uwzględnia perspektywę różnych grup respondentów: miast beneficjentów, partnerów krajowych, partnerów zagranicznych, instytucji zarządzających oraz organizacji międzynarodowych.

Wśród miast beneficjentów respondentów dominuje niepewność co do możliwości wprowadzenia zmian, co sugeruje złożoność problematyki. Propozycje zmian obejmują stworzenie bazy partnerów, co ułatwiłoby identyfikację potencjalnych partnerów oraz ujednoczenie formalności, co mogłoby zredukować biurokrację i przyspieszyć procesy. Wskazują także na konieczność dedykowania konkretnej osoby do kontaktów między miastami, co uprościłoby komunikację. Ponadto, podkreślają znaczenie przygotowania kulturowego i zrozumienia różnic administracyjnych między krajami.

Partnerzy krajowi są bardziej sceptyczni co do możliwości wprowadzenia zmian, zaledwie 7,56% z nich uważa, że są one możliwe. Wśród ich propozycji pojawia się potrzeba zapewnienia stabilnego finansowania, co umożliwiłoby kontynuację działań, oraz elastyczności w organizacji wydarzeń, aby dostosować się do harmonogramów pracy społeczników. Dodatkowo, wskazują na korzyści z centralizacji zarządzania projektami, co mogłoby zminimalizować rozproszenie odpowiedzialności.

Partnerzy zagraniczni dostrzegają potencjał na wprowadzenie zmian, choć nie wszyscy są przekonani o ich konieczności. Proponowane zmiany obejmują zapewnienie funduszy na zatrudnienie koordynatora na krótszy okres oraz skoncentrowanie się na debatach i rozmowach zamiast zwiedzania. Podkreślają również znaczenie lepszego definiowania celów współpracy na początku projektów oraz konieczność znajomości języka angielskiego lub korzystania z tłumacza.

Institucje zaangażowane w proces zarządzania i koordynacji programu wskazują na potrzebę istotnych usprawnień w procedurach programowych. Zwracają uwagę na korzyści z wprowadzenia jednoetapowych konkursów, co mogłoby przyspieszyć proces realizacji projektów. Wskazują także na konieczność uproszczenia struktury finansowania oraz dostosowania procedur do potrzeb beneficjentów, co z kolei zwiększyłoby ich motywację i efektywność.

Respondenci z OECD oraz Norweskiego Związku Władz Lokalnych podkreślają znaczenie szybkiego ustalania ról i odpowiedzialności, co jest kluczowe dla efektywnej komunikacji. Zwracają także uwagę na priorytetowe traktowanie procesów zamówień publicznych, co pozwoliłoby zminimalizować ryzyko opóźnień w realizacji. Umożliwienie szybszej i efektywniejszej współpracy podkreślane jest poprzez minimalizację biurokracji.

Podsumowując, analiza wykazuje, że mimo ogólnej niepewności wśród respondentów, istnieje wiele sugestii dotyczących usprawnień w procesie nawiązywania współpracy bilateralnej. Kluczowe obszary wymagające poprawy to uproszczenie formalności, lepsza komunikacja, elastyczność w organizacji projektów oraz stworzenie trwałych ram współpracy. Wskazane jest podjęcie działań w kierunku systemowych rozwiązań, które uwzględnią potrzeby wszystkich stron, co może przyczynić się do bardziej efektywnej realizacji przyszłych programów współpracy.

### **Jak miasta - beneficjenci oceniają Program z punktu widzenia procedury naboru/ procesu wdrażania projektów/ wpływu na rozwój miasta?**

---

Celem niniejszej analizy jest ocena Programu Rozwój Lokalny z perspektywy jego beneficjentów, koncentrując się na procedurze naboru, procesie wdrażania projektów oraz ich wpływie na rozwój lokalny.

Jak wynika z przeprowadzonego badania ankietowego, procedury naboru zostały ocenione przez miasta-beneficjentów w sposób pozytywny - 14% respondentów oceniło procedury naboru „bardzo wysoko”, a 45% „wysoko”, co wskazuje na ogólną satysfakcję z tego etapu. Jednocześnie zaznaczyć należy, że aż 28% odpowiedzi przypadło na wariant neutralny, wobec czego nie odnotowano żadnych ocen negatywnych. Świadczy to niewątpliwie o tym, że procedury były przystępne i nie powodowały istotnych problemów.

Podobnie wypadła ocena procesu wdrażania projektu, który to został oceniony jeszcze wyżej – 24% respondentów oceniło go „bardzo wysoko”, a 48% „wysoko”, co oznacza, że większość beneficjentów miała pozytywne doświadczenia związane z realizacją projektów. Neutralna ocena przypadła na 21% wskazań, a kolejne 7% respondentów wybrało opcję „trudno powiedzieć”. Ponownie więc nie odnotowano żadnej oceny negatywnej. Biorąc pod uwagę wyniki wywiadów pogłębionych można wnioskować, że wpływ na tak pozytywne oceny miała wysoka elastyczność procedur, zarówno w kształtowaniu obszarów tematycznych, jak i przesuwaniu środków, organizowanie naborów uzupełniających czy też możliwość zakończenia niektórych działań po końcu okresu kwalifikowalności. Jednocześnie miasta beneficjenci mieli możliwość korzystania ze stałego wsparcia eksperckiego ze strony ZMP oraz opiekunów projektu u OP.

Kluczowym elementem jest jednak ocena wpływu wsparcia na rozwój miasta. Na oceny wysokie i bardzo wysokie przypadło aż 79% ogółu wskazań, co sugeruje, że większość beneficjentów dostrzegła realny i pozytywny wpływ projektów na rozwój lokalny. Wskaźniki te pokazują, że udzielone wsparcie skutecznie przyczyniło się do rozwiązywania problemów miast, takich jak poprawa jakości życia, wzmocnienie przedsiębiorczości czy efektywności administracji. Ponownie pozostały udział wskazań przypadł na oceny neutralne i „trudno powiedzieć”.

Wyniki analizy wskazują na wysoką satysfakcję beneficjentów z procedur naboru, procesu wdrażania i wpływu wsparcia, co świadczy o dobrze zaprojektowanym programie, który spełnia oczekiwania miast i przyczynia się do ich rozwoju.

Mimo jednoznacznie pozytywny efektów zauważalnych po stronie miast beneficjentów należy mieć jednak na uwadze specyfikę ich funkcjonowania, a mianowicie zmiany na stanowiskach kierowniczych co może wiązać się z brakiem chęci wykorzystywania osiągniętych efektów i doświadczeń w przyszłych działaniach.



## 4. Wnioski – syntetyczne odpowiedzi na postawione pytania badawcze

### 1. Czy rozwiązanie przyjęte w regulaminie naboru, w tym dwuetapowy nabór - najpierw zarysów, a następnie końcowych propozycji projektów wraz planami rozwoju, był optymalny z punktu widzenia jakości i harmonogramu przygotowanych projektów?

Dwuetapowy proces naboru zarysów i końcowych propozycji projektów w ramach programu został oceniony jako skuteczny i korzystny dla jakości projektów, co potwierdza pozytywna ocena większości uczestników. Choć harmonogram był dobrze dopasowany do potrzeb miast, niektórzy wskazali na presję czasową, sugerując konieczność rozważenia wydłużenia kluczowych etapów w przyszłości. Dwuetapowy nabór umożliwił lepsze wsparcie miast oraz wymianę doświadczeń, co, w połączeniu z instytucjonalnym wsparciem, pomogło utrzymać wysoką jakość projektów. Z perspektywy OECD, proces ten wzmocnił zdolności miast w zakresie zrównoważonego rozwoju i efektywnego zarządzania, a przygotowane propozycje były zgodne z lokalnymi potrzebami. Współpraca z Norweskim Związkiem Władz Lokalnych i Ministerstwem była kluczowa dla skutecznej realizacji programu. Ostatecznie, elastyczność uczestników pozwoliła na dostosowanie działań do ograniczeń budżetowych, co przyniosło pozytywne efekty, jednak uczestnicy podkreślili potrzebę lepszego planowania finansowego oraz większej uwagi na koszty zarządzania projektami w przyszłych inicjatywach.

### 2. Czy zasoby, które zaangażowano w okresie programowania (tzn. zainwestowany czas i budżet ) m.in. na pomoc ekspertów w ZMP ramach projektu predefiniowanego przy opracowaniu planów rozwoju oraz szkolenia, okazały się decydujące dla procesu wyboru projektów oraz sprawnego rozpoczęcia fazy wdrażania?

Zasoby zaangażowane w okresie programowania, w tym czas i budżet przeznaczone na pomoc ekspertów Związku Miast Polskich (ZMP) oraz organizację szkoleń, okazały się kluczowe dla procesu wyboru projektów i sprawnego rozpoczęcia fazy wdrażania. Respondenci, w tym miasta-beneficjenci, ocenili wsparcie jako istotne dla sukcesu, z 48% oceniających je "bardzo wysoko" i 38% "wysoko", co świadczy o znaczeniu tego wsparcia w zrozumieniu wymogów programowych. ZMP podkreśliło wysoką wartość metodologii, warsztatów i doradztwa, zwłaszcza w zakresie diagnozy społeczno-gospodarczej. Instytucje zaangażowane w zarządzanie i koordynację programu również uznały zaangażowane zasoby za kluczowe, podkreślając poprawę jakości konsultacji społecznych i zwiększenie zaangażowania lokalnych społeczności. Norweski Związek Władz Lokalnych docenił profesjonalną współpracę oraz jasne role w programie, co sprzyjało sukcesowi projektów. OECD zauważyło, że wsparcie ZMP było fundamentalne w kontekście narzędzi samooceny, mimo pewnych trudności w koordynacji. Wnioski z analizy wskazują, że wsparcie ekspertów i szkoleń miało znaczący wpływ na proces wyboru i wdrażania projektów.

Osiągnięte efekty wskazują na skuteczność wsparcia, jednak sugeruje się, aby w przyszłości doprecyzować zapisy dookreślając szczegóły zakresu działań i roli, jaką pełnić mają poszczególne zaangażowane instytucje, co mogłoby jeszcze bardziej zwiększyć efektywność programów tego typu..

### **3. Jak oceniana jest skuteczność i efektywność współpracy zarówno beneficjentów, jaki i Operatora Programu z ZMP?**

Ocena skuteczności i efektywności współpracy beneficjentów oraz Operatora Programu z Związkiem Miast Polskich (ZMP) wskazuje na jej bardzo pozytywny charakter. W badaniach 90% beneficjentów oceniło współpracę jako "bardzo dobrą" lub "dobrą", co podkreśla wysoką satysfakcję z działań ZMP, które wspierały osiągnięcie zakładanych efektów projektowych. Efektywność wsparcia została pozytywnie oceniona przez 52% respondentów, co świadczy o jego znaczeniu na różnych etapach realizacji projektów. Operator Programu także docenił intensywną komunikację oraz cotygodniowe spotkania, które ułatwiły zarządzanie i identyfikację problemów. ZMP z kolei podkreśliło znaczenie partnerskiej relacji z Operatorem i beneficjentami, co sprzyjało dostosowywaniu działań do bieżących wyzwań. Międzynarodowi partnerzy, jak OECD i Norweski Związek Władz Lokalnych, również pozytywnie ocenili współpracę, zwracając uwagę na elastyczność i profesjonalizm ZMP w trudnych okolicznościach, takich jak pandemia COVID-19. Beneficjenci ocenili efektywność wsparcia jako pozytywną, a 79% wskazało na dobrą relację uzyskanych efektów do poniesionych nakładów. Chociaż Operator Programu zauważył, że niektóre nakłady finansowe były znaczące, efekty współpracy przewyższyły oczekiwania, a doświadczenie miast miało wpływ na skuteczność doradztwa. Pomimo pewnych trudności związanych z zamówieniami publicznymi i presją czasową, współpraca była oceniana jako efektywna. Ogólnie wyniki współpracy są bardzo pozytywne, a przyszłe optymalizacje w zakresie wsparcia doradczego mogłyby jeszcze zwiększyć efektywność realizowanych projektów.

### **4. Na ile skuteczna w kontekście celów Programu okazała się realizacja komponentu instytucjonalnego w ramach projektu predefiniowanego?**

Realizacja komponentu instytucjonalnego w ramach projektu predefiniowanego okazała się skuteczna w kontekście celów Programu, co potwierdzają analizy przeprowadzone wśród trzech grup respondentów: miast beneficjentów, przedstawicieli Związku Miast Polskich (ZMP) oraz instytucji zaangażowanych w zarządzanie i koordynację programu. Respondenci z grona miast beneficjentów wskazali na podniesienie zaangażowania mieszkańców w procesy decyzyjne jako największe osiągnięcie (69%), a 62% zauważyło poprawę współpracy międzysektorowej. Jedynie 3% uczestników zauważyło brak wzrostu kompetencji wśród pracowników administracji lokalnej, co wskazywać może na brak zaangażowania niektórych urzędników miejskich w szkolenia i rozwój. Z perspektywy ZMP, 93,33% respondentów oceniło współpracę jako „bardzo dobrą” lub „dobrą”, z 80% pozytywnych ocen efektywności w stosunku do nakładów. Warto jednak zauważyć, że istnieją obawy dotyczące trwałości wprowadzonych zmian (związane ze zmieniającym się kierownictwem miast, mogącym wpływać na chęć wykorzystania

wpracowanych dobrych praktyk i osiągnięć projektu). Instytucje zaangażowane w zarządzanie i koordynację programu podkreślają kluczowe znaczenie komponentu instytucjonalnego, ale zauważają, że nie wszystkie miasta w pełni wykorzystały dostępne możliwości, a opór wobec zmian wskazuje na potrzebę dalszej edukacji. Pomimo tych wyzwań, pozytywne efekty w zakresie jakości usług i partycypacji mieszkańców są widoczne, co sugeruje konieczność kontynuacji i wzmocnienia komponentu instytucjonalnego. Ogólnie, komponent ten przyniósł wymierne korzyści, ale wymaga dalszych działań w zakresie podnoszenia kompetencji pracowników oraz stabilizacji osiągnięć projektu dla przyszłego rozwoju samorządów.

## **5. Jak oceniana jest skuteczność i efektywność współpracy z OECD?**

Współpraca z OECD została oceniona jako skuteczna i efektywna, chociaż różnice w satysfakcji wśród respondentów były zauważalne. Analiza danych z dwóch grup respondentów: miast beneficjentów oraz instytucji zarządzających, ujawniła zróżnicowane opinie na temat wsparcia ze strony OECD. Wśród miast beneficjentów tylko 14% uznało to wsparcie za „bardzo dobre”, a 38% za „dobre”, co sugeruje, że wiele osób nie dostrzega wyraźnych efektów, co potwierdza 41% neutralnych odpowiedzi. W kontekście efektywności, tylko 10% oceniło ją jako „bardzo dobrą”, a 38% jako „dobrą”, co wskazuje na potrzebę lepszego komunikowania rezultatów. Z perspektywy instytucji współpraca z OECD była postrzegana jako wyzwanie z początkowymi problemami komunikacyjnymi, które uległy poprawie po zmianie kierownika projektu. Mimo to, współpraca przyniosła pozytywne efekty, w tym niskie koszty projektu oraz docenione narzędzie samooceny, które zwiększyło użyteczność w polskich realiach. Podsumowując, respondentów łączy potrzeba lepszego komunikowania efektów wsparcia, a instytucje podkreślają znaczenie współpracy dla rozwoju samorządów. Rekomenduje się kontynuację działań w zakresie poprawy komunikacji oraz dostosowywanie narzędzi do lokalnych potrzeb, co może zwiększyć efektywność współpracy w przyszłości.

## **6. Czy i w jakim stopniu przydatne dla przygotowania poszczególnych Planów Rozwoju okazało się narzędzie samooceny w zakresie zdolności instytucjonalnych samorządów lokalnych?**

Narzędzie samooceny w zakresie zdolności instytucjonalnych samorządów lokalnych zostało ocenione jako przydatne w przygotowaniu Planów Rozwoju, choć opinie wśród respondentów były zróżnicowane. Wśród miast beneficjentów 55% oceniło jego przydatność jako „bardzo wysoką” (17%) lub „wysoką” (38%), co sugeruje znaczenie narzędzia w procesie planowania. Z drugiej strony, 31% uczestników wybrało odpowiedź neutralną, co może wskazywać na brak pełnego zrozumienia jego funkcji. Z perspektywy mocnych stron, narzędzie umożliwia kompleksową analizę zdolności instytucjonalnych, identyfikując mocne i słabe strony oraz sprzyjając zespołowemu działaniu. Jednak złożoność narzędzia oraz trudności w interpretacji pytań były często wymieniane jako istotne wyzwania, które mogą ograniczać zainteresowanie pracowników samorządowych. Instytucje zaangażowane w zarządzanie i koordynację programu uznają narzędzie za przydatne, a jego dostępność została zwiększona dzięki wsparciu Związku Miast Polskich (ZMP) i

przekształceniu go w wersję online. Mimo pozytywnych ocen, respondenci wskazują na potrzebę dalszej promocji narzędzia oraz wsparcia doradczego w zakresie jego wdrażania, aby stało się stałym elementem zarządzania w samorządach. Podsumowując, narzędzie samooceny jest postrzegane jako wartościowe wsparcie w procesie planowania, a jego efektywność może wzrosnąć dzięki odpowiedniemu wsparciu w implementacji i promocji.

### **7. Jaki jest stopień wykorzystania narzędzia samooceny przez beneficjentów i potencjał w tym zakresie dla innych samorządów?**

Stopień wykorzystania narzędzia samooceny zdolności instytucjonalnych samorządów lokalnych wśród beneficjentów jest zróżnicowany; 34% respondentów zadeklarowało jego wysokie wykorzystanie, a 55% korzystało w niewielkim stopniu, co sugeruje potrzebę lepszego wsparcia w implementacji. Choć narzędzie jest postrzegane jako pomocne w identyfikacji obszarów wymagających zmian, krytyka dotyczy jego niedostosowania do specyfiki polskiego systemu samorządowego oraz skomplikowania procesu. Mimo tych trudności, uczestnicy widzą potencjał w jego dalszym stosowaniu, co wymaga dostosowania do lokalnych realiów i wprowadzenia mechanizmów wspierających jego wykorzystanie w innych samorządach, aby przyczynić się do rozwoju zdolności instytucjonalnych.

### **8. W jakim sensie realizacja komponentu współpracy bilateralnej posiada potencjał, aby przyczynić się do lepszych wyników i rezultatów projektów?**

Ocena potencjału komponentu współpracy bilateralnej w poprawie wyników projektów jest zróżnicowana, z 28% respondentów oceniających go „bardzo wysoko”, a 38% jako „wysoki”, co wskazuje na dostrzegane korzyści z międzynarodowej współpracy. Współpraca ta sprzyja wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań i wymianie doświadczeń, szczególnie w kontekście polsko-norweskiej współpracy, która przyniosła korzyści w obszarze gospodarowania odpadami. Mimo ogólnie pozytywnego odbioru, występują także istotne trudności, takie jak brak kompetencji wśród urzędników i problemy z komunikacją, które wpływają na efektywność działań. Partnerzy zagraniczni pozytywnie oceniają współpracę, choć zauważają problemy techniczne i językowe. Aby zwiększyć skuteczność współpracy, zaleca się poprawę komunikacji, wprowadzenie jasnych zasad oraz zwiększenie transparentności (zgłoszono zastrzeżenie dotyczące informowania mieszkańców o możliwości udziału w szkoleniach i poradnictwie w ramach projektu wyłącznie po przejściu kwalifikacji w urzędzie miasta – obawa przed ww. kwalifikacją stanowiła powód rezygnacji części z potencjalnych uczestników). Pomimo trudności, większość partnerów dostrzega pozytywny wpływ współpracy bilateralnej na realizację celów projektów, co skłania do kontynuacji tych działań.

## **9. Czy poziom środków alokowany na sieciowanie i przygotowanie partnerstw z jednostkami samorządowymi z państw darczyńców okazał się odpowiedni?**

Analiza poziomu środków przeznaczonych na sieciowanie i przygotowanie partnerstw z jednostkami samorządowymi z państw darczyńców wskazuje na przeważająco pozytywną ocenę wśród respondentów. 34% miast beneficjentów uznało alokację za „zdecydowanie odpowiednią”, a 48% za „raczej odpowiednią”, co sugeruje, że fundusze były ogólnie postrzegane jako adekwatne. Pojedyncze oceny negatywne argumentowane były brakiem partnera ze strony państw darczyńców oraz zbyt dużym nakładem czasowym, który musiano poświęcić na uzgodnienie założeń projektowych. Instytucje zaangażowane w zarządzanie i koordynację programu również oceniły środki jako odpowiednie, podkreślając elastyczność budżetu oraz efektywne wykorzystanie funduszy mimo trudności związanych z pandemią i wojną na Ukrainie. Partnerzy zagraniczni dostrzegli korzyści płynące z współpracy, zwracając uwagę na długotrwałe zaufanie między partnerami.

## **10. Czy partnerstwa bilateralne zawiązane w projektach będą kontynuowane po zakończeniu Programu?**

Analiza możliwości kontynuacji partnerstw bilateralnych po zakończeniu Programu wskazuje na silne zainteresowanie miast beneficjentów w utrzymaniu tych relacji, z 38% respondentów deklarujących „zdecydowanie tak” i 24% „raczej tak”. Motywacją do dalszej współpracy są pozytywne doświadczenia, wymiana wiedzy oraz dostępność dodatkowych funduszy, jak te z Inicjatywy Bilateralnej. Partnerzy krajowi również wyrazili chęć kontynuacji, choć ich zaufanie jest osłabione przez obawy dotyczące biurokracji i odpowiedzialności. Z kolei partnerzy zagraniczni, mimo pozytywnych doświadczeń w tym wymiany wiedzy (np. w obszarze rozwoju efektywności energetycznej), wyrażają niepewność z powodu braku konkretnych planów na przyszłość. Podsumowując, chociaż jest duże zainteresowanie kontynuacją współpracy, kluczowe będzie wprowadzenie zmian w zakresie organizacji, komunikacji oraz redukcji biurokracji, aby umożliwić efektywne i satysfakcjonujące partnerstwo w przyszłości. Istotnym wydaje się jednocześnie precyzyjne określenie zakresu obowiązków i odpowiedzialności poszczególnych stron zaangażowanych w realizację podejmowanych inicjatyw..

## **11. Czy dotychczasowe doświadczenia wyniesione z Programu wskazują, jakie usprawnienia na przyszłość należałoby wprowadzić w zakresie wprowadzenia efektywniejszych procedur programowych?**

Analiza dotychczasowych doświadczeń z Programu Rozwój Lokalny wskazuje na potrzebę usprawnień w procedurach programowych, zróżnicowanych w ocenie wśród miast beneficjentów. 41% respondentów uznało obecne procedury za satysfakcjonujące, jednak 27% dostrzega potrzebę zmian, sugerując m.in. uproszczenie dokumentacji, redukcję szczegółowości budżetów oraz wydłużenie okresu kwalifikowalności wydatków. Związek Miast Polskich zwraca uwagę na elastyczność i indywidualne podejście do miast, podczas gdy instytucje



zaangażowane w zarządzanie i koordynację programem postulują wcześniejsze nawiązywanie relacji z partnerami. Podkreślono również znaczenie działań edukacyjnych i warsztatów w kontekście współpracy z zagranicznymi partnerami. Wnioski z analizy mogą prowadzić do wprowadzenia istotnych zmian w przyszłych programach, co zwiększy ich efektywność i lepsze wykorzystanie dostępnych zasobów, a także zapewni długotrwały rozwój i efektywną współpracę.

## **12. Jakie usprawnienia na przyszłość należałoby wprowadzić w zakresie usprawnienia procesu nawiązywania współpracy bilateralnej?**

Analiza dotycząca usprawnień w nawiązywaniu współpracy bilateralnej ujawnia zróżnicowane opinie wśród respondentów. Miasta beneficjenci sugerują stworzenie bazy partnerów, uproszczenie formalności i dedykowanie kontaktów, podczas gdy partnerzy krajowi wyrażają sceptycyzm, akcentując potrzebę stabilnego finansowania i elastyczności organizacyjnej. Partnerzy zagraniczni proponują zatrudnienie koordynatora oraz lepsze definiowanie celów, a instytucje zaangażowane w zarządzanie i koordynację programu postulują jednoetapowe konkursy i uproszczenie finansowania. Ogólnie, kluczowe obszary wymagające poprawy to uproszczenie formalności, lepsza komunikacja i elastyczność, co może zwiększyć efektywność przyszłych programów współpracy.

## **13. Jak miasta - beneficjenci oceniają Program z punktu widzenia procedury naboru/ procesu wdrażania projektów/ wpływu na rozwój miasta?**

Jak wynika z przeprowadzonego badania, procedury naboru zostały ocenione przez miasta-beneficjentów w sposób pozytywny - 14% respondentów oceniło procedury naboru „bardzo wysoko”, a 45% „wysoko”, co wskazuje na ogólną satysfakcję z tego etapu. Podobnie wypadła ocena procesu wdrażania projektu, który to został oceniony jeszcze wyżej – 24% respondentów oceniło go „bardzo wysoko”, a 48% „wysoko”, co oznacza, że większość beneficjentów miała pozytywne doświadczenia związane z realizacją projektów. Oba oceniane warianty nie uzyskały żadnej oceny negatywnej.

Biorąc pod uwagę wyniki wywiadów pogłębionych można wnioskować, że wpływ na tak pozytywne oceny miała wysoka elastyczność procedur, zarówno w kształtowaniu obszarów tematycznych, jak i przesuwaniu środków, organizowanie naborów uzupełniających czy też możliwość zakończenia niektórych działań po końcu okresu kwalifikowalności. Jednocześnie miasta beneficjenci mieli możliwość korzystania ze stałego wsparcia eksperckiego ze strony ZMP oraz opiekunów projektu u OP.

Kluczowym elementem jest jednak ocena wpływu wsparcia na rozwój miasta. Na oceny wysokie i bardzo wysokie przypadło aż 79% ogółu wskazań, co sugeruje, że większość beneficjentów dostrzegła realny i pozytywny wpływ projektów na rozwój lokalny. Wskaźniki te pokazują, że udzielone wsparcie skutecznie przyczyniło się do rozwiązywania problemów miast, takich jak poprawa jakości życia, wzmocnienie przedsiębiorczości czy efektywności administracji.

Mimo jednoznacznie pozytywny efektów zauważalnych po stronie miast beneficjentów należy mieć jednak na uwadze specyfikę ich funkcjonowania, a

mianowicie zmiany na stanowiskach kierowniczych co może wiązać się z brakiem chęci wykorzystywania osiągniętych efektów i doświadczeń w przyszłych działaniach.

## 5. Rekomendacje wynikające z ewaluacji

Lp.	Treść rekomendacji	Uszczegółowienie rekomendacji	Uzasadnienie rekomendacji	Adresat rekomendacji
1	Zachowanie regularności spotkań i komunikacji	Efektywność współpracy beneficjentów i Operatora Programu z ZMP była wspierana przez cotygodniowe spotkania. Utrzymanie tej praktyki oraz wprowadzenie dodatkowych sesji roboczych z innymi partnerami zwiększy przejrzystość procesów oraz umożliwi szybsze identyfikowanie problemów.	Wprowadzenie miesięcznych spotkań z wszystkimi interesariuszami, w tym beneficjentami, ZMP i Operatorem Programu. Spotkania te powinny być prowadzone w formie otwartych forum dyskusyjnych, gdzie każdy uczestnik może dzielić się swoimi doświadczeniami i problemami. Dodatkowo, zaleca się wykorzystanie platformy internetowej ZMP do wymiany informacji i materiałów między uczestnikami.	ZMP, Operator Programu.
2	Rozwój programów szkoleniowych dla Beneficjentów – Miast oraz potencjalnych beneficjentów	Zróżnicowane doświadczenie miast w zakresie wdrażania projektów wymaga różnicowania wsparcia. Szkolenia powinny być dostosowane do poziomu zaawansowania i specyfiki każdego miasta, co pomoże w bardziej efektywnym wykorzystaniu zasobów.	Opracowanie modułarnych programów szkoleń, które będą dostosowane do poziomu zaawansowania miasta. Programy te powinny obejmować tematy takie jak zarządzanie projektami, ocena skuteczności, budżetowanie, a także specyfikę pracy z różnymi grupami interesariuszy. Każde szkolenie powinno kończyć się praktycznym ćwiczeniem, które pomoże	ZMP, Operator Programu

Lp.	Treść rekomendacji	Uszczegółowienie rekomendacji	Uzasadnienie rekomendacji	Adresat rekomendacji
			uczestnikom zastosować zdobytą wiedzę w praktyce.	
3	Wzmocnienie mechanizmów monitorowania i ewaluacji	Respondenci z Związku Miast Polskich pozytywnie ocenili efektywność współpracy, jednak istnieją obawy dotyczące trwałości wprowadzonych zmian. Regularna ewaluacja pozwoli na identyfikację problemów i dostosowanie działań w celu utrzymania osiągnięć.	Ustanowienie systemu oceny postępów w realizacji komponentu instytucjonalnego, z okresowymi raportami dotyczącymi zaangażowania mieszkańców oraz efektywności współpracy międzysektorowej.	ZMP, Operator Programu, partnerzy krajowi i zagraniczni.
4	Promocja narzędzia samooceny	Zorganizowanie kampanii informacyjnej oraz szkoleń mających na celu zwiększenie świadomości i umiejętności korzystania z narzędzia samooceny wśród pracowników samorządowych, a także promocję dobrych praktyk służących zwiększeniu motywacji do korzystania z narzędzia.	31% respondentów oceniło narzędzie jako neutralne, co sugeruje brak pełnego zrozumienia jego zastosowania. Szkolenia i promocja mogą poprawić zaangażowanie i efektywność korzystania z narzędzia.	Miasta-beneficjenci, ZMP, Operator Programu.
5	Dostosowanie narzędzia do lokalnych realiów	Krytyka narzędzia samooceny wskazuje na jego trudności w interpretacji w kontekście polskim. Dostosowanie narzędzia może poprawić jego użyteczność i efektywność.	Przeprowadzenie analizy potrzeb lokalnych samorządów w celu dostosowania pytań i metodologii narzędzia samooceny do specyfiki polskiego systemu samorządowego.	ZMP, Operator Programu.

Lp.	Treść rekomendacji	Uszczegółowienie rekomendacji	Uzasadnienie rekomendacji	Adresat rekomendacji
6	Zachęcanie do długoterminowej współpracy	Wysoka chęć kontynuacji partnerstw wśród 62% respondentów wskazuje na ich wartość. Długoterminowe programy mogą wzmocnić te relacje i zapewnić kontynuację efektywnych działań.	Stworzenie programów wspierających długoterminowe relacje między partnerami, z uwzględnieniem możliwości pozyskiwania funduszy na dalsze działania.	ZMP, Operator Programu.
7	Wydłużenie kwalifikowalności wydatków w celu sprawniejszego wdrażania zaplanowanych przedsięwzięć	Respondenci wyrazili potrzebę wydłużenia kwalifikowalności wydatków o dodatkowe trzy miesiące.	Rozważenie możliwości wydłużenia okresu kwalifikowalności wydatków, w celu lepszego dostosowania działań do zmieniających się warunków lokalnych.	ZMP, Operator Programu.
8	Wzmacnianie relacji z partnerami	<p>Respondenci z instytucji zarządzających wskazali, że wcześniejsze nawiązywanie relacji ułatwi realizację projektów. Bardziej trafne poszukiwanie partnerów pomoże w lepszym planowaniu i koordynacji działań.</p> <p>Respondenci z miast beneficjentów podkreślili, że stworzenie centralnej bazy partnerów ułatwiłoby identyfikację i nawiązywanie współpracy. To pozwoli na szybsze i bardziej</p>	Wprowadzenie wnioskowanych zmian ułatwiłoby identyfikację potencjalnych partnerów oraz ujednoliciłoby formalności, co mogłoby zredukować biurokrację i przyspieszyć procesy.	ZMP, Operator Programu.



Lp.	Treść rekomendacji	Uszczegółowienie rekomendacji	Uzasadnienie rekomendacji	Adresat rekomendacji
		<p>efektywne działanie w zakresie współpracy bilateralnej.</p>		
9	<p>Zwiększenie trwałości w zakresie zatrudnienia członków zespołów projektowych</p>	<p>Z doświadczeń z realizacji Programu wynika, że wielu pracowników opuszcza urzędy po zakończeniu projektów, co podważa cel wzmocnienia instytucjonalnego. Dłuższe umowy, np. na minimum 2-3 lata, mogłyby zwiększyć stabilność zespołów i kontynuację działań rozwojowych.</p> <p>Uczestnicy projektów są cennym zasobem, a ich umiejętności powinny być wykorzystane w długofalowych strategiach rozwoju miast. Wzmacnia to nie tylko instytucjonalnie, ale również w aspektach społecznych.</p>	<p>Warto rozważyć wprowadzenie polityki zatrudnienia, która uwzględniałaby dłuższy okres zatrudnienia dla osób zaangażowanych w projekty, co pozwoliłoby na pełniejsze wykorzystanie ich umiejętności i wiedzy.</p> <p>Sugeruje się, aby przy tworzeniu planów rozwoju miast uwzględniać pracowników projektowych jako kluczowe postacie w realizacji celów, co może pomóc w ich dłuższym zatrzymaniu w administracji.</p>	<p>ZMP, Operator Programu.</p>

## 6. Załączniki

### 6.1. Spis tabel i rysunków

Tabela 1. Lista rankingowa zarysów projektów w Programie Rozwój lokalny .....	67
Tabela 2. Wyniki oceny Kompletnych Propozycji Projektów w drugim etapie naboru w konkursie w ramach Programu Rozwój lokalny .....	71
Tabela 3. Zestawienie odpowiedzi w ramach FGI .....	168
Tabela 4. Analiza kontrfaktualna .....	198
Rysunek 1. Pierwotnie planowany schemat przygotowania, wyboru i wdrażania projektów:.....	64
Rysunek 2. Jak ocenia Pan/Pani rozwiązania przyjęte w harmonogramie naboru?	100
Rysunek 3. Czy Pana/Pani zdaniem harmonogram umożliwił przygotowanie dobrej jakości propozycji projektowych?.....	101
Rysunek 4. Jak ocenia Pan/Pani (ze swojego punktu widzenia) procedury naboru, proces wdrażania projektu oraz poziom wpływu udzielonego wsparcia na rozwój miasta? .....	103
Rysunek 5. Jak w Pana/Pani opinii ocenić należy Kompletnie Propozycje Projektu względem pierwotnych Zarysów założeń? .....	104
Rysunek 6. Czy w Pana/Pani opinii Kompletnie Propozycje Projektu możliwe byłyby do przygotowania przy mniejszych nakładach środków i czasu? .....	104
Rysunek 7. Jak Pan/Pani ocenia wsparcie udzielone na etapie programowania (m.in. pomoc ekspertów w Związku Miast Polskich przy opracowaniu planów rozwoju oraz szkolenia) w kontekście znaczenia dla fazy wdrażania projektu? .....	105
Rysunek 8. Jak Pan/Pani ocenia współpracę ze Związkiem Miast Polskich? .....	106
Rysunek 9. Jak ocenia Pan/Pani skuteczność wsparcia otrzymanego ze Związku Miast Polskich (w rozumieniu stopnia uzyskania zakładanych efektów)? .....	106
Rysunek 10. Analogicznie, jak ocenia Pan/Pani efektywność tego wsparcia (w rozumieniu stosunku uzyskanych efektów do poniesionych nakładów (finansowych, merytorycznych, czasowych)?.....	107
Rysunek 11. Jakie korzyści przyniósł w Pana/Pani opinii komponent instytucjonalny udzielonego wsparcia? .....	108
Rysunek 12. W ramach projektu możliwe było korzystanie ze wsparcia OECD – jak ocenia Pan/Pani skuteczność tego wsparcia (w rozumieniu stopnia uzyskania zakładanych efektów)? .....	109
Rysunek 13. Jak ocenia Pan/Pani efektywność tego wsparcia (w rozumieniu stosunku uzyskanych efektów do poniesionych nakładów (finansowych, merytorycznych, czasowych)?.....	110
Rysunek 14. Czy korzystali Państwo z narzędzia samooceny zdolności instytucjonalnych samorządów lokalnych?.....	111
Rysunek 15. Jak Pan/Pani ocenia przydatność narzędzia samooceny zdolności instytucjonalnych samorządów lokalnych względem możliwości przygotowania Planów Rozwoju? .....	112
Rysunek 16. Jak ocenia Pan/Pani potencjał komponentu współpracy bilateralnej w zakresie polepszania wyników i rezultatów projektów?.....	114

Rysunek 17. Czy Pana/Pani zdaniem z perspektywy czasu poziom środków przeznaczony na sieciowanie i przygotowanie partnerstw z jednostkami samorządowymi z państw darczyńców okazał się odpowiedni?.....	115
Rysunek 18. Czy wg Pana/Pani wiedzy planują Państwo kontynuację partnerstw bilateralnych związanych w projektach? .....	116
Rysunek 19. Czy Pana/Pani zdaniem należałoby wprowadzić jakieś zmiany w zakresie procedur programowych (np. zakres wsparcia, przyjęta metodologia, procedury naboru wniosków)?.....	117
Rysunek 20. Czy Pana/Pani zdaniem możliwe jest wprowadzenie jakichś zmian mających na celu usprawnienie procesu nawiązywania współpracy bilateralnej? ...	118
Rysunek 21. Jak ocenia Pan/Pani współpracę nawiązaną w ramach partnerstwa związanego na potrzeby udziału w projekcie?.....	119
Rysunek 22. Jak ocenia Pan/Pani poziom komunikacji pomiędzy Państwa instytucją/podmiotem a beneficjentem projektu (miastem)?.....	120
Rysunek 23. Czy podczas prowadzonej współpracy napotkano na jakieś istotne trudności/ograniczenia? .....	121
Rysunek 24. Czy współpraca przyczyniła się do osiągnięcia założonych celów i rezultatów?.....	122
Rysunek 25. Czy planują Państwo kontynuację współpracy z Miastem w przyszłości? .....	123
Rysunek 26. Czy Pana/Pani zdaniem możliwe byłoby wprowadzenie jakichś zmian/modyfikacji, które potencjalnie mogłyby wpłynąć na usprawnienie współpracy (biorąc pod uwagę ewentualne przyszłe partnerstwa z Miastem)?.....	124
Rysunek 27. How would you rate the cooperation established in the partnership formed for the purpose of participating in the project? .....	125
Rysunek 28. How would you rate the level of communication between your institution/entity and the beneficiary of the project (city)?.....	126
Rysunek 29. Did you encounter any significant difficulties/limitations during the cooperation? .....	127
Rysunek 30. Did the cooperation contribute to the achievement of the assumed objectives and results? .....	128
Rysunek 31. Do you plan to continue the cooperation with the City in the future? ..	128
Rysunek 32. Are there any changes/modifications you think could be made that could potentially improve cooperation (taking into account possible future partnerships with the City)?.....	129
Rysunek 33. Jak ocenia Pan/Pani współpracę prowadzoną z miastem w ramach projektu? .....	130
Rysunek 34. Jak ocenia Pan/Pani poziom komunikacji pomiędzy Panem/Panią a beneficjentem projektu (miastem)?.....	131
Rysunek 35. Jak ocenia Pan/Pani współpracę z Operatorem Programu (Ministerstwem Funduszy i Polityki Regionalnej)? .....	131
Rysunek 36. Jakie znaczenie Pana/Pani zdaniem miało udzielone przez Pana/Panią wsparcie przy opracowaniu planów rozwoju oraz wsparcie szkoleniowe w kontekście właściwej realizacji fazy wdrażania projektu?.....	132

Rysunek 37. Czy podczas prowadzonej współpracy napotkano na jakieś istotne trudności/ograniczenia? .....	133
Rysunek 38. Jak ocenia Pan/Pani skuteczność prowadzonej współpracy z miastem (w rozumieniu stopnia uzyskania zakładanych efektów)? .....	134
Rysunek 39. Jak ocenia Pan/Pani efektywność tej współpracy (w rozumieniu stosunku uzyskanych efektów do poniesionych nakładów (finansowych, merytorycznych, czasowych)? .....	134
Rysunek 40. Czy współpracę z miastem rozpatruje Pan/Pani w kategorii sukcesu? .....	135
Rysunek 41. Czy planują Państwo kontynuację współpracy na tej linii w przyszłości? .....	136
Rysunek 42. Czy Pana/Pani zdaniem możliwe byłoby wprowadzenie jakichś zmian/modyfikacji, które potencjalnie mogłyby wpłynąć na usprawnienie współpracy (biorąc pod uwagę ewentualną przyszłą współpracę z Miastem (dotychczasowym, bądź innym)? .....	137

## 6.2. Wzory wykorzystanych narzędzi badawczych

### Kwestionariusz ankiety CAWI/CATI z przedstawicielami miast beneficjentów

*Firma EU-Consult z siedzibą w Gdańsku na zlecenie Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej przeprowadza badanie ewaluacyjne pn. „Ocena powdrożeniowa Programu Rozwój Lokalny w ramach Mechanizmów Finansowego EOG oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego 2014-2022 – podsumowanie i wnioski”.*

*Ze względu na to, że byli Państwo beneficjentem projektu **[nazwa projektu]** chcielibyśmy zadać Panu(i) kilkanaście anonimowych pytań związanych z tymże zagadnieniem. Badanie potrwa około 15 minut. Pana(i) wypowiedzi są całkowicie anonimowe i będą prezentowane jedynie w zbiorczych zestawieniach statystycznych, bez możliwości połączenia ich z konkretną osobą. W badaniu nie ma dobrych ani złych odpowiedzi. Chcemy poznać prawdziwe opinie i doświadczenia. Pana(i) udział w badaniu jest dla nas bardzo ważny.*

*Uprzejmie prosimy zatem o uczestnictwo w badaniu ankietowym.*

**1. Na początek proszę wskazać, jak ocenia Pan/Pani rozwiązania przyjęte w harmonogramie naboru?**

- a) Bardzo dobrze
- b) Dobrze
- c) Neutralnie
- d) Źle (Dlaczego?)...
- e) Bardzo źle (Dlaczego?)...
- f) Trudno powiedzieć

**2. Czy Pana/Pani zdaniem harmonogram umożliwił przygotowanie dobrej jakości propozycji projektowych?**

- a) Tak
- b) Nie (Dlaczego?)...
- c) Trudno powiedzieć

**3. Jak ocenia Pan/Pani (ze swojego punktu widzenia) procedury naboru, proces wdrażania projektu oraz poziom wpływu udzielonego wsparcia na rozwój miasta?**

Ocena procedur naboru	Ocena procesu wdrażania projektu	Ocena wpływu wsparcia na rozwój miasta
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Bardzo wysoko</li> <li>b) Wysoko</li> <li>c) Neutralnie</li> <li>d) Nisko (Dlaczego?)...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Bardzo wysoko</li> <li>b) Wysoko</li> <li>c) Neutralnie</li> <li>d) Nisko (Dlaczego?)...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Bardzo wysoko</li> <li>b) Wysoko</li> <li>c) Neutralnie</li> <li>d) Nisko (Dlaczego?)...</li> </ul>



e) Bardzo nisko (Dlaczego?)...	e) Bardzo nisko (Dlaczego?)...	e) Bardzo nisko (Dlaczego?)...
f) Trudno powiedzieć	f) Trudno powiedzieć	f) Trudno powiedzieć
<b>4. Jak w Pana/Pani opinii ocenić należy Kompletne Propozycje Projektu względem pierwotnych Założeń założen?</b>		
a) Stanowiły one istotne rozwinięcie pierwotnych Założeń (przy czym zachowane zostało ich sedno) <i>Przejdźcie do pytania 6</i>		
b) Stanowiły istotną zmianę względem Założeń, tj. wymyślono rozwiązania znacznie odbiegające od pierwotnych Założeń		
c) Pozostały zbieżne z Załoženiami i nie zostały w istotny sposób rozbudowane <i>Przejdźcie do pytania 6</i>		
<b>5. Czy w Pana/Pani opinii Kompletne Propozycje Projektu możliwe byłyby do przygotowania przy mniejszych nakładach środków i czasu?</b>		
a) Zdecydowanie tak (w jaki sposób?)...		
b) Raczej tak (w jaki sposób?)...		
c) Ani tak, ani nie		
d) Raczej nie		
e) Zdecydowanie nie		
f) Trudno powiedzieć		
<b>6. Jak Pan/Pani ocenia wsparcie udzielone na etapie programowania (m.in. pomoc ekspertów w Związku Miast Polskich przy opracowaniu planów rozwoju oraz szkolenia) w kontekście znaczenia dla fazy wdrażania projektu?</b>		
a) Bardzo wysoko		
b) Wysoko		
c) Neutralnie		
d) Nisko (Dlaczego?)...		
e) Bardzo nisko (Dlaczego?)...		
f) Trudno powiedzieć		
<b>7. Jak Pan/Pani ocenia współpracę ze Związkiem Miast Polskich?</b>		
a) Bardzo dobrze		
b) Dobrze		
c) Neutralnie		
d) Źle (Dlaczego?)...		
e) Bardzo źle (Dlaczego?)...		
f) Trudno powiedzieć		
<b>8. Jak ocenia Pan/Pani skuteczność wsparcia otrzymanego ze Związku Miast Polskich (w rozumieniu stopnia uzyskania zakładanych efektów)?</b>		
a) Bardzo dobrze		
b) Dobrze		

<p>c) Neutralnie d) Źle (Dlaczego?)... e) Bardzo źle (Dlaczego?)... f) Trudno powiedzieć</p>
<p><b>9. Analogicznie, jak ocenia Pan/Pani efektywność tego wsparcia (w rozumieniu stosunku uzyskanych efektów do poniesionych nakładów (finansowych, merytorycznych, czasowych)?</b></p>
<p>a) Bardzo dobrze b) Dobrze c) Neutralnie d) Źle (Dlaczego?)... e) Bardzo źle (Dlaczego?)... f) Trudno powiedzieć</p>
<p><b>10. Jakie korzyści przyniósł w Pana/Pani opinii komponent instytucjonalny udzielonego wsparcia?</b></p>
<p>a) Podniesione zostały kompetencje pracowników administracji lokalnej b) Wdrożone zostały nowoczesne narzędzia zarządzania c) Podniesiony został poziom zaangażowania mieszkańców w procesy decyzyjne miasta d) Wsparta została współpraca międzysektorowa między samorządami, organizacjami pozarządowymi, sektorem prywatnym oraz innymi interesariuszami e) Zwiększony został poziom transparentności działań administracji lokalnej f) Zwiększony został poziom doświadczenia w zarządzaniu strategicznym g) Inne korzyści (jakie?)... h) Nie zauważyłem/am żadnych tego typu korzyści</p>
<p><b>11. W ramach projektu możliwe było korzystanie ze wsparcia OECD – jak ocenia Pan/Pani skuteczność tego wsparcia (w rozumieniu stopnia uzyskania zakładanych efektów)?</b></p>
<p>a) Bardzo dobrze b) Dobrze c) Neutralnie d) Źle (Dlaczego?)... e) Bardzo źle (Dlaczego?)... f) Trudno powiedzieć</p>
<p><b>12. Analogicznie, jak ocenia Pan/Pani efektywność tego wsparcia (w rozumieniu stosunku uzyskanych efektów do poniesionych nakładów (finansowych, merytorycznych, czasowych)?</b></p>
<p>a) Bardzo dobrze b) Dobrze c) Neutralnie d) Źle (Dlaczego?)...</p>

e) Bardzo źle (Dlaczego?)...	
f) Trudno powiedzieć	
<b>13. Czy korzystali Państwo z narzędzia samooceny zdolności instytucjonalnych samorządów lokalnych?</b>	
a) Tak, w wysokim stopniu	
b) Tak, lecz w niewielkim stopniu	
c) Nie (Dlaczego?)...	
d) Trudno powiedzieć	
<b>14. Jak Pan/Pani ocenia przydatność narzędzia samooceny zdolności instytucjonalnych samorządów lokalnych względem możliwości przygotowania Planów Rozwoju?</b>	
a) Bardzo wysoko	
b) Wysoko	
c) Neutralnie	
d) Nisko (Co należałoby zmienić w tym narzędziu?)...	
e) Bardzo nisko (Co należałoby zmienić w tym narzędziu?)...	
f) Trudno powiedzieć	
<b>15. Proszę wskazać mocne i słabe strony narzędzia samooceny zdolności instytucjonalnych samorządów lokalnych</b>	
<b>Mocne strony</b>	<b>Słabe strony</b>
.....	.....
<b>16. Jak ocenia Pan/Pani potencjał komponentu współpracy bilateralnej w zakresie polepszania wyników i rezultatów projektów?</b>	
a) Bardzo wysoko (Proszę wskazać przykład korzyści osiągniętych dzięki współpracy bilateralnej)...	
b) Wysoko (Proszę wskazać przykład korzyści osiągniętych dzięki współpracy bilateralnej)...	
c) Neutralnie	
d) Nisko (Dlaczego?)...	
e) Bardzo nisko (Dlaczego?)...	
f) Trudno powiedzieć	
<b>17. Czy Pana/Pani zdaniem z perspektywy czasu poziom środków przeznaczony na sieciowanie i przygotowanie partnerstw z jednostkami samorządowymi z państw darczyńców okazał się odpowiedni?</b>	
a) Zdecydowanie tak	
b) Raczej tak	
c) Ani tak, ani nie	
d) Raczej nie (Dlaczego?)...	
e) Zdecydowanie nie (Dlaczego?)...	
f) Trudno powiedzieć	

<b>18. Czy wg Pana/Pani wiedzy planują Państwo kontynuację partnerstw bilateralnych związanych w projektach?</b>
a) Zdecydowanie tak (Co wpływa na takie plany?)... b) Raczej tak (Co wpływa na takie plany?)... c) Ani tak, ani nie d) Raczej nie (Dlaczego?)... e) Zdecydowanie nie (Dlaczego?)... f) Trudno powiedzieć
<b>19. Czy Pana/Pani zdaniem należałoby wprowadzić jakieś zmiany w zakresie procedur programowych (np. zakres wsparcia, przyjęta metodologia, procedury naboru wniosków)?</b>
a) Zdecydowanie tak (Jakie zmiany ma Pan/Pani na myśli?)... b) Raczej tak (Jakie zmiany ma Pan/Pani na myśli?)... c) Ani tak, ani nie d) Raczej nie e) Zdecydowanie nie f) Trudno powiedzieć
<b>20. Czy Pana/Pani zdaniem możliwe jest wprowadzenie jakichś zmian mających na celu usprawnienie procesu nawiązywania współpracy bilateralnej?</b>
a) Tak (jakie zmiany ma Pan/Pani na myśli?).... b) Nie c) Trudno powiedzieć
<i>Dziękujemy za udział w badaniu</i>

## Kwestionariusz ankiety CAWI/CATI z przedstawicielami partnerów krajowych i zagranicznych<sup>11</sup>

*Firma EU-Consult z siedzibą w Gdańsku na zlecenie Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej przeprowadza badanie ewaluacyjne pn. „Ocena powdrożeniowa Programu Rozwój Lokalny w ramach Mechanizmów Finansowego EOG oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego 2014-2022 – podsumowanie i wnioski”.*

*Ze względu na to, że byli Państwo partnerami w projekcie **[nazwa projektu]** chcielibyśmy zadać Panu(i) kilka anonimowych pytań związanych z tymże zagadnieniem. Badanie potrwa około 5 minut. Pana(i) wypowiedzi są całkowicie anonimowe i będą prezentowane jedynie w zbiorczych zestawieniach statystycznych, bez możliwości połączenia ich z konkretną osobą. W badaniu nie ma dobrych ani złych odpowiedzi. Chcemy poznać prawdziwe opinie i doświadczenia. Pana(i) udział w badaniu jest dla nas bardzo ważny.*

*Uprzejmie prosimy zatem o uczestnictwo w badaniu ankietowym.*

### **1. Jak ocenia Pan/Pani współpracę nawiązaną w ramach partnerstwa związanego na potrzeby udziału w projekcie?**

- a) Bardzo dobrze
- b) Dobrze
- c) Neutralnie
- d) Źle (Dlaczego?)...
- e) Bardzo źle (Dlaczego?)...
- f) Trudno powiedzieć

### **2. Jak ocenia Pan/Pani poziom komunikacji pomiędzy Państwa instytucją/podmiotem a beneficjentem projektu (miastem)?**

- a) Bardzo dobrze
- b) Dobrze
- c) Neutralnie
- d) Źle (Dlaczego?)...
- e) Bardzo źle (Dlaczego?)...
- f) Trudno powiedzieć

### **3. Czy podczas prowadzonej współpracy napotkano na jakieś istotne trudności/ograniczenia?**

- a) Tak (jakie?)...
- b) Nie (*przejdźcie do pytania 5*)
- c) Trudno powiedzieć (*przejdźcie do pytania 5*)

### **4. Jak przeciwdziałali Państwo tym trudnościom? *Pytanie otwarte***

<sup>11</sup> Po zaakceptowaniu kwestionariusza zostanie on przetłumaczony na język angielski (na potrzeby badania prowadzonego z partnerami zagranicznymi).



..... .....
<b>5. Czy współpraca przyczyniła się do osiągnięcia założonych celów i rezultatów?</b>
a) Tak, w pełni b) Tak, częściowo (Dlaczego nie udało się osiągnąć wszystkich założonych celów i rezultatów?)... c) Nie (Dlaczego?)...
<b>6. Czy planują Państwo kontynuację współpracy z Miastem w przyszłości?</b>
a) Tak b) Nie (Dlaczego?)... c) Trudno powiedzieć
<b>7. Czy Pana/Pani zdaniem możliwe byłoby wprowadzenie jakichś zmian/modyfikacji, które potencjalnie mogłyby wpłynąć na usprawnienie współpracy (biorąc pod uwagę ewentualne przyszłe partnerstwa z Miastem)?</b>
a) Tak (jakie zmiany ma Pan/Pani na myśli?)... b) Nie c) Trudno powiedzieć
<b>8. Czy są jakieś dodatkowe komentarze lub uwagi, które chcieliby Państwo przekazać na temat współpracy w ramach projektu?</b>
a) Tak (proszę wskazać Państwa uwagi).... b) Nie
<b>Metryczka (<i>dotyczy wyłącznie partnerów krajowych</i>)</b>
<b>M.1. Typ podmiotu/instytucji</b>
a) Organizacja pozarządowa/fundacja/stowarzyszenie b) Jednostka administracji publicznej c) Przedsiębiorstwo d) Szkoła/instytucja edukacyjna e) Ochotnicza straż pożarna f) Inny rodzaj (jaki?)...

## Kwestionariusz ankiety CAWI/CATI z przedstawicielami Związku Miast Polskich

*Firma EU-Consult z siedzibą w Gdańsku na zlecenie Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej przeprowadza badanie ewaluacyjne pn. „Ocena powdrożeniowa Programu Rozwój Lokalny w ramach Mechanizmów Finansowego EOG oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego 2014-2022 – podsumowanie i wnioski”.*

*Ze względu na to, że byli Państwo zaangażowani w projekt **[nazwa projektu]** w charakterze doradcy miasta, chcielibyśmy zadać Panu(i) kilka anonimowych pytań związanych z tymże zagadnieniem. Badanie potrwa około 10 minut. Pana(i) wypowiedzi są całkowicie anonimowe i będą prezentowane jedynie w zbiorczych zestawieniach statystycznych, bez możliwości połączenia ich z konkretną osobą. W badaniu nie ma dobrych ani złych odpowiedzi. Chcemy poznać prawdziwe opinie i doświadczenia. Pana(i) udział w badaniu jest dla nas bardzo ważny.*

*Uprzejmie prosimy zatem o uczestnictwo w badaniu ankietowym.*

### **1. Jak ocenia Pan/Pani współpracę prowadzoną z miastem w ramach projektu?**

- a) Bardzo dobrze
- b) Dobrze
- c) Neutralnie
- d) Źle (Dlaczego?)...
- e) Bardzo źle (Dlaczego?)...
- f) Trudno powiedzieć

### **2. Jak ocenia Pan/Pani poziom komunikacji pomiędzy Panem/Panią a beneficjentem projektu (miastem)?**

- a) Bardzo dobrze
- b) Dobrze
- c) Neutralnie
- d) Źle (Dlaczego?)...
- e) Bardzo źle (Dlaczego?)...
- f) Trudno powiedzieć

### **3. Jak ocenia Pan/Pani współpracę z Operatorem Programu (Ministerstwem Funduszy i Polityki Regionalnej)?**

- a) Bardzo dobrze
- b) Dobrze
- c) Neutralnie
- d) Źle (Dlaczego?)...
- e) Bardzo źle (Dlaczego?)...
- f) Trudno powiedzieć

<b>4. Jakie znaczenie Pana/Pani zdaniem miało udzielone przez Pana/Panią wsparcie przy opracowaniu planów rozwoju oraz wsparcie szkoleniowe w kontekście właściwej realizacji fazy wdrażania projektu? <i>Proszę o ocenę w skali 1-5, gdzie 1 oznacza ocenę najniższą, a 5 najwyższą.</i></b>
a) Bardzo wysokie (jakie elementy wsparcia były wg Pana/Pani kluczowe?)... b) Wysokie (jakie elementy wsparcia były wg Pana/Pani kluczowe?)... c) Neutralne d) Niskie (Dlaczego?)... e) Bardzo niskie (Dlaczego?)... f) Trudno powiedzieć
<b>5. Czy podczas prowadzonej współpracy napotkano na jakieś istotne trudności/ograniczenia?</b>
a) Tak (jakie?)... b) Nie ( <i>przejdźcie do pytania 5</i> ) c) Trudno powiedzieć ( <i>przejdźcie do pytania 5</i> )
<b>6. Jak przeciwdziałał/a Pan/Pani tym trudnościom? <i>Pytanie otwarte</i></b>
..... .....
<b>7. Jak ocenia Pan/Pani skuteczność prowadzonej współpracy z miastem (w rozumieniu stopnia uzyskania zakładanych efektów)?</b>
a) Bardzo dobrze b) Dobrze c) Neutralnie d) Źle (Dlaczego?)... e) Bardzo źle (Dlaczego?)... f) Trudno powiedzieć
<b>8. Analogicznie, jak ocenia Pan/Pani efektywność tej współpracy (w rozumieniu stosunku uzyskanych efektów do poniesionych nakładów (finansowych, merytorycznych, czasowych)?</b>
a) Bardzo dobrze b) Dobrze c) Neutralnie d) Źle (Dlaczego?)... e) Bardzo źle (Dlaczego?)... f) Trudno powiedzieć
<b>9. Czy współpracę z miastem rozpatruje Pan/Pani w kategorii sukcesu?</b>
a) Tak, w pełni b) Tak, częściowo (Dlaczego?)... c) Nie (Dlaczego?)...

<b>10. Czy planują Państwo kontynuację współpracy na tej linii w przyszłości?</b>
a) Tak b) Nie (Dlaczego?)... c) Trudno powiedzieć
<b>11. Czy Pana/Pani zdaniem możliwe byłoby wprowadzenie jakichś zmian/modyfikacji, które potencjalnie mogłyby wpłynąć na usprawnienie współpracy (biorąc pod uwagę ewentualną przyszłą współpracę z Miastem (dotychczasowym, bądź innym)?</b>
a) Tak (jakie zmiany ma Pan/Pani na myśli?)... b) Nie c) Trudno powiedzieć
<b>12. Czy są jakieś dodatkowe komentarze lub uwagi, które chciałby/ałaby Pan/Pani przekazać na temat współpracy w ramach projektu?</b>
a) Tak (proszę wskazać Państwa uwagi).... b) Nie
<b>Metryczka</b>
<b>M.1. Płeć</b>
a) Kobieta b) Mężczyzna
<b>M.2. Wiek</b>
a) Do 20 lat b) 21-30 lat c) 31-40 lat d) 41-50 lat e) 51-60 lat f) Powyżej 60 lat

## Scenariusz pogłębionego wywiadu bezpośredniego z przedstawicielami instytucji zaangażowanych w zarządzanie i koordynację Programu (z wyłączeniem OECD oraz Norweskiego Związku Władz Lokalnych i Regionalnych)

Dzień dobry,  
Nazywam się ... i reprezentuję firmę EU-Consult z siedzibą w Gdańsku. Na zlecenie Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej reprezentowana przeze mnie firma przeprowadza badanie pn. „Ocena powdrożeniowa Programu Rozwój Lokalny w ramach Mechanizmów Finansowego EOG oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego 2014-2022 – podsumowanie i wnioski”.  
Udział w badaniu potrwa około 45-60 minut.  
Czy wyrażają Państwo zgodę na nagrywanie spotkania? Nagranie posłuży wyłącznie do sporządzenia transkrypcji, która zostanie wykorzystana przez członków Zespołu Badawczego na potrzeby przygotowania raportu z badania. Nagranie nie będzie udostępniane osobom trzecim. Jeśli nie wyraża Pan(i) zgody na nagrywanie, będę prowadził(a) notatki z rozmowy.

1. Na początek chciałbym/ałabym poprosić Pana/Panią o przedstawienie się i opisanie (pokrótce) swojej roli w zarządzaniu i koordynacji Programem Rozwój Lokalny.

2. Jak z perspektywy czasu ocenia Pan/Pani rozwiązania przyjęte w regulaminie naboru? Przy ocenie proszę wziąć pod uwagę dwuetapowy charakter naboru – czy był on w Pana/Pani opinii właściwy? Jeśli nie, dlaczego? Czy przyjęte rozwiązania były w Pana/Pani opinii optymalne z punktu widzenia jakości i harmonogramu przygotowanych projektów?

3. Czy w Pana/Pani opinii zasoby, które zaangażowano w okresie programowania (tzn. zainwestowany czas i budżet) m.in. na pomoc ekspertów w ZMP ramach projektu predefiniowanego przy opracowaniu planów rozwoju oraz szkolenia, okazały się istotne dla właściwego przebiegu procesu wyboru projektów oraz sprawnego rozpoczęcia fazy wdrażania? Czy w tym zakresie należałoby Pana/Pani zdaniem wprowadzić jakieś zmiany (dla ewentualnych przyszłych, zbliżonych Programów)? Jeśli tak, jakie?

### Pytanie wyłącznie dla Operatora Programu

4. Jak ocenia Pan/Pani współpracę ze Związkiem Miast Polskich? Proszę odnieść się zarówno do skuteczności (w rozumieniu stopnia uzyskania zakładanych efektów), jak i efektywności (w rozumieniu stosunku uzyskanych efektów do poniesionych nakładów (finansowych, merytorycznych, czasowych)) tejże współpracy.

### Pytanie wyłącznie dla Związku Miast Polskich

5. Jak ocenia Pan/Pani współpracę z Operatorem Programu? Czy występowały na tym polu jakieś trudności? Jeśli tak, jakie? Analogicznie proszę ocenić również współpracę z samymi beneficjentami. Proszę odnieść się zarówno do skuteczności (w rozumieniu stopnia uzyskania zakładanych efektów), jak i efektywności (w rozumieniu stosunku uzyskanych efektów do

poniesionych nakładów (finansowych, merytorycznych, czasowych)) teźże współpracy.
6. Jak z Pana/Pani punktu widzenia ocenia Pan/Pani znaczenie komponentu instytucjonalnego wsparcia? Na ile komponent ten okazał się Pana/Pani zdaniem skuteczny w kontekście możliwości realizacji celów Programu? Czy do tego komponentu należałoby wprowadzić jakieś zmiany? Jeśli tak, jakie?
7. Jak ocenia Pan/Pani współpracę z OECD? Proszę odnieść się zarówno do skuteczności (w rozumieniu stopnia uzyskania zakładanych efektów), jak i efektywności (w rozumieniu stosunku uzyskanych efektów do poniesionych nakładów (finansowych, merytorycznych, czasowych)) teźże współpracy.
8. Czy w Pana/Pani opinii narzędzie samooceny w zakresie zdolności instytucjonalnych samorządów lokalnych okazało się przydatne dla przygotowania poszczególnych Planów Rozwoju? Jeśli tak, jakie są mocne strony tego narzędzia? Jeśli nie, dlaczego?
9. Jak ocenia Pan/Pani potencjał tego narzędzia samooceny w kontekście możliwości wykorzystania go również przez inne samorzady? Czy jest ono gotowe do wdrożenia na szerszą skalę?
10. Czy w Pana/Pani opinii współpraca bilateralna przyczynia się (bądź może przyczynić się) do osiągnięcia lepszych wyników i rezultatów projektów? Jeśli tak, czy potrafi Pan/Pani podać jakiś przykład wpływu w tym zakresie? Jeśli nie przyczynia się, dlaczego?
11. Czy patrząc z perspektywy czasu poziom środków alokowany na sieciowanie i przygotowanie partnerstw z jednostkami samorządowymi z państw darczyńców okazał się odpowiedni? Jeśli nie, jakie założenia okazały się nietrafne? Dlaczego?
12. Jakie usprawnienia w Pana/Pani opinii na przyszłość należałoby wprowadzić w zakresie usprawnienia procesu nawiązywania współpracy bilateralnej?
13. Jakie w Pana/Pani opinii usprawnienia należałoby wprowadzić w kontekście ewentualnych przyszłych, zbliżonych Programów? Czy upatruje Pan/Pani potrzebę wprowadzenia efektywniejszych procedur programowych np. w określeniu rodzaju i zakresu wsparcia, przyjętej metodologii czy procedur naboru wniosków w programach? Jeśli tak, jakie zmiany ma Pan/Pani na myśli?
14. Czy na zakończenie wywiadu chciałby/ałaby Pan/Pani coś dodać?



## Scenariusz pogłębionego wywiadu bezpośredniego z przedstawicielem OECD oraz Norweskiego Związku Władz Lokalnych i Regionalnych<sup>12</sup>

*Dzień dobry,*

*Nazywam się ... i reprezentuję firmę EU-Consult z siedzibą w Gdańsku. Na zlecenie Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej reprezentowana przeze mnie firma przeprowadza badanie pn. „Ocena powdrożeniowa Programu Rozwój Lokalny w ramach Mechanizmów Finansowego EOG oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego 2014-2022 – podsumowanie i wnioski”.*

*Udział w badaniu potrwa około 30 minut.*

*Czy wyrażają Państwo zgodę na nagrywanie spotkania? Nagranie posłuży wyłącznie do sporządzenia transkrypcji, która zostanie wykorzystana przez członków Zespołu Badawczego na potrzeby przygotowania raportu z badania.*

*Nagranie nie będzie udostępniane osobom trzecim. Jeśli nie wyraża Pan(i) zgody na nagrywanie, będę prowadził(a) notatki z rozmowy.*

1. Na początek chciałbym/ałabym poprosić Pana/Panią o przedstawienie się i opisanie (pokrótce) swojej roli w Programie Rozwój Lokalny.
2. Jak z perspektywy czasu ocenia Pan/Pani Program Rozwój Lokalny? Czy jego założenia były w Pana/Pani opinii właściwe?
3. Jakie elementy wsparcia udzielanego w ramach Programu stanowią Pana/Pani zdaniem jego najsilniejsze strony?
4. Analogicznie, czy zauważa Pan/Pani jakieś aspekty, które uznać można za słabe strony? Jeśli tak, jakie?
5. Jak Pan/Pani ocenia współpracę w ramach Programu (tj. zarówno z Operatorem Programu, jak i samymi beneficjentami)? Proszę odnieść się zarówno do skuteczności (w rozumieniu stopnia uzyskania zakładanych efektów), jak i efektywności (w rozumieniu stosunku uzyskanych efektów do poniesionych nakładów (finansowych, merytorycznych, czasowych)) tejże współpracy.
6. Jak ocenia Pan/Pani rolę współpracy bilateralnej podejmowanej przez miasta uczestniczące w Programie? Czy przyczynia się ona (bądź może przyczynić się) do osiągania lepszych wyników i rezultatów projektów? Jeśli tak, w jaki sposób? Jeśli nie przyczynia się, dlaczego?
7. Czy należałoby Pana/Pani zdaniem wprowadzić jakieś zmiany (dla ewentualnych przyszłych, zbliżonych Programów)? Jeśli tak, jakie?
8. Czy na zakończenie wywiadu chciałby/ałaby Pan/Pani coś dodać?

<sup>12</sup> Po zaakceptowaniu scenariusza zostanie on przetłumaczony na język angielski.

## Scenariusz zogniskowanego wywiadu fokusowego na potrzeby badania case study

*Dzień dobry,*

*Nazywam się ... i reprezentuję firmę EU-Consult z siedzibą w Gdańsku. Na zlecenie Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej reprezentowana przeze mnie firma przeprowadza badanie pn. „Ocena powdrożeniowa Programu Rozwój Lokalny w ramach Mechanizmów Finansowego EOG oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego 2014-2022 – podsumowanie i wnioski”.*

*Udział w badaniu potrwa około 30-45 minut.*

*Czy wyrażają Państwo zgodę na nagrywanie spotkania? Nagranie posłuży wyłącznie do sporządzenia transkrypcji, która zostanie wykorzystana przez członków Zespołu Badawczego na potrzeby przygotowania raportu z badania.*

*Nagranie nie będzie udostępniane osobom trzecim. Jeśli nie wyraża Pan(i) zgody na nagrywanie, będę prowadził(a) notatki z rozmowy.*

1. Na początek chciałbym/ałabym poprosić Państwa o przedstawienie się i opisanie (pokrótce) swojej roli podczas realizacji projektu finansowane w ramach Programu Rozwój Lokalny.
2. W jakim stopniu Kompletne Propozycje Projektu różniły się, w Państwa przypadku, od pierwotnych Zarysów założeń?
3. Jak oceniają Państwo nakłady środków i czasu potrzebne na przygotowanie Kompletnych Propozycji Projektu?
4. Jak z perspektywy czasu oceniają Państwo Program Rozwój Lokalny? Czy jego założenia były w Pana/Pani opinii właściwe?
5. Jak Państwo oceniają innowacyjność przyjętych w Programie Rozwój Lokalny rozwiązań?
6. Jak oceniają Państwo osiągnięte rezultaty, wynikające z realizacji projektu?
7. Jak oceniają Państwo wpływ narzędzia samooceny na przygotowanie poszczególnych Planów Rozwoju?
  - a. Czy Państwa zdaniem było to przydatne narzędzie z punktu widzenia przygotowania i realizacji projektu?
8. Jak oceniają Państwo potencjał komponentu współpracy bilateralnej w zakresie polepszania wyników i rezultatów projektów?
9. Czy planują Państwo kontynuację partnerstw bilateralnych zawiązanych w projektach?
10. Czy należałoby Państwa zdaniem wprowadzić jakieś zmiany (dla ewentualnych przyszłych, zbliżonych Programów)? Jeśli tak, jakie?
11. Czy na zakończenie wywiadu chcieliby Państwo coś dodać?

### 6.3. Analiza danych zastanych (desk research)

#### Wprowadzenie

---

Celem Programu pn. „Rozwój lokalny” było „wzmocnienie spójności społecznej i gospodarczej poprzez podniesienie jakości środowiska, przedsiębiorczości, efektywności administracji publicznej i standardów życia dla wszystkich mieszkańców (w tym grup defaworyzowanych) średnich i małych miast”<sup>13</sup>.

Małe i średnie miasta, które często znajdują się w mniej korzystnej sytuacji niż większe metropolie, zmagają się z licznymi wyzwaniami związanymi z ochroną środowiska, gospodarką, kwestiami społecznymi i działaniami instytucjonalnymi. Niezbędne jest wprowadzenie całościowych i skoordynowanych inicjatyw, aby m.in. poprawić stan powietrza, dostosować się do zmian klimatycznych, przeciwdziałać depopulacji, odpowiedzieć na potrzeby starzejącej się populacji, wspierać rozwój przedsiębiorczości oraz zwiększyć efektywność lokalnej administracji. Mieszkańcy oczekują, że miasta będą miejscami przyjaznymi do życia, a Program Rozwój lokalny, finansowany z III edycji Funduszy norweskich i EOG na lata 2014–2021, wspiera samorządy w realizacji tych celów<sup>14</sup>.

#### Cele Programu i projektów<sup>15</sup>

**A. Poziom Programu** Program Rozwój lokalny był ukierunkowany na wzmocnienie spójności społecznej i gospodarczej w kraju poprzez poprawę jakości środowiska naturalnego, szczególnie czystości powietrza, oraz podniesienie standardu życia mieszkańców małych i średnich miast. Zgodnie z wytycznymi Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju, miasta, które tracą swoje funkcje społeczno-gospodarcze lub rozwijają się wolniej, wymagają szczególnej interwencji ze względu na nasilające się negatywne zjawiska. Zapewnienie tym miastom kompleksowego i celowanego wsparcia może pomóc w zahamowaniu lub odwróceniu niekorzystnych trendów, a także poprawić ich atrakcyjność jako miejsc do życia i pracy.

Pośrednie cele programu obejmują:

1. Wzmocnienie zdolności jednostek samorządu terytorialnego (JST) do skuteczniejszego zarządzania miastem i kształtowania jego rozwoju w duchu human smart city;
2. Poprawę jakości planowania i realizacji strategii rozwoju miast;

---

<sup>13</sup> <https://www.eog.gov.pl/strony/zapoznaj-sie-z-funduszami/oferta-funduszy/rozwoj-lokalny/>

<sup>14</sup> <https://www.eog.gov.pl/strony/zapoznaj-sie-z-funduszami/rozwoj-lokalny/informacje-ogolne-o-programie/>

<sup>15</sup> REGULAMIN NABORU I WYBORU PROJEKTÓW W RAMACH PROGRAMU „ROZWÓJ LOKALNY”

ZE ŚRODKÓW MECHANIZMU FINANSOWEGO EUROPEJSKIEGO OBSZARU GOSPODARCZEGO 2014 - 2021 I NORWESKIEGO MECHANIZMU FINANSOWEGO 2014-2021.  
Warszawa, maj 2019

3. Zwiększenie zdolności JST do tworzenia trwałych mechanizmów partycypacji społecznej, w tym zaangażowania mieszkańców oraz sektora publicznego i prywatnego w zarządzanie miastem zgodnie z ideą human smart city;
4. Wzmocnienie dialogu społecznego oraz zaangażowanie obywateli w proces współtworzenia i współdecydowania o mieście;
5. Zwiększenie dostępności przestrzeni miejskich dla grup wrażliwych lub zagrożonych wykluczeniem społecznym;
6. Rozwój współpracy międzysektorowej, międzygminnej i międzynarodowej w celu wymiany wiedzy i skuteczniejszego wdrażania działań strategicznych;
7. Upowszechnienie idei kompleksowego i zintegrowanego podejścia do rozwoju miast, zwłaszcza inteligentnych miast.

Program był uzupełnieniem innych inicjatyw, takich jak pakiet dla miast średnich 2020, Partnerska Inicjatywa Miast, zintegrowany system wsparcia innowacji, Program Dostępność Plus na lata 2018-2025, Mieszkanie Plus oraz programy rewitalizacji.

**B. Poziom projektów** Cele Programu bezpośrednio przekładają się na zadania realizowane przez poszczególne projekty. Każdy projekt przyczyniał się do podnoszenia jakości życia mieszkańców oraz wspierać poprawę dialogu między samorządem a mieszkańcami, lepiej odpowiadając na ich potrzeby. Cele, rezultaty i efekty projektów były szczegółowo określone na drugim etapie naboru. Wnioskodawcy zakwalifikowani do tego etapu otrzymują szczegółową metodologię oraz matrycę wskaźników.

Obligatoryjne wskaźniki dla projektów mogą obejmować: Cel projektu nr 1: Poprawa jakości życia w małych i średnich gminach:

- liczba dni w roku o dobrej jakości powietrza,
- liczba ogłoszeń o pracę dostępnych dla osób z niepełnosprawnościami,
- poziom zadowolenia z konsultacji społecznych,
- liczba nowo utworzonych miejsc pracy (z podziałem na płeć i wiek),
- liczba młodych ludzi kończących edukację zawodową lub odbywających staże w lokalnych przedsiębiorstwach,
- odsetek budynków o zwiększonej efektywności energetycznej,
- odsetek budynków użyteczności publicznej spełniających standardy dostępności,
- stopa bezrobocia wśród absolwentów.

Rezultaty projektu 1.1: Opracowany Plan Rozwoju Lokalnego:

- liczba przeszkolonych pracowników administracji lokalnej (z podziałem na płeć),
- liczba mieszkańców uczestniczących w konsultacjach dotyczących Planu Rozwoju Lokalnego (z podziałem na płeć i wiek).

Rezultaty projektu 1.2: Wdrożony Plan Rozwoju Lokalnego:

- długość wybudowanych ścieżek rowerowych,
- liczba działań informacyjno-promocyjnych gminy,
- liczba przeszkolonych osób w zakresie zakładania własnej działalności,
- liczba inwestycji poprawiających stan powietrza,
- liczba przeszkolonych pracowników administracji lokalnej we wdrażaniu planu,
- liczba działań zachęcających młodych ludzi do edukacji zawodowej lub staży,
- liczba nowych inwestycji spełniających standardy dostępności,
- liczba budynków dofinansowanych w celu poprawy efektywności energetycznej.

Rezultaty projektu 1.3: Optymalizacja funkcjonowania lokalnej administracji:

- liczba przeszkolonych pracowników administracji lokalnej (z podziałem na płeć).

Cel projektu nr 2: Lepsze dostosowanie administracji lokalnej do potrzeb obywateli:  
Rezultat 2.1: Stworzenie ram dla poprawy procesów zarządczych na poziomie lokalnym:

- liczba przeszkolonych pracowników we wdrażaniu rekomendacji z przeglądu zarządzania w samorządzie lokalnym.

Cel bilateralny: Poprawa współpracy między polskimi instytucjami a instytucjami z państw-darczyńców: Rezultat: Wsparcie współpracy między beneficjentami a partnerami z państw-darczyńców:

- liczba polskich uczestników wizyt zagranicznych,
- liczba uczestników z państw-darczyńców w wizytach w Polsce,
- liczba szkoleń współorganizowanych przez polskie i zagraniczne instytucje.

## **Wdrażanie Programu**

Operatorem Programu jest **Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej**, a budżet Programu kształtuje się na poziomie 117,6 mln euro, z czego 100 mln euro stanowi wsparcie w ramach Mechanizmu Finansowego EOG i Norweskiego Mechanizmu Finansowego. Wartość dofinansowania wynosi od 3 do 10mln zł, a jego

poziom wynosi nawet 100% kosztów kwalifikowalnych. Partnerem międzynarodowym Programu jest **Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD<sup>16</sup>))**, natomiast Partnerem Programu z Państw Darczyńców (Norwegia, Islandia, Lichtenstein) jest **Norweski Związek Władz Lokalnych i Regionalnych (Norwegian Association of Local and Regional Authorities / Kommunenes Sentralforbund – KS<sup>17</sup>)<sup>18</sup>**.

Z dofinansowania skorzystać mogły małe i średnie miasta zakwalifikowane przez Strategię na Rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do 255 miast z najtrudniejszą sytuacją społeczno-gospodarczą<sup>19</sup>.

Dofinansowane projekty uwzględniały zarówno partnerstwo międzysektorowe, jak również międzysamorządowe (krajowe i zagraniczne – z jednostkami z Państw Darczyńców)<sup>20</sup>.

Działania projektowe dotyczące polityki rozwoju miast wyróżniają się nowatorskim podejściem dzięki swojej wieloaspektowości i kompleksowości oraz integracji działań nieinwestycyjnych z projektami infrastrukturalnymi. Program ten jest jedynym w Polsce, który oferuje wsparcie zarówno w zakresie budowania zdolności instytucjonalnych, jak i realizacji działań rozwojowych (w tym inwestycji), odpowiadających na zidentyfikowane złożone problemy. Kluczowe znaczenie dla Programu ma gromadzenie doświadczeń z realizacji projektów, które mogą być następnie wykorzystane przez inne miasta znajdujące się w podobnej sytuacji i z podobnymi potrzebami. Rekomendacje, konkretne doświadczenia oraz rozwiązania wypracowane podczas realizacji projektów będą mogły być zaadoptowane przez inne jednostki, zwłaszcza przez władze miejskie, po dostosowaniu do ich specyfiki oraz lokalnych warunków. Kompleksowość i innowacyjność projektów będą miały kluczowe znaczenie podczas oceny merytorycznej wniosków o dofinansowanie, szczególnie w kontekście potencjału tworzenia rekomendacji, które mogą być użyteczne dla innych miast<sup>21</sup>.

Każdy projekt musiał obejmować obszary programowe: Rozwój lokalny i walka z ubóstwem (A) oraz Dobre zarządzanie, odpowiedzialne instytucje i transparentność (B). Tematyka oraz działania projektowe, rozdzielone na te dwa obszary, opisane w tym punkcie Regulaminu, są obowiązkowe zarówno w koncepcji projektu (I etap naboru), jak i w pełnej propozycji projektu (II etap naboru), o których mowa w dalszej części Regulaminu<sup>22</sup>.

Projekty obejmowały działania z różnych obszarów, które są ze sobą powiązane i wzajemnie się uzupełniają. Zalecane było uwzględnienie inicjatyw z kilku dziedzin,

<sup>16</sup> [www.miasta.pl](http://www.miasta.pl)

<sup>17</sup> <https://www.ks.no>

<sup>18</sup> <https://www.eog.gov.pl/strony/zapoznaj-sie-z-funduszami/oferta-funduszy/rozwoj-lokalny/>

<sup>19</sup> <https://www.eog.gov.pl/strony/zapoznaj-sie-z-funduszami/oferta-funduszy/rozwoj-lokalny/>

<sup>20</sup> <https://www.eog.gov.pl/strony/zapoznaj-sie-z-funduszami/oferta-funduszy/rozwoj-lokalny/>

<sup>21</sup> regulamin

<sup>22</sup> Regulamin



aby osiągnąć synergiczny efekt, który wzmocni rozwój lokalny miasta. Wymagane minimum to uwzględnienie aspektów: środowiskowego, społecznego, gospodarczego i instytucjonalnego. Dodatkowo, chociaż nie jest to obowiązkowe, projekty mogły także obejmować wymiary: przestrzenny, finansowanie rozwoju miasta, kulturowy oraz inteligentne zarządzanie miastem<sup>23</sup>.

#### **Wymiar środowiskowy, np.<sup>24</sup>:**

- ograniczenie emisji szkodliwych gazów i pyłów,
- adaptacja do zmian klimatycznych,
- ograniczenie niskiej emisji w mieście,
- przejście z tradycyjnych na odnawialne źródła energii,
- efektywność energetyczna,
- innowacyjne rozwiązania i technologie ekologiczne,
- inwestycje w zieloną i błękitną infrastrukturę,
- miejskie tereny zielone,
- nisko-/ zeroemisyjny transport publiczny,
- inne przyjazne dla środowiska rozwiązania transportowe, etc.;

#### **Wymiar społeczny, np.<sup>25</sup>:**

- wdrażanie standardów dostępności zgodnie z założeniami Programu Dostępność Plus 2018-2025 (aspekt obowiązkowy) polityka społeczna w sposób szczególny uwzględniająca zmarginalizowane obszary miasta i grupy osób zagrożonych wykluczeniem społecznym,
- realizacja polityki mieszkaniowej w ujęciu społecznym i inwestycyjnym (m.in. projektowanie uniwersalne, zrównoważone osiedla mieszkaniowe, innowacje mieszkaniowe, system gospodarowania gminnym zasobem lokali komunalnych, TBS, mechanizmy wspomaganie dostępności mieszkań, rozwój budownictwa czynszowego),
- promocja inwestycji i innowacji społecznych w rozwój społeczności lokalnych w uboższych rejonach,
- innowacyjne rozwiązania na rzecz wsparcia partycypacji społecznej,
- kompleksowe działania rewitalizacyjne (we wszystkich aspektach),
- redukcja bezrobocia i ubóstwa,
- podniesienie poziomu edukacji na różnych poziomach,
- stworzenie sieci efektywnego lokalnego/ regionalnego transportu publicznego,
- zwiększenie bezpieczeństwa pieszych i rowerzystów,
- przeciwdziałanie procesom suburbanizacji,
- ograniczenie migracji zarobkowej z małych i średnich miast do dużych ośrodków,
- realizacja polityki senioralnej - stawianie czoła wyzwaniom starzejącego się społeczeństwa,

<sup>23</sup> <https://www.eog.gov.pl/strony/zapoznaj-sie-z-funduszami/oferta-funduszy/rozwój-lokalny/>

<sup>24</sup> <https://www.eog.gov.pl/strony/zapoznaj-sie-z-funduszami/rozwój-lokalny/informacje-ogolne-o-programie/>

<sup>25</sup> Ibidem.

- dostosowywanie oferty miasta do cyklu życia człowieka i zmian demograficznych w nim zachodzących,
- projekty animacyjno – aktywizujące na rzecz dzieci i młodzieży,
- rozwój usług z zakresu edukacji i opieki zdrowotnej, etc.

#### **Wymiar gospodarczy**, np.<sup>26</sup>:

- wspieranie przedsiębiorczości i lokalnej gospodarki,
- wspieranie innowacyjności lokalnych przedsiębiorców,
- wzmacnianie lokalnego rynku pracy, szczególnie pod kątem osób wchodzących/ adaptujących się do rynku pracy,
- powiązanie systemu edukacji z potrzebami lokalnego rynku pracy, etc.

#### **Wymiar przestrzenny** (nieobowiązkowy), np.:

- dogęszczanie zabudowy mieszkaniowej w śródmieściach/ centrach miast,
- przywracanie znaczenia głównej ulicy/rynkowi miasta jako ważnego centrum funkcjonalnego i miejsca spotkań;
- organizowanie nowej struktury podziału nieruchomości w zmarginalizowanych/ zdegradowanych obszarach miast w celu przygotowania ich do nowych funkcji;
- stworzenie systemu gospodarowania gminnym zasobem nieruchomości - banku nieruchomości na cele m.in. wymiany nieruchomości, formułowania ofert dla inwestorów, prowadzenia inwestycji - z wykorzystaniem istniejących narzędzi prawnych oraz narzędzi analitycznych rynku nieruchomości;
- organizowanie atrakcyjnych przestrzeni publicznych i ciągów komunikacyjnych w kwartałach śródmiejskich, etc.

#### **Wymiar finansowania rozwoju miasta** (nieobowiązkowy), np.<sup>27</sup>:

- zawieranie partnerstw publiczno-prywatnych na rzecz finansowania inwestycji w mieście;
- angażowanie inwestorów prywatnych, wspólnot i spółdzielni mieszkaniowych w finansowanie inwestycji w mieście;
- tworzenie wieloletnich programów finansowych, wieloletnich planów inwestycyjnych, budżetów samorządów w celu zapewnienia finansowania działań projektowych ze środków samorządowych;
- koncepcje pozyskiwania różnych źródeł finansowania, z uwzględnieniem środków europejskich, etc.

#### **Wymiar kulturowy** (nieobowiązkowy) – tylko dla miast o profilu turystycznym, np.<sup>28</sup>:

- ochrona dziedzictwa kulturowego w szczególności na zmarginalizowanych obszarach miasta;
- wspieranie i rozwój usług z zakresu kultury, rekreacji i turystyki, etc.

---

<sup>26</sup> Ibidem.

<sup>27</sup> Regulamin naboru.

<sup>28</sup> Ibidem.

### **Wymiar inteligentnego zarządzania miastem (nieobowiązkowy), np.<sup>29</sup>:**

- inteligentne sieci/systemy zarządzania gospodarką komunalną, sieciami przesyłowymi energii, ciepłowniczymi, gazowniczymi, wodociągowymi, gospodarką odpadami, oświetleniem ulic, itd.
- inteligentne systemy zarządzania miastem, w tym ruchem/transportem w mieście oraz systemy monitorowania, m.in. jakości powietrza, bezpieczeństwa, natężenia ruchu pieszego i kołowego, gospodarki odpadami, sieci przesyłowych, etc.; w oparciu o otwarte dane,
- innowacyjne wykorzystanie danych o mieście i jego mieszkańcach i użytkownikach,
- audyt miejski, etc.

W drugim etapie naboru, wnioskodawcy są zobowiązani do przedstawienia szczegółowej propozycji projektu, która stanowi kluczowy element procesu aplikacyjnego. Propozycje te muszą obejmować kompleksowe plany i działania, które w pełni odpowiadają wymogom regulaminu oraz skutecznie realizują cele programu. Kluczowymi elementami są Plan Rozwoju Lokalnego oraz Plan Rozwoju Instytucjonalnego, które powinny być opracowane zgodnie z wytycznymi, a ich integracja stanowi istotny aspekt oceny projektów.

### **Elementy Składowe Kompletniej Propozycji Projektu (KPK)<sup>30</sup>**

W ramach drugiego etapu naboru, projekty muszą zawierać kilka podstawowych komponentów. Po pierwsze, każdy projekt wymaga przedstawienia Planów Rozwoju Lokalnego i Instytucjonalnego. Plan Rozwoju Lokalnego to szczegółowy dokument strategiczny, który powinien obejmować różnorodne aspekty rozwoju miejskiego. Jest to wieloaspektowy dokument, który musi być zgodny z wymogami określonymi w regulaminie i odpowiednio zintegrowany z Planem Rozwoju Instytucjonalnego.

Plan Rozwoju Instytucjonalnego z kolei, ma na celu poprawę funkcjonowania instytucji lokalnych. Powinien on uwzględniać aspekty takie jak kompetencje instytucjonalne, przejrzystość i otwartość administracji publicznej, a także zwiększenie zaangażowania społeczności lokalnej w procesy decyzyjne. Ponadto, projekty mogą (ale nie muszą) zawierać elementy związane z zarządzaniem projektem oraz koszty związane z audytem, jeżeli są one wymagane.

### **Plan Rozwoju Lokalnego<sup>31</sup>**

**Wymagania ogólne** - Plan Rozwoju Lokalnego jest kluczowym dokumentem, który musi być przedstawiony na II etapie naboru. Dokument ten powinien być

---

<sup>29</sup> Ibidem.

<sup>30</sup> Regulamin naboru.

<sup>31</sup> Ibidem.

wielosektorowy, co oznacza, że musi obejmować różnorodne wymiary rozwoju lokalnego. Obowiązkowe wymiary to środowiskowy, społeczny, gospodarczy oraz demograficzny. Każdy z tych wymiarów wymaga szczegółowej analizy i opracowania strategii, która uwzględnia specyfikę i potrzeby miasta.

Plan powinien być kompleksowy, integrując różne aspekty rozwoju miejskiego w sposób, który maksymalizuje ich wzajemną synergię. W praktyce oznacza to, że dokument musi uwzględniać zarówno problemy, jak i potencjały miasta, tworząc spójną wizję rozwoju. Może także obejmować dodatkowe wymiary takie jak przestrzenny, kulturowy, finansowy oraz inteligentne zarządzanie miastem, w zależności od specyficznych potrzeb i kontekstu.

**Obligatoryjne elementy** - Plan Rozwoju Lokalnego musi zawierać szereg obligatoryjnych elementów. Na wstępie, dokument powinien przedstawiać charakterystykę miasta w kontekście jego uwarunkowań demograficznych, środowiskowych, społeczno-gospodarczych i geograficznych. Następnie, niezbędne jest dokonanie szczegółowej diagnozy deficytów, problemów i barier rozwojowych, które mogą obejmować problemy środowiskowe, społeczne, gospodarcze i demograficzne.

Kolejnym krokiem jest określenie celów i potrzeb rozwojowych miasta, które będą stanowiły podstawę dalszego planowania. Plan musi również zawierać analizę potencjałów i mocnych stron miasta, które mogą być wykorzystane do rozwiązania zidentyfikowanych problemów. Kluczowym elementem jest opis działań planowanych do realizacji, z uwzględnieniem ich hierarchii, znaczenia oraz wzajemnych powiązań i komplementarności. Działania te powinny być podzielone na podstawowe i uzupełniające, z uwzględnieniem standardów dostępności.

Plan Rozwoju Lokalnego musi także zawierać opis metod włączenia społeczności lokalnej w proces przygotowania i wdrażania planu, szacunkowy harmonogram realizacji, analizę finansową z rozpoznaniem możliwych źródeł finansowania oraz analizę ryzyka. Wreszcie, plan powinien obejmować system monitorowania postępów oraz ewaluację rezultatów, a także powiązanie z dokumentami strategicznymi i planistycznymi miasta.

## **Plan Rozwoju Instytucjonalnego<sup>32</sup>**

**Cel i Zakres** - Plan Rozwoju Instytucjonalnego ma na celu podniesienie standardów zarządzania na poziomie lokalnym. Dokument ten powinien skupić się na poprawie kompetencji instytucjonalnych, zwiększeniu przejrzystości oraz efektywności administracji publicznej. W szczególności, plan powinien obejmować działania mające na celu większe otwarcie instytucji na współpracę z mieszkańcami oraz zachęcanie ich do aktywnego udziału w procesach decyzyjnych.

**Elementy obowiązkowe** - Podobnie jak Plan Rozwoju Lokalnego, Plan Rozwoju Instytucjonalnego musi zawierać kilka kluczowych elementów. Należy rozpocząć od charakterystyki obecnego stanu funkcjonowania lokalnej administracji, z

---

<sup>32</sup> Ibidem.

uwzględnieniem standardów działania oraz poziomu kompetencji. Kolejnym krokiem jest diagnoza deficytów i problemów w funkcjonowaniu administracji oraz jej współpracy z interesariuszami zewnętrznymi.

Plan powinien również określać cele i potrzeby rozwoju instytucjonalnego, a także opisywać działania planowane w odpowiedzi na zidentyfikowane problemy. Ważnym elementem jest również opis sposobów partycypacji społecznej, szacunkowy harmonogram realizacji oraz analiza ryzyka. Dokument musi zawierać system wdrażania planu oraz procedurę jego modyfikacji, a także mechanizmy monitorowania postępów i ewaluacji wyników.

**Zasady zarządzania projektami** - Zarządzanie projektami w ramach programu powinno opierać się na zasadach odpowiedzialności, uczciwości, współpracy i przejrzystości. Ważne jest, aby projekty były realizowane zgodnie z przepisami prawa, a także z założeniami programowymi. W ramach programu zostanie stworzony system zapobiegania nieprawidłowościom, który ma na celu identyfikację i eliminację przypadków niewłaściwego zarządzania oraz korupcji. System ten będzie obowiązywał wszystkich beneficjentów projektów, zapewniając ich zgodność z regulacjami i wysokie standardy realizacji.

Reasumując - w drugim etapie naboru projekty muszą wykazywać pełną zgodność z wymaganiami regulaminu, przedstawiając kompleksowe i zintegrowane podejście do rozwoju lokalnego oraz instytucjonalnego. Kluczowe znaczenie ma opracowanie szczegółowych Planów Rozwoju Lokalnego i Instytucjonalnego, które muszą być spójne, wieloaspektowe i odpowiadać rzeczywistym potrzebom miast. Projekty powinny integrować różne wymiary rozwoju, z uwzględnieniem zarówno działań podstawowych, jak i uzupełniających, oraz zapewniać szerokie zaangażowanie społeczności lokalnej. Efektywne zarządzanie projektami, zgodność z zasadami przejrzystości i odpowiedzialności, oraz stworzenie systemu monitorowania i zapobiegania nieprawidłowościom będą kluczowe dla sukcesu projektów i realizacji założonych celów programowych.

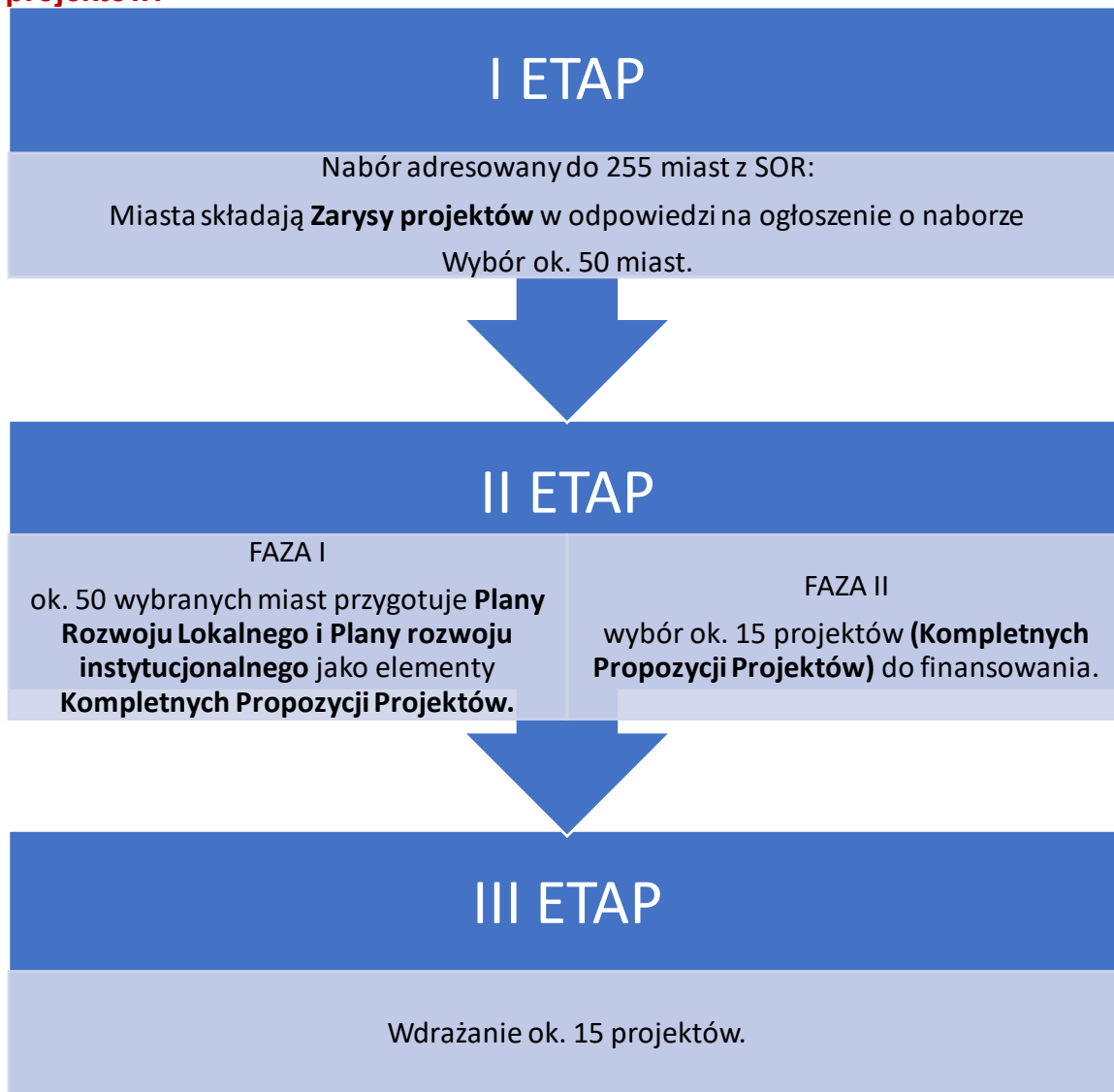
#### **Schemat przygotowania, wyboru i wdrażania projektów:**

W ramach procesu naboru projektów przewidziano dwa etapy oceny: wstępny zarys projektu (etap I) oraz pełną propozycję projektu (etap II), zgodnie z wytycznymi zawartymi w rozdziale XI Regulaminu. W pierwszym etapie wnioskodawcy są zobowiązani do przedłożenia ogólnej koncepcji projektu, zwanej zarysem projektu. Należy to zrobić przy użyciu formularza załączonego jako załącznik nr 2 do Regulaminu, który precyzuje wymagany zakres treściowy dla zarysu projektu<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> Regulamin

### Rysunek 1. Pierwotnie planowany schemat przygotowania, wyboru i wdrażania projektów:



Źródło: <https://www.eog.gov.pl/strony/zapoznaj-sie-z-funduszami/rozwój-lokalny/informacje-ogolne-o-programie/>

#### Planowany harmonogram wdrażania Programu<sup>34</sup>

Procedura wyboru projektów do dofinansowania składała się z dwóch następujących etapów:

Program Rozwój Lokalny (PRL) jest skomplikowanym mechanizmem, który został zaplanowany, aby wspierać rozwój miast w Polsce poprzez różne etapy naboru i selekcji projektów. Etapy te mają na celu dokładne sprawdzenie zgłoszeń oraz wybór najbardziej obiecujących projektów do dalszego rozwoju i dofinansowania. Poniższa analiza szczegółowo opisuje procesy zachodzące w dwóch głównych etapach

<sup>34</sup> Regulamin



naboru w Programie Rozwój Lokalny, uwzględniając zmiany i dostosowania po zakończeniu naborów.

## **1. Etap I – Selekcja wstępnych zarysów projektów**

### **Proces Wyboru Miast**

Na pierwszym etapie naboru, program wybrał około 50 miast spośród 255 wskazanych w Strategii Rozwoju Obszarów Regionalnych (SOR). Miasta te zostały wybrane na podstawie oceny wstępnych zarysów projektów pod kątem spełnienia wymogów formalnych oraz kryteriów merytorycznych.

### **Ocena Formalna i Merytoryczna**

Zarys projektu musiał spełniać określone warunki formalne, co było oceniane według karty oceny formalnej (załącznik nr 4a do Regulaminu). Projekty, które przeszły ocenę formalną, były następnie oceniane merytorycznie na podstawie karty oceny merytorycznej (załącznik nr 4b do Regulaminu). Kryteria oceny merytorycznej uwzględniały skalę negatywnych zjawisk, jakie doświadcza miasto (np. zanieczyszczenie, utrata funkcji społeczno-gospodarczych) oraz jakość

### **Rolą Komitetu Współpracy**

Komitet Współpracy, składający się z Operatora Programu oraz partnerów zagranicznych takich jak Norweski Związek Władz Lokalnych (KS) i Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), miał na celu zatwierdzenie warunków formalnych, kryteriów oceny merytorycznej i tekstu ogłoszenia o naborze. Komitet ten również odgrywał rolę w dyskusji nad wstępną wersją listy rankingowej.

### **Procedura Odwoławcza**

Wnioskodawcy, którzy zostali odrzuceni na etapie oceny formalnej, mieli możliwość złożenia odwołania do Krajowego Punktu Kontaktowego (KPK). Jeśli odwołanie zostało uwzględnione, zarys projektu był ponownie oceniany merytorycznie.

### **Wybór do II Etapu**

Decyzję o wyborze zarysów projektów do II etapu naboru podejmował Komitet ds. Wyboru Projektów, który bazował na rekomendacjach ekspertów oceniających. Ostateczna lista projektów była publikowana na stronie internetowej [www.eog.gov.pl](http://www.eog.gov.pl). Etap I trwał około 7-8 miesięcy, w zależności od liczby złożonych zarysów.

## **2. Etap II – Opracowanie pełnych propozycji projektów i wybór dofinansowania**

### **Faza I – Opracowanie Planów Rozwoju**

W fazie I Etapu II, około 50 miast wybranych w Etapie I otrzymało wsparcie eksperckie od Związku Miast Polskich (ZMP) oraz Instytutu Rozwoju Miast i Regionów (IRMiR). Wsparcie to polegało na pomocy w opracowaniu kompleksowych Planów Rozwoju Lokalnego oraz Planów Rozwoju Instytucjonalnego zgodnie ze wzorem stanowiącym załącznik nr 3 do Regulaminu.

## Czas Trwania Fazy I

Faza I, w której miasta przygotowywały pełne propozycje projektów, trwała minimum 6 miesięcy i była uzależniona od tempa pracy wnioskodawców oraz efektywności współpracy z ekspertami.

## Faza II – Selekcja Propozycji do Dofinansowania

W fazie II Etapu II, około 15 z kompletnych propozycji projektów (wybranych z 50 miast) było wybieranych do dofinansowania. Ocena tych propozycji była przeprowadzana na podstawie kryteriów formalnych i merytorycznych, które były opublikowane po wyborze zarysów projektów.

## Procedura Oceny i Korekty Budżetu

Propozycje projektów, które spełniały warunki formalne, były poddawane ocenie merytorycznej przez trzech niezależnych ekspertów, z których przynajmniej jeden był zewnętrzny w stosunku do Operatora Programu. Każda propozycja musiała uzyskać co najmniej 60% punktów, aby kwalifikować się do dofinansowania.

W przypadku wykrycia nieprawidłowości w budżecie, Komitet ds. Wyboru Projektów mógł zaproponować zmiany w budżecie projektu. Wnioskodawcy mieli możliwość zaakceptowania zmian lub odrzucenia ich, co skutkowało dalszym procesem decyzyjnym.

## Ostateczne Decyzje i Publikacja

Po zakończeniu oceny merytorycznej, Operator Programu podejmował decyzję o przyznaniu dofinansowania, a wyniki były publikowane na stronie internetowej [www.eog.gov.pl](http://www.eog.gov.pl). Informacje te zawierały liczbę otrzymanych punktów oraz uzasadnienie decyzji. Etap II trwał około 4-5 miesięcy.

## Wdrażane działania

5 sierpnia 2019 r. zakończono proces rejestracji zarysów projektów w ramach Programu Rozwój lokalny. W rezultacie do Operatora Programu wpłynęło 213 zarysów projektów, które poddane zostały ocenie formalnej. Po przeprowadzeniu oceny formalnej złożonych zarysów, wnioski spełniające kryteria formalne wskazane w Regulaminie naboru i wyboru projektów zostały przekazane do oceny merytorycznej ekspertów. Następnie Komitet ds. Wyboru Projektów na podstawie rekomendacji ekspertów oceniających wybrał zarysy projektów do II etapu naboru – przygotowania i złożenia kompletnych propozycji projektów<sup>35</sup>.

20 września 2019 r. zakończono proces oceny formalnej 213 zarysów projektów złożonych w naborze. Do etapu oceny merytorycznej zakwalifikowało się 212 zarysów<sup>36</sup>.

19.12.2019 r. wybrane zostały wnioski (zarysy projektów), które zakwalifikowały się do II etapu naboru w ramach Programu. Zgodnie z zapisami pkt. 11.1 Regulaminu

<sup>35</sup> <https://www.eog.gov.pl/strony/zapoznaj-sie-z-funduszami/rozwoj-lokalny/nabory-wnioskow/>

<sup>36</sup> Ibidem.

naboru i oceny projektów w ramach Programu Rozwój Lokalny, Komitet ds. Wyboru Projektów, kierując się rekomendacjami ekspertów oceniających, zdecydował o przejściu 54 wstępnych projektów do II etapu naboru oraz o umieszczeniu 13 wniosków na liście rezerwowej. Operator Programu dokonał następnie oficjalnego zatwierdzenia tych list<sup>37</sup>:

**Tabela 1. Lista rankingowa zarysów projektów w Programie Rozwój lokalny**

L p.	Wnioskodawca	Tytuł projektu
Lista podstawowa		
1	Krosno	Kreujemy+ Rozwijamy+ Ożywiamy+ Stymulujemy+ Nakreślamy+ Odmieniamy=KROSNO
2	Jelenia Góra	Żyj, mieszkaj, pracuj w Jeleniej Górze!
3	Konin	Generator miejskiej energii źródłem sukcesu Konina
4	Biłgoraj	BiłgoRAJ mieszkańców - tu chce się żyć !
5	Ostrowiec Świętokrzyski	Ostrowiec Świętokrzyski - miasta OdNowa
6	Włocławek	Włocławek - miasto nowych możliwości. Tutaj mieszkam, pracuję, inwestuję i tu wypoczywam
7	Grajewo	Grajewo - miasto efektywnie zarządzane i przyjazne mieszkańcom
8	Jarocin	Jarocin 2.0 - Miasto Jutra
9	Kraśnik	Kraśnik - przyjazne miasto
10	Mielec	RAZEM dla lepszego jutra - Mielec miastem dialogu
11	Skarżysko-Kamienna	Ewolucja zamiast rewolucji - holistyczna i długofalowa zmiana paradygmatu zarządzania miastem Skarżysko - Kamienna
12	Nisko	Wdrożenie strategicznych działań prowadzących do zrównoważonego i systemowego rozwoju miasta Nisko w obszarze kluczowych problemów i potencjałów
13	Wałbrzych	Program Rozwoju Lokalnego i Instytucjonalnego „zielonego miasta” Wałbrzych
14	Piła	Miasto Piła z nową energią!
15	Radom	Polityka społeczna Radomia jako odpowiedź na współczesne wyzwania demograficzne
16	Przemyśl	Razem zmieniamy Przemyśl
17	Chełm	Zielone Miasto Chełm
18	Hrubieszów	Rozwój lokalny Hrubieszowa - od partycypacji do realizacji
19	Stalowa Wola	MODELOWE ROZWIĄZANIA NA TRUDNE WYZWANIA - Program Rozwoju Lokalnego i Instytucjonalnego Stalowej Woli
20	Głogów	Zrównoważony rozwój lokalny Głogowa sposobem na zatrzymanie dalszej utraty funkcji społeczno-gospodarczych
21	Tarnów	Tarnów - nowe spojrzenie
22	Żywiec	SMART ŻYWIEC - /r/ewolucja

<sup>37</sup> <https://www.eog.gov.pl/strony/aktualnosci/informacja-o-wyborze-zarysow-projektow-do-ii-etapu-naboru-w-ramach-programu-rozwoj-lokalny/>

L p.	Wnioskodawca	Tytuł projektu
23	Mińsk Mazowiecki	Serbinów - dzielnica przyszłości w mieście zrównoważonego rozwoju
24	Ełk	Zrównoważony rozwój Ełku - środowisko, gospodarka, mieszkańcy
25	Augustów	Augustów to przyszłość ! - Kompleksowy Program Rozwoju Miasta
26	Rumia	Wspólny pomysł na rozwój - Rumia naturalnie pomysłowa
27	Kędzierzyn - Koźle	"Dugnad" w Kędzierzynie-Koźlu. Integracja mieszkańców oraz odbudowa relacji sąsiedzkich jako podstawa rozwoju lokalnego
28	Mragowo	Silna marka MRAĞOWO
29	Tomaszów Mazowiecki	TOMASZÓW MAZOWIECKI - ŹRÓDŁO POZYTYWNEJ ENERGII: wzmocnienie spójności społecznej i gospodarczej oraz podniesienie jakości środowiska naturalnego w Tomaszowie Mazowieckim
30	Złotów	Złotów. Wielkopolskie Zdroje.
31	Starachowice	Kierunek: Przyszłość. Starachowicki Program Rozwoju Lokalnego
32	Zgierz	Zgierz miastem realizacji marzeń. Rozwój lokalny kluczem do wdrażania społecznej strategii miasta.
33	Łomża	ŁOMŻA - MIASTO w którym ŻYJĘ I PRACUJĘ
34	Zabrze	Miasto Przestrzeni Rozwoju
35	Ząbkowice Śląskie	Rozwój lokalny miasta Ząbkowice Śląskie
36	Piastów	New City. Wielofunkcyjne Centrum Miasta Piastowa
37	Opoczno	Opoczno 2.0 - nowe otwarcie
38	Przasnysz	Rozwój lokalny szansą na poprawę sytuacji społeczno-gospodarczej Miasta Przasnysz
39	Zawiercie	Zawiercie - projektujemy naszą przyszłość
40	Hajnówka	Hajnówka OD NOWA - zielona transformacja
41	Nakło nad Notecią	„NAKŁOnieni do rozwoju - nowe ścieżki usług publicznych w Nakle nad Notecią” – pakiet zintegrowanych działań na rzecz miasta rozwijającego się w duchu smart city
42	Świdwin	Zrównoważony rozwój lokalny - nowe możliwości dla Miasta Świdwin i jego mieszkańców
43	Ostrów Wielkopolski	E-Ostrów 2050 - Miasto Ekologiczne, Energetyczne, Ekonomiczne
44	Świdnik	Świdnik - miastem zrównoważonego rozwoju
45	Jasło	Jasło - Moje miasto, Mój dom
46	Rydułtowy	W cieniu Szarloty - jak wydobyć potencjał miasta Rydułtowy
47	Krapkowice	Krapkowice z perspektywą na przyszłość
48	Legnica	Smart Legnica - wielopokoleniowe miejsce do życia i rozwoju
49	Żary	Żary, tu chcę żyć !!!
50	Busko Zdrój	Busko-Zdrój - zdrowe i słoneczne miasto, w którym chce się być

L p.	Wnioskodawca	Tytuł projektu
51	Nowy Targ	Podnoszenie komfortu życia i wykorzystanie potencjałów naturalnych oraz kapitału ludzkiego na rzecz budowania rangi Miasta jako stolicy Podhala poprzez ożywienie funkcji społeczno-gospodarczych i turystycznych Nowego Targu
52	Goleniów	Inteligentne Miasto Goleniów - skok w nowoczesność
53	Jarosław	JarosLove - z miłości do ludzi
54	Cieszyn	Cieszyn - miasto samowystarczalne
Lista rezerwowa		
1	Radomsko	Radomsko: miasto i ludzie - układ antropotechniczny w harmonii z naturą
2	Sokołów Podlaski	Wielowymiarowy rozwój Sokołowa Podlaskiego modelem rozwojem ośrodka wielofunkcyjnego
3	Pleszew	COMPACT PLESZEW
4	Nowy Sącz	Nowy Sącz - Nowa Jakość
5	Puławy	Żywe Miasto
6	Jędrzejów	JĘDRZEJÓW - MIASTO TWORZONE OD NOWA
7	Biała Podlaska	Biała Podlaska - miasto zielonych przemian. Budowa i wdrożenie zintegrowanego modelu polityki miejskiej odpowiadającej na współczesne wyzwania środowiskowe
8	Kozienice	Smart-living Kozienice - inteligentny i zrównoważony rozwój miasta dla mieszkańców
9	Rawa Mazowiecka	Rawa Mazowiecka nowoczesna, przyjazna, widoczna - rozwój lokalny miasta
10	Kalisz	Oddychaj w Kaliszu - ucz się, pracuj i żyj
11	Gniezno	"Praca w Trakcie ... - odpowiedzialny społecznie rozwój Miasta Gniezna oparty o posiadane zasoby, potencjały i świadomość nadchodzących trendów
12	Zakopane	Poprawa jakości życia mieszkańców i zatrzymanie negatywnych zjawisk rozwojowych miasta Zakopane poprzez opracowanie i wdrożenie kompleksowych działań o charakterze inwestycyjnym, organizacyjnym i instytucjonalnym
13	Braniewo	Wypracowanie i wdrożenie zrównoważonego i systemowego podejścia do rozwoju lokalnego w mieście Braniewo

Źródło: opracowanie własne na podstawie:

[https://www.eog.gov.pl/media/83218/Lista\\_rankingowa\\_zarysow\\_projektow\\_Programie\\_Rozwoj\\_lokalny.pdf](https://www.eog.gov.pl/media/83218/Lista_rankingowa_zarysow_projektow_Programie_Rozwoj_lokalny.pdf);

[https://www.eog.gov.pl/media/83220/Lista\\_rezerwowa\\_zarysow\\_projektow\\_w\\_Programie\\_Rozwoj\\_lokalny.pdf](https://www.eog.gov.pl/media/83220/Lista_rezerwowa_zarysow_projektow_w_Programie_Rozwoj_lokalny.pdf)

W dniu 23 stycznia 2020 roku rozpoczął się drugi etap naboru wniosków, polegający na składaniu pełnych propozycji projektów w ramach Programu Rozwój Lokalny,

który jest finansowany z funduszy Mechanizmu Finansowego EOG oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego na lata 2014-2021<sup>38</sup>.

15 grudnia 2020 roku, zgodnie z zapisami pkt. 11.2 Regulaminu naboru i wyboru projektów w ramach Programu Rozwój Lokalny, Komitet ds. Wyboru Projektów, bazując na rekomendacjach ekspertów oceniających, postanowił przyznać dofinansowanie 29 pełnym propozycjom projektów. Wspólnie z Operatorem oraz Darczyńcami, Komitet zdecydował o rozszerzeniu listy dofinansowanych projektów na wszystkie Kompletną Propozycje Projektów, które uzyskały co najmniej 60% punktów w ocenie merytorycznej, zarówno w zakresie Planu Rozwoju Lokalnego, jak i Planu Rozwoju Instytucjonalnego<sup>39</sup>.

Decyzja ta wynikała przede wszystkim z potrzeby wsparcia większej liczby miast, niż pierwotnie planowano, które znalazły się w trudnej sytuacji społeczno-gospodarczej z powodu pandemii Covid-19. Rozszerzenie listy miast kwalifikujących się do finansowania umożliwi szerszy wpływ Programu oraz rozszerzenie obszaru wsparcia, co pozwoli tym miastom na uzyskanie środków potrzebnych do rozpoczęcia nowego etapu rozwoju<sup>40</sup>.

---

<sup>38</sup> <https://www.eog.gov.pl/strony/aktualnosci/rozpoczyna-sie-ii-etap-naboru-wnioskow-do-programu-rozwoj-lokalny/>

<sup>39</sup> <https://www.eog.gov.pl/strony/zapoznaj-sie-z-funduszami/rozwoj-lokalny/nabory-wnioskow/>

<sup>40</sup> Ibidem.



**Tabela 2. Wyniki oceny Kompletnych Propozycji Projektów w drugim etapie naboru w konkursie w ramach Programu Rozwój lokalny**

Lp	Wnioskodawca	Tytuł projektu	Lista podstawowa (T/N)	Przyznane dofinansowanie (EUR)
1	Krosno	Kreujemy+ Rozwijamy+ Ożywiamy+ Stymulujemy+ Nakreślamy+ Odmieniamy=KROSNO	T	3 521 346,00
2	Jelenia Góra	Żyj, mieszkaaj, pracuj w Jeleniej Górze!	T	3 521 346,00
3	Konin	Generator miejskiej energii źródłem sukcesu Konina	T	3 521 346,00
4	Ostrowiec Świętokrzyski	Ostrowiec Świętokrzyski - miasta OdNowa	T	3 521 346,00
5	Włocławek	Włocławek - miasto nowych możliwości. Tutaj mieszkam, pracuję, inwestuję i tu wypoczywam	T	3 521 346,00
6	Jarocin	Jarocin 2.0 - Miasto Jutra	T	3 521 346,00
7	Nisko	Wdrożenie strategicznych działań prowadzących do zrównoważonego i systemowego rozwoju miasta Nisko w obszarze kluczowych problemów i potencjałów	T	3 521 346,00
8	Piła	Miasto Piła z nową energią!	T	3 521 346,00
9	Przemyśl	Razem zmieniamy Przemyśl	T	3 521 346,00
10	Hrubieszów	Rozwój lokalny Hrubieszowa - od partycypacji do realizacji	T	3 521 346,00
11	Stalowa Wola	MODELOWE ROZWIĄZANIA NA TRUDNE WYZWANIA - Program Rozwoju Lokalnego i Instytucjonalnego Stalowej Woli	T	3 521 346,00
12	Tarnów	Tarnów - nowe spojrzenie	T	3 521 346,00
13	Żywiec	SMART ŻYWIEC - /r/ewolucja	T	3 521 346,00
14	Kędzierzyn - Koźle	"Dugnad" w Kędzierzynie-Koźlu. Integracja mieszkańców oraz odbudowa relacji sąsiedzkich jako podstawa rozwoju lokalnego	T	3 521 346,00
15	Tomaszów Mazowiecki	TOMASZÓW MAZOWIECKI - ŹRÓDŁO POZYTYWNEJ ENERGII: wzmocnienie spójności społecznej i gospodarczej oraz podniesienie jakości środowiska naturalnego w Tomaszowie Mazowieckim	T	3 521 346,00
16	Złotów	Złotów. Wielkopolskie Zdroje.	T	3 521 346,00

Lp	Wnioskodawca	Tytuł projektu	Lista podstawowa (T/N)	Przyznane dofinansowanie (EUR)
17	Starachowice	Kierunek: Przyszłość. Starachowicki Program Rozwoju Lokalnego	T	3 521 346,00
18	Zgierz	Zgierz miastem realizacji marzeń. Rozwój lokalny kluczem do wdrażania społecznej strategii miasta.	T	3 521 346,00
19	Łomża	ŁOMŻA - MIASTO w którym ŻYJĘ I PRACUJĘ	T	3 521 346,00
20	Zabrze	Miasto Przestrzenią Rozwoju	T	3 521 346,00
21	Opoczno	Opoczno 2.0 - nowe otwarcie	T	3 521 346,00
22	Zawiercie	Zawiercie - projektujemy naszą przyszłość	T	3 521 346,00
23	Hajnówka	Hajnówka OD NOWA - zielona transformacja	T	3 521 346,00
24	Ostrów Wielkopolski	E-Ostrów 2050 - Miasto Ekologiczne, Energetyczne, Ekonomiczne	T	3 521 346,00
25	Jasło	Jasło - Moje miasto, Mój dom	T	3 521 346,00
26	Rydułtowy	W cieniu Szarloty - jak wydobyć potencjał miasta Rydułtowy	T	3 521 346,00
27	Żary	Żary, tu chcę żyć !!!	T	3 521 346,00
28	Jarosław	JarosLove - z miłości do ludzi	T	3 521 346,00
29	Cieszyn	Cieszyn - miasto samowystarczalne	T	3 521 346,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [https://www.eog.gov.pl/media/102351/Lista\\_rankingowa\\_RL\\_z\\_kwota\\_finansowania.pdf](https://www.eog.gov.pl/media/102351/Lista_rankingowa_RL_z_kwota_finansowania.pdf)

## Opis wyników badania – analiza DR

---

### Ocena trafności, skuteczności i efektywności przyjętego modelu wyboru projektów (wraz z oceną wsparcia w ramach projektu predefiniowanego)

1. *Czy rozwiązanie przyjęte w regulaminie naboru, w tym dwuetapowy nabór - najpierw zarysów, a następnie końcowych propozycji projektów wraz planami rozwoju, był optymalny z punktu widzenia jakości i harmonogramu przygotowanych projektów? czy zdaniem ewaluatora wyznaczony harmonogram naboru był adekwatny dla przygotowania dobrej jakości propozycji projektowych?*
- 

Dwuetapowy proces naboru projektów w ramach Programu Rozwój Lokalny (PRL) stanowi zaawansowaną metodę selekcji projektów, której celem jest maksymalizacja efektywności alokacji środków i zapewnienie wysokiej jakości realizowanych projektów. Proces ten jest podzielony na dwa główne etapy: składanie zarysów projektów oraz składanie pełnych propozycji projektów z rozbudowanymi planami rozwoju.

#### **Etap I: Składanie Zarysów Projektów**

W pierwszym etapie, wnioskodawcy są zobowiązani do przedstawienia wstępnych zarysów projektów. Ten etap jest kluczowy dla wstępnej oceny i selekcji projektów. Zarys projektu zawiera podstawowe informacje takie jak cele, zakres działań, przewidywany budżet oraz harmonogram realizacji. Celem tego etapu jest ocena, czy projekt jest zgodny z celami programu oraz czy ma potencjał do dalszej realizacji.

#### **Zalety Etapu I:**

- **Wstępna Selekcja:** Umożliwia identyfikację projektów o największym potencjale już na wczesnym etapie. Dzięki temu można skoncentrować się na projektach, które wykazują największe możliwości rozwojowe i są zgodne z celami programu.
- **Oszczędność Czasu i Zasobów:** Pozwala na wstępną selekcję i odrzucenie projektów, które na wstępie nie spełniają podstawowych kryteriów, co oszczędza czas i zasoby, które mogłyby być poświęcone na ocenę mniej obiecujących propozycji.

#### **Etap II: Składanie Pełnych Propozycji Projektów**

W drugim etapie, wnioskodawcy, których zarysy projektów zostały pozytywnie ocenione, są zobowiązani do złożenia pełnych propozycji projektów. Dokumentacja na tym etapie musi być szczegółowa i kompleksowa. Powinna zawierać dokładny opis projektu, szczegółowy plan rozwoju, precyzyjny budżet, analizę ryzyka oraz strategię zrównoważonego rozwoju.

#### **Zalety Etapu II:**

- **Dokładna Ocena:** Umożliwia przeprowadzenie dokładnej oceny zarówno technicznej, jak i finansowej projektów. Szczegółowy opis i kompleksowa

dokumentacja pozwalają na dokładne zrozumienie projektu, jego celów, metodologii i planowanych rezultatów.

- **Precyzyjne Planowanie:** Pozwala na dokładne zaplanowanie działań, budżetu oraz harmonogramu, co zwiększa prawdopodobieństwo skutecznej realizacji projektu.
- **Analiza Ryzyka:** Umożliwia identyfikację i ocenę potencjalnych ryzyk oraz opracowanie strategii ich minimalizacji, co jest kluczowe dla zapewnienia stabilności i sukcesu projektu.

## Optymalność Procesu w Kontekście Jakości i Harmonogramu

### Selekcja Najlepszych Pomysłów

Dwuetaповy nabór projektów pozwala na efektywną selekcję najlepszych pomysłów. Dzięki pierwszemu etapowi, ocena jest skoncentrowana na projektach, które mają realny potencjał do dalszego rozwoju. To podejście umożliwia skoncentrowanie się na mniej licznej, ale bardziej obiecującej grupie projektów w drugim etapie.

- **Zalety:** Selekcja wstępna pozwala na oszczędność czasu i zasobów, ponieważ do drugiego etapu przechodzą tylko te projekty, które spełniają podstawowe wymagania i wykazują potencjał. Działa to również motywująco na wnioskodawców, aby staranniej przygotowali swoje propozycje na etapie zarysu.

### Czas na Dopracowanie Szczegółów

Drugi etap daje wnioskodawcom możliwość dopracowania szczegółów projektu. Po wstępnej selekcji, wnioskodawcy mogą skoncentrować się na poprawie i rozwinięciu swoich propozycji, co zwiększa jakość ostatecznych projektów.

- **Zalety:** Dłuższy czas na opracowanie szczegółów projektu pozwala na eliminację początkowych niedociągnięć oraz dokładne zaplanowanie działań, co zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu projektu. Umożliwia to również lepszą integrację opinii ekspertów i innych interesariuszy.

### Wsparcie Ekspertów

W drugim etapie, wnioskodawcy mogą korzystać z wsparcia ekspertów, co jest istotnym elementem podnoszącym jakość projektów. Ekspersi mogą dostarczyć cennych informacji zwrotnych i pomóc w poprawie planów rozwoju oraz analizie ryzyk.

- **Zalety:** Wsparcie ekspertów przyczynia się do poprawy jakości projektów, gdyż eksperci mogą zidentyfikować słabe punkty w propozycjach i zaproponować odpowiednie rozwiązania. Może to również zwiększyć transparentność procesu oceny i selekcji.

## Adekwatność Harmonogramu

Harmonogram dwuetapowego naboru, który przewiduje zarówno czas na składanie zarysów, jak i na pełne propozycje projektów, zazwyczaj zapewnia odpowiednią ilość czasu na przygotowanie wysokiej jakości dokumentacji. Jednakże, dla mniejszych jednostek, które mogą mieć ograniczone zasoby, harmonogram ten może wymagać dalszej optymalizacji.

- **Zalety:** Harmonogram umożliwia dobrze zaplanowane i przemyślane przygotowanie propozycji projektowych. Zapewnia również czas na przeprowadzenie wewnętrznych i zewnętrznych konsultacji oraz zebranie niezbędnych danych i dokumentów.

## Wnioski Ewaluatora

1. **Jakość Projektów:** Dwuetapowy nabór jest skuteczną metodą poprawy jakości projektów. Wstępna selekcja projektów w pierwszym etapie pozwala na skoncentrowanie się na najbardziej obiecujących propozycjach w drugim etapie, co znacząco podnosi jakość ostatecznych projektów. Pełne propozycje projektów, które są dokładnie opracowane, umożliwiają szczegółową ocenę i przyczyniają się do lepszego dopasowania projektów do celów programu.
2. **Harmonogram:** Harmonogram dwuetapowego naboru był generalnie adekwatny, choć zawsze istnieje możliwość jego dalszej optymalizacji. Mniejsze jednostki mogą potrzebować dodatkowego wsparcia lub bardziej elastycznego harmonogramu, aby w pełni wykorzystać czas dostępny na przygotowanie propozycji projektowych.
3. **Wsparcie i Elastyczność:** Dla zwiększenia efektywności procesu naboru, warto rozważyć dodatkowe środki wsparcia dla mniejszych jednostek oraz większą elastyczność w harmonogramie. Dostosowanie procedur do zróżnicowanych potrzeb beneficjentów może poprawić jakość projektów oraz zapewnić sprawiedliwy dostęp do środków finansowych.

## Podsumowanie

Dwuetapowy nabór projektów w Programie Rozwój Lokalny został oceniony jako optymalny z perspektywy jakości i harmonogramu. Proces ten skutecznie pozwala na selekcję oraz dopracowanie projektów, co przyczynia się do osiągnięcia wysokiej jakości ostatecznych propozycji. Choć harmonogram był zazwyczaj adekwatny, dalsze dostosowanie do potrzeb mniejszych jednostek oraz zapewnienie dodatkowego wsparcia mogą dodatkowo zwiększyć efektywność całego procesu naboru.

- 1.1. *w jakim stopniu Kompletne Propozycje Projektów stanowiły rozwinięcie i uszczegółowienie działań zaproponowanych w Zarysach?*
- 

Kompletne Propozycje Projektów (KPP) powinny stanowić rozwinięcie i uszczegółowienie wstępnych Zarysów Projektów (ZP). Zarys, będący wstępną koncepcją projektu, określa główne cele, działania i przewidywane rezultaty,

stanowiąc punkt wyjścia do dalszego rozwoju projektu. KPP wymagają od wnioskodawców przedstawienia szczegółowych planów realizacji, budżetów, harmonogramów oraz systemów monitorowania i ewaluacji, co pozwala na dokładniejsze przygotowanie projektów i zwiększa ich szanse na sukces.

W ramach KPP, miasta muszą opracować szczegółowe plany działań. Obejmuje to dokładny opis każdego etapu projektu, identyfikację niezbędnych zasobów oraz szczegółowy harmonogram działań. Ten poziom szczegółowości umożliwia lepsze przewidywanie problemów i przygotowanie adekwatnych rozwiązań, co przekłada się na wyższą skuteczność realizacji projektów. Wprowadzenie dokładnych planów zwiększa realistyczność projektu i poprawia jego wykonalność.

Kolejnym istotnym elementem KPP jest rozwinięcie budżetu. W tym etapie projekty wymagają szczegółowego budżetowania, które uwzględnia wszystkie koszty związane z realizacją projektu. Taki szczegółowy budżet pozwala na realistyczne oszacowanie potrzeb finansowych oraz lepszą kontrolę nad wydatkami, co zmniejsza ryzyko nieprzewidzianych kosztów i zapewnia przejrzystość finansowania.

W ramach KPP miasta muszą także przeprowadzić ocenę ryzyka i opracować strategię zarządzania nim. Wymaga to identyfikacji potencjalnych ryzyk związanych z realizacją projektu oraz opracowania planów awaryjnych. Wczesna identyfikacja ryzyk i ich zarządzanie pozwala na lepsze przygotowanie się do ewentualnych problemów, zwiększając szanse na sukces projektu i umożliwiając szybką reakcję na napotkane trudności.

Dostosowanie celów i rezultatów projektu w ramach KPP jest kolejnym kluczowym aspektem. Miasta mogą precyzyjnie określić cele projektu i sposoby ich osiągnięcia, dostosowując je do aktualnych potrzeb i możliwości. Takie dostosowanie pozwala na lepsze dopasowanie projektu do rzeczywistych warunków i potrzeb lokalnych, co zwiększa efektywność i użyteczność projektu.

KPP wymagają również opracowania systemów monitorowania i ewaluacji, które umożliwiają śledzenie postępów w realizacji projektu oraz ocenę jego skuteczności. Wprowadzenie wskaźników monitorowania pozwala na bieżąco oceniać wpływ projektu na rozwój miasta oraz zapewnia transparentność procesu realizacji, co sprzyja lepszemu dostosowywaniu działań i wykrywaniu problemów na wczesnym etapie.

## **Wnioski Ewaluatora**

1. **Znacząca Poprawa Szczegółowości:** Kompletne Propozycje Projektów w większości stanowiły znaczące rozwinięcie i uszczegółowienie Zarysów Projektów. Beneficjenci efektywnie rozbudowali swoje propozycje, co przyczyniło się do lepszego przygotowania projektów. Ten rozwój szczegółowości miał istotne znaczenie dla poprawy wykonalności i skuteczności projektów, co jest pozytywnym wskaźnikiem jakości realizacji.
2. **Dopasowanie do Lokalnej Potrzeby:** Konsultacje publiczne, w których uczestniczyło 1,000 mieszkańców, umożliwiły lepsze dopasowanie projektów



do lokalnych potrzeb i oczekiwań. Udział mieszkańców oraz wsparcie ekspertów przyczyniły się do dostosowania projektów do rzeczywistych warunków, co zwiększyło ich efektywność i adekwatność.

- 3. Efektywność Budżetowania i Zarządzania Ryzykiem:** Rozwinięcie budżetów i strategii zarządzania ryzykiem w ramach KPP umożliwiło lepszą kontrolę nad kosztami i ewentualnymi problemami. Dokładne budżetowanie oraz ocena ryzyka przyczyniły się do realistycznego oszacowania potrzeb finansowych i skutecznego zarządzania projektem.
- 4. Monitorowanie i Ewaluacja:** Wprowadzenie systemów monitorowania i ewaluacji w KPP umożliwiło bieżące śledzenie postępów i ocenę skuteczności projektów. To podejście zapewniło transparentność i umożliwiło szybką reakcję na ewentualne problemy, co jest kluczowe dla sukcesu projektów.

## Podsumowanie

Kompletne Propozycje Projektów w większości stanowiły rozwinięcie i uszczegółowienie Zarysów Projektów, co jest zgodne z celem dwuetapowego procesu naboru. Proces ten umożliwił dokładniejsze zaplanowanie działań, budżetowanie, zarządzanie ryzykiem oraz monitorowanie wyników, co pozytywnie wpłynęło na jakość projektów. Dalsza optymalizacja procesu, zwłaszcza w zakresie dostosowania do różnorodnych potrzeb beneficjentów, może przyczynić się do jeszcze lepszych rezultatów w przyszłości.

- 1.2. czy Kompletne Propozycje Projektów, którym przyznano finansowanie, a które luźno nawiązywały do pierwotnych założeń z Zarysów, można było przygotować przy mniejszych nakładach środków i czasu?*

Kompletne Propozycje Projektów (KPP), które uzyskały finansowanie, mogą odbiegać od pierwotnych założeń zawartych w Zarysach Projektów (ZP). Istnieją różne czynniki wpływające na to, jak ostateczna propozycja może się różnić od początkowych założeń, a także na możliwość ich przygotowania przy mniejszych nakładach środków i czasu.

**Rozwój koncepcji projektu:** Przejście od Zarysu do KPP często wiąże się z dokładniejszym zrozumieniem lokalnych potrzeb i możliwości, co może prowadzić do modyfikacji lub zmiany kierunku projektu. Początkowe zarysy mogą być ogólnymi koncepcjami, które z biegiem czasu i w wyniku analizy lokalnych warunków stają się bardziej precyzyjne. Takie zmiany mogą jednak zwiększać nakłady związane z opracowaniem projektu, gdyż dostosowanie koncepcji do rzeczywistych warunków wymaga dodatkowych zasobów.

**Konsultacje i wsparcie eksperckie:** W procesie tworzenia KPP eksperci mogą dostarczyć cennych wskazówek i perspektyw, które mogą prowadzić do zmiany podejścia lub zakresu projektu. Choć wsparcie eksperckie może zwiększać jakość projektu, może również wiązać się z dodatkowymi kosztami i czasem poświęconym

na wprowadzenie zaleceń. Projekty, które znacząco odbiegają od Zarysów, mogą wymagać intensywniejszej pracy konsultacyjnej, co może podnieść ogólne nakłady.

**Zmiany w otoczeniu zewnętrznym:** Zmiany w przepisach, politykach lokalnych lub sytuacji gospodarczej mogą wpłynąć na konieczność dostosowania pierwotnych założeń projektowych. Takie zmiany mogą wymagać dodatkowych analiz i adaptacji, co również wpływa na wysokość nakładów. Projekty, które muszą reagować na zmieniające się warunki zewnętrzne, mogą wymagać więcej czasu i środków na dostosowanie.

W odpowiedzi na pytanie, czy projekty, które luźno nawiązywały do pierwotnych założeń, mogłyby być przygotowane przy mniejszych nakładach środków i czasu, odpowiedź jest złożona. Istnieje kilka możliwości, które mogłyby zmniejszyć nakłady:

1. **Lepsze planowanie i zarządzanie zasobami:** Poprawa planowania i alokacji zasobów może prowadzić do oszczędności zarówno w czasie, jak i kosztach. Skuteczne planowanie może umożliwić lepsze wykorzystanie dostępnych zasobów, co może zredukować całkowite nakłady związane z przygotowaniem projektów.
2. **Optymalizacja procesów:** Wdrożenie bardziej efektywnych procesów zarządzania projektami może prowadzić do redukcji czasu i kosztów realizacji. Przykładem może być uproszczenie procedur administracyjnych lub lepsze koordynowanie działań, co może wpłynąć na obniżenie kosztów.
3. **Wykorzystanie technologii:** Technologia może przyczynić się do zwiększenia efektywności działań, co może prowadzić do oszczędności. Na przykład, narzędzia do zarządzania projektami, analizy danych czy automatyzacji procesów mogą przyczynić się do zmniejszenia nakładów.

Jednakże, w wielu przypadkach konieczne jest zainwestowanie odpowiednich środków i czasu, aby zapewnić wysoką jakość i skuteczność realizacji projektów. Niedostateczne nakłady mogą prowadzić do ryzyka niewykonania projektu zgodnie z planem lub osiągnięcia jedynie części zamierzonych celów.

Raport wskazuje, że projekty, które znacznie odbiegały od początkowych zarysów, często wymagały większych zasobów na etapie końcowym. Przemiany koncepcji i znaczne rozszerzenie pierwotnych pomysłów prowadziły do konieczności dodatkowej pracy i nakładów. Dwuetapowy proces oceny pozwolił na wcześniejsze zidentyfikowanie takich projektów, co minimalizowało ryzyko nieefektywnego zarządzania zasobami.

Projekty, które luźno nawiązywały do pierwotnych założeń, zazwyczaj wymagały więcej czasu i środków, ponieważ często wymagały znacznych poprawek lub dostosowań. Gdyby projekty były bardziej precyzyjnie zdefiniowane od samego początku, mogłyby być przygotowane efektywniej. Konieczność wprowadzenia dużych zmian często wiązała się z dodatkowymi kosztami i czasem, co sugeruje, że mniejsza ilość środków i czasu mogłaby być wystarczająca, gdyby projekty były lepiej doprecyzowane od początku.

## Wnioski Ewaluatora

1. **Precyzyjne Zarysy:** Projekty, które luźno nawiązywały do Zarysów, mogłyby być przygotowane efektywniej, gdyby początkowe założenia były bardziej szczegółowe. Lepiej doprecyzowane Zarysy mogłyby zminimalizować potrzebę późniejszych poprawek i dostosowań, co mogłoby prowadzić do oszczędności w czasie i kosztach.
2. **Zwiększone Koszty w Przypadku Zmian:** Projekty, które znacznie odbiegały od pierwotnych założeń, wymagały często więcej zasobów na etapie opracowania, co jest związane z koniecznością wprowadzenia dużych zmian i dodatkowych analiz. Dostosowanie projektu do zmieniających się warunków i wymagania dodatków może podnieść ogólne nakłady.
3. **Efektywność Procesów i Technologii:** Wprowadzenie bardziej efektywnych procesów zarządzania i wykorzystanie technologii mogą przyczynić się do redukcji kosztów i czasu przygotowania projektów. Optymalizacja tych obszarów może zwiększyć efektywność wykorzystania dostępnych zasobów.
4. **Wczesna Identyfikacja Ryzyk:** Dwuetapowy proces selekcji projektów umożliwia wcześniejsze zidentyfikowanie projektów, które mogą wymagać znacznych poprawek. Taki wczesny etap oceny pozwala na lepsze zarządzanie zasobami i minimalizację ryzyk związanych z dużymi zmianami w projektach.

## Podsumowanie

Kompletne Propozycje Projektów, które luźno nawiązywały do pierwotnych Zarysów, mogłyby potencjalnie być przygotowane przy mniejszych nakładach środków i czasu, gdyby początkowe założenia były bardziej precyzyjne. Zmiany koncepcyjne i potrzeba dostosowań zwiększały nakłady na etapie końcowym. Efektywne planowanie, optymalizacja procesów oraz wykorzystanie technologii mogą przyczynić się do oszczędności, ale konieczność dostosowania projektu do rzeczywistych warunków często wiąże się z dodatkowymi kosztami i czasem.

2. *Czy w opinii ewaluatora zasoby, które zaangażowano w okresie programowania (tzn. zainwestowany czas i budżet) m.in. na pomoc ekspertów w ZMP ramach projektu predefiniowanego przy opracowaniu planów rozwoju oraz szkolenia, okazały się decydujące dla procesu wyboru projektów oraz sprawnego rozpoczęcia fazy wdrażania?*

Zasoby zaangażowane w okresie programowania Programu Rozwój Lokalny (PRL), w tym czas i budżet przeznaczone na pomoc ekspertów oraz szkolenia, są kluczowe dla efektywności zarządzania programem oraz realizacji projektów. Wsparcie to obejmowało zarówno doradztwo eksperckie, jak i szkolenia, które miały na celu poprawę jakości propozycji projektowych i usprawnienie procesu ich wyboru oraz wdrażania.

**Zaangażowanie czasowe i budżetowe:** Na etapie programowania PRL, czas i budżet były niezbędne do przeprowadzenia skutecznego planowania, naboru, oceny projektów oraz monitorowania ich realizacji. Opracowanie strategii, celów oraz kryteriów oceny projektów wymagało intensywnej pracy zespołu zarządzającego oraz konsultacji z ekspertami. Budżet na ten cel obejmował koszty administracyjne, związane z zarządzaniem programem, w tym wynagrodzenia personelu, koszty biurowe, oraz wydatki na technologie informacyjne i systemy zarządzania projektami.

**Wsparcie ekspertów:** Ekspersi Związku Miast Polskich (ZMP) odgrywali kluczową rolę w procesie programowania. Wsparcie to obejmowało analizę lokalnych potrzeb, identyfikację obszarów rozwoju oraz pomoc w opracowaniu szczegółowych planów działania. Dzięki zaangażowaniu ekspertów, miasta mogły lepiej zrozumieć wymagania programowe i dostosować swoje propozycje do realiów lokalnych. Pomoc ta była szczególnie cenna dla miast z ograniczonymi zasobami wewnętrznymi.

**Szkolenia i warsztaty:** ZMP organizowało szkolenia i warsztaty, które zwiększały kompetencje pracowników miast w zakresie zarządzania projektami, analizy danych i ewaluacji. Szkolenia te były kluczowe dla przygotowania miast do skutecznego opracowywania i realizacji projektów, a także dla poprawy ich zdolności do spełnienia wymogów projektowych.

**Konsultacje indywidualne i identyfikacja partnerów:** Ekspersi oferowali również konsultacje indywidualne, które dostosowywały wsparcie do specyficznych potrzeb miast, oraz pomoc w identyfikacji i nawiązywaniu współpracy z partnerami krajowymi i zagranicznymi. Te działania były kluczowe dla projektów wymagających współpracy międzynarodowej oraz dla poprawy jakości i spójności propozycji projektowych.

**Ocena i doradztwo:** Ekspersi ZMP pomagali w ocenie jakości złożonych propozycji oraz doradzali w kwestiach związanych z ich poprawą, co pozwalało miastom na korektę potencjalnych niedociągnięć przed złożeniem ostatecznej wersji dokumentacji.

## Wnioski Ewaluatora

1. **Decydująca rola wsparcia eksperckiego:** Wsparcie eksperckie zapewnione przez ZMP miało kluczowe znaczenie dla procesu wyboru projektów oraz sprawnego rozpoczęcia fazy wdrażania. Ekspersi dostarczali niezbędnej wiedzy i umiejętności, co pozwoliło na lepsze przygotowanie propozycji i poprawę ich jakości.
2. **Znaczenie szkoleń i warsztatów:** Szkolenia organizowane przez ZMP okazały się decydujące dla jakości projektów. Umożliwiły one beneficjentom lepsze zrozumienie wymogów programowych i przygotowanie bardziej kompleksowych propozycji.
3. **Efektywne zarządzanie zasobami:** Odpowiednie alokowanie czasu i budżetu na wsparcie eksperckie oraz szkolenia przyczyniło się do efektywnego

zarządzania procesem programowania. Umożliwiło to terminowe rozpoczęcie fazy wdrażania projektów i osiągnięcie zamierzonych celów.

- 4. Wzrost jakości propozycji:** Zaangażowanie zasobów w postaci wsparcia ekspertów i szkoleń miało pozytywny wpływ na jakość przygotowywanych propozycji projektowych. Pomoc ta pozwalała na lepsze dostosowanie projektów do wymogów programu oraz lokalnych realiów.

## Podsumowanie

Zasoby zaangażowane w okresie programowania, w tym czas i budżet przeznaczone na pomoc ekspertów oraz szkolenia, były kluczowe dla procesu wyboru projektów oraz sprawnego rozpoczęcia ich wdrażania. Wsparcie eksperckie oraz szkolenia znacząco wpłynęły na poprawę jakości propozycji projektowych, co z kolei ułatwiło ich ocenę i szybsze przejście do fazy realizacji. Efektywne wykorzystanie zasobów czasowych i budżetowych było niezbędne dla sukcesu programu i osiągnięcia jego celów rozwojowych.

### *3. Jak oceniana jest skuteczność i efektywność współpracy zarówno beneficjentów, jaki i Operatora Programu z ZMP?*

---

Współpraca między beneficjentami, Operatorem Programu a Związkiem Miast Polskich (ZMP) jest kluczowym elementem sukcesu Programu Rozwój Lokalny (PRL). Skuteczność i efektywność tej współpracy można ocenić na podstawie kilku kluczowych aspektów, które wpływają na realizację projektów oraz osiąganie celów programu.

**Komunikacja:** Regularna i otwarta komunikacja między wszystkimi stronami jest niezbędna dla sprawnego zarządzania programem. Operator Programu i ZMP muszą być dostępni dla beneficjentów, aby szybko reagować na ich pytania i potrzeby. Wysoki poziom komunikacji ułatwił bieżące rozwiązywanie problemów oraz koordynację działań, co przyczyniło się do sprawniejszego wdrażania projektów. Regularne spotkania i wymiana informacji były kluczowe w procesie komunikacji, umożliwiając szybkie dostosowanie działań do zmieniających się potrzeb.

**Wsparcie merytoryczne i techniczne:** ZMP zapewniało wsparcie merytoryczne i techniczne, co było istotne dla beneficjentów projektów, którzy mogli nie dysponować wystarczającymi zasobami wewnętrznymi. Eksperti ZMP pomagali w przygotowaniu i realizacji projektów, co zwiększyło jakość i skuteczność realizowanych działań. Wsparcie to obejmowało zarówno doradztwo w zakresie przygotowania propozycji, jak i pomoc w rozwiązywaniu problemów technicznych podczas realizacji projektów.

**Koordynacja działań:** Efektywna koordynacja działań między różnymi podmiotami zaangażowanymi w program była kluczowa. Operator Programu pełnił rolę centralnego punktu kontaktowego, zapewniając spójność i koordynację wszystkich działań. Skuteczna koordynacja pozwalała na płynne zarządzanie projektami, co z kolei wpłynęło na ich terminowe wdrażanie i realizację.



**Ocena i monitorowanie:** Regularna ocena postępów projektów oraz monitorowanie ich realizacji były kluczowe dla szybkiej identyfikacji problemów i wprowadzenia niezbędnych korekt. Efektywne monitorowanie przyczyniało się do poprawy jakości realizacji projektów i zapewnienia ich zgodności z założeniami programowymi. Dzięki systematycznej ocenie możliwe było efektywne zarządzanie ryzykiem i podejmowanie działań naprawczych.

**Zarządzanie wiedzą:** Współpraca obejmowała również wymianę wiedzy i doświadczeń między wszystkimi uczestnikami programu. Wykorzystanie najlepszych praktyk i unikanie błędów były kluczowe dla efektywności realizacji projektów. Dobre praktyki współpracy, takie jak jasno określone role i odpowiedzialności, były istotne dla osiągnięcia efektywności procesów zarządzania projektami.

### **Wnioski Ewaluatora**

1. **Skuteczność współpracy:** Wysoki poziom komunikacji i koordynacji między beneficjentami, Operatorem Programu i ZMP przyczynił się do sprawniejszego wdrażania projektów. Regularne spotkania oraz wymiana informacji umożliwiły bieżące rozwiązywanie problemów i dostosowywanie działań do potrzeb beneficjentów. Raport OECD podkreśla, że skuteczna komunikacja była kluczowym czynnikiem sukcesu.
2. **Efektywność wsparcia:** Wsparcie merytoryczne i techniczne zapewnione przez ZMP było decydujące dla podniesienia jakości przygotowywanych projektów. Dobre praktyki współpracy, takie jak jasne określenie ról i odpowiedzialności, oraz profesjonalne szkolenia, przyczyniły się do zwiększenia efektywności zarządzania projektami. Wysoka jakość szkoleń i doradztwa miała bezpośredni wpływ na poprawę zdolności administracyjnych samorządów i efektywność realizowanych projektów.
3. **Optymalne wykorzystanie zasobów:** Efektywna współpraca i wsparcie techniczne oraz merytoryczne pozwoliły na lepsze wykorzystanie dostępnych zasobów. Współpraca umożliwiła szybsze wdrażanie projektów i skuteczne rozwiązywanie ewentualnych problemów, co pozytywnie wpłynęło na realizację celów programu.

### **Podsumowanie**

Współpraca między beneficjentami, Operatorem Programu a ZMP była oceniana jako bardzo skuteczna i efektywna. Regularne konsultacje, skuteczna komunikacja oraz wsparcie eksperckie przyczyniły się do lepszego zrozumienia potrzeb beneficjentów oraz usprawniły realizację projektów. Efektywność tej współpracy objawiła się w lepszym wykorzystaniu zasobów, wzmocnieniu zdolności administracyjnych samorządów, oraz poprawie jakości realizowanych projektów. Dobrze zorganizowane szkolenia i profesjonalne doradztwo miały bezpośredni wpływ na sukces programów i osiągnięcie zamierzonych celów.



## Ocena trafności, skuteczności i efektywności wdrażania działań w obszarze „capacity building” (z uwzględnieniem roli OECD)

### 4. Na ile skuteczna w kontekście celów Programu okazała się zdaniem ewaluatora realizacja komponentu instytucjonalnego w ramach projektu predefiniowanego?

---

Komponent instytucjonalny w ramach projektu predefiniowanego w Programie Rozwój Lokalny (PRL) miał na celu wzmocnienie zdolności lokalnych instytucji do efektywnej realizacji projektów oraz radzenia sobie z wyzwaniami rozwojowymi. Kluczowym aspektem tego komponentu była budowa i wzmocnienie lokalnych instytucji, co obejmowało rozwój kompetencji, poprawę struktury organizacyjnej oraz zwiększenie efektywności.

W zakresie rozwoju kompetencji, program skoncentrował się na organizacji szkoleń, kursów i warsztatów, mających na celu podniesienie kwalifikacji pracowników lokalnych instytucji w obszarze zarządzania projektami, finansów i planowania strategicznego. Wyniki tego działania były pozytywne – liczba opracowanych planów działań na optymalizację lokalnej administracji publicznej wyniosła 50, a liczba gmin wdrażających kompleksowe systemy monitorowania rozwoju lokalnego to 15. Te liczby odzwierciedlają wzrost umiejętności personelu i ich lepsze przygotowanie do realizacji projektów.

Poprawa struktury organizacyjnej lokalnych instytucji była kolejnym istotnym celem. Projekty realizowane w ramach komponentu obejmowały restrukturyzację i optymalizację struktur organizacyjnych oraz usprawnienie komunikacji wewnętrznej. Te działania miały na celu zwiększenie efektywności działania instytucji i jej zdolności do skutecznej realizacji projektów rozwojowych. Dzięki tym zmianom, instytucje lokalne mogły lepiej zarządzać projektami i skuteczniej odpowiadać na wyzwania związane z rozwojem lokalnym.

Zwiększenie efektywności lokalnych instytucji obejmowało także wprowadzenie nowych technologii i systemów zarządzania. Innowacyjne rozwiązania i optymalizacja procesów poprawiły sposób funkcjonowania instytucji, co przyczyniło się do lepszego zarządzania projektami. Wsparcie eksperckie w zakresie zarządzania instytucjonalnego, które obejmowało doradztwo oraz identyfikację obszarów wymagających poprawy, również było istotnym elementem komponentu. Dzięki temu lokalne instytucje mogły opracować skuteczne strategie rozwoju.

Regularne monitorowanie i ewaluacja postępów realizacji planów rozwoju instytucjonalnego umożliwiły bieżące identyfikowanie problemów oraz wprowadzanie niezbędnych korekt. Taki nadzór zwiększył skuteczność działań i poprawił wyniki projektów. Współpraca międzyinstytucjonalna promowana w ramach komponentu przyczyniła się do wymiany doświadczeń i najlepszych praktyk, co miało pozytywny wpływ na realizację projektów.

## Wnioski Ewaluatora:

1. **Skuteczność Rozwoju Kompetencji:** Szkolenia i warsztaty skutecznie podniosły kwalifikacje pracowników lokalnych instytucji, co wpłynęło na lepsze zarządzanie projektami.
2. **Poprawa Struktury Organizacyjnej:** Restrukturyzacja i optymalizacja struktur organizacyjnych zwiększyły efektywność działania lokalnych instytucji.
3. **Zwiększenie Efektywności:** Wprowadzenie nowych technologii i systemów zarządzania poprawiło funkcjonowanie instytucji i ich zdolność do realizacji projektów.
4. **Wsparcie Ekspertkie:** Doradztwo eksperckie przyczyniło się do identyfikacji obszarów wymagających poprawy i opracowania skutecznych strategii rozwoju.
5. **Monitorowanie i Ewaluacja:** Regularne monitorowanie postępów pozwoliło na bieżąco identyfikować problemy i wprowadzać korekty, co zwiększyło skuteczność działań.
6. **Współpraca Międzyinstytucjonalna:** Promowanie współpracy między instytucjami umożliwiło wymianę najlepszych praktyk i poprawiło realizację projektów.

Podsumowując, realizacja komponentu instytucjonalnego w ramach projektu predefiniowanego była skuteczna. Wzmocnienie zdolności administracyjnych i operacyjnych samorządów lokalnych miało bezpośredni wpływ na efektywność zarządzania projektami oraz osiągnięcie celów programu.

### 5. Jak oceniana jest skuteczność i efektywność współpracy z OECD?

Współpraca z OECD (Organizacją Współpracy Gospodarczej i Rozwoju) w ramach Programu Rozwój Lokalny (PRL) miała kluczowe znaczenie dla efektywnego wdrażania i monitorowania projektów oraz kształtowania polityki rozwoju lokalnego. OECD, jako międzynarodowa organizacja zajmująca się badaniami i doradztwem, wnosi znaczący wkład w realizację programów rozwojowych dzięki swojemu bogatemu doświadczeniu i wiedzy eksperckiej.

Jednym z głównych obszarów, w których współpraca z OECD przyniosła korzyści, jest wsparcie merytoryczne. OECD dostarczało analizy, badania i raporty dotyczące lokalnego rozwoju oraz polityki rozwoju. Dokumenty te były cenne przy tworzeniu strategii i wytycznych dla projektów, ponieważ oferowały aktualne dane i rekomendacje oparte na międzynarodowych doświadczeniach. Wskazówki te umożliwiły dostosowanie polityki i strategii do zmieniających się warunków oraz potrzeb lokalnych społeczności.

OECD dostarczało także studia przypadków, które stanowiły przykłady dobrych praktyk i efektywnych rozwiązań w zakresie rozwoju lokalnego. Analiza tych

przypadków umożliwiła beneficjentom uczenie się na doświadczeniach innych krajów, co pozwoliło na lepsze dostosowanie rozwiązań do lokalnych uwarunkowań i podniesienie jakości projektów realizowanych w ramach PRL.

Współpraca z OECD była również istotna w zakresie monitorowania i oceny projektów. Organizacja wspierała procesy monitorowania poprzez opracowywanie wskaźników i metodologii oceny efektywności projektów. Pomoc w opracowywaniu wskaźników pozwoliła na skuteczne śledzenie postępów projektów oraz ocenę ich wyników. Analiza danych przeprowadzana przez OECD dostarczała informacji na temat realizacji projektów, co pozwalało na lepsze zrozumienie skuteczności działań oraz identyfikację obszarów wymagających poprawy.

Dzięki współpracy z OECD, program mógł korzystać z rekomendacji dotyczących poprawy efektywności i skuteczności działań, co wpłynęło na optymalizację procesów i zwiększenie efektywności wdrażania projektów. OECD również promowało innowacje i reformy w zakresie zarządzania projektami i polityk publicznych, co przyczyniło się do wprowadzenia nowych rozwiązań i podejść w programie.

#### **Wnioski Ewaluatora:**

1. **Dostęp do Wiedzy i Doświadczenia:** Korzystanie z szerokiej bazy wiedzy OECD pozwoliło na lepsze planowanie i realizację projektów dzięki dostępowi do międzynarodowych standardów i najlepszych praktyk.
2. **Ocena i Rekomendacje:** OECD przeprowadzało oceny projektów i dostarczało rekomendacje, które umożliwiły identyfikację obszarów wymagających poprawy oraz wprowadzenie odpowiednich korekt.
3. **Wsparcie Innowacji i Reform:** Promowanie innowacji i reform przez OECD przyczyniło się do wprowadzenia nowych rozwiązań i podejść w zarządzaniu projektami.
4. **Międzynarodowa Współpraca i Networking:** Dzięki międzynarodowej sieci ekspertów i instytucji dostępnej przez OECD, możliwe było nawiązywanie współpracy i wymiana doświadczeń, co wzbogaciło realizację projektów.

Dane z programu pokazują, że liczba lokalnych samorządów przyjmujących i stosujących narzędzie samooceny do projektowania swoich planów działania wyniosła 15, a udział zaleceń przeglądu zarządzania publicznego OECD wdrożonych przez lokalne samorzady osiągnął 40%.

Współpraca z OECD została oceniona pozytywnie zarówno pod względem skuteczności, jak i efektywności. Organizacja dostarczyła międzynarodową perspektywę oraz cenne rekomendacje, które przyczyniły się do podniesienia standardów realizacji projektów oraz zapewniły samorządom dostęp do narzędzi i wiedzy stosowanych na arenie międzynarodowej.

6. *Czy i w jakim stopniu przydatne dla przygotowania poszczególnych Planów Rozwoju okazało się narzędzie samooceny w zakresie zdolności instytucjonalnych samorządów lokalnych?*

Narzędzie samooceny w ramach Programu Rozwój Lokalny (PRL) stanowi kluczowy mechanizm umożliwiający uczestnikom projektów ocenę własnych postępów, efektywności działań oraz identyfikację obszarów wymagających poprawy. Dzięki temu narzędziu samorządy lokalne mogły samodzielnie monitorować realizację projektów oraz wprowadzać niezbędne korekty, co jest istotne dla utrzymania projektów na właściwej ścieżce i zapewnienia ich efektywności.

Podstawową funkcją narzędzia samooceny jest umożliwienie bieżącej oceny realizacji projektów oraz monitorowania postępów w stosunku do założonych celów. Samoocena pozwala na wczesne wykrywanie problemów oraz ocenę skuteczności działań, co umożliwia szybką reakcję i wprowadzenie działań korygujących. Dzięki temu możliwe jest efektywne zarządzanie ryzykiem oraz minimalizowanie potencjalnych negatywnych skutków.

Narzędzie samooceny miało również istotne znaczenie w zakresie poprawy efektywności działań. Analiza wyników samooceny umożliwiła identyfikację błędów i problemów, co z kolei pozwoliło na wprowadzenie poprawek mających na celu zwiększenie efektywności działań projektowych. Proces ten przyczynił się do ciągłego doskonalenia zarządzania projektami oraz lepszej realizacji celów rozwojowych.

W kontekście przygotowania Planów Rozwoju Lokalnego i Instytucjonalnego, narzędzie samooceny okazało się bardzo przydatne. Dzięki niemu samorządy mogły przeprowadzić ocenę swoich zdolności instytucjonalnych, zidentyfikować mocne i słabe strony oraz opracować strategie rozwoju uwzględniające specyficzne potrzeby i wyzwania. Narzędzie to umożliwiło również monitorowanie postępów w realizacji planów oraz wymianę doświadczeń i najlepszych praktyk między miastami.

### **Wnioski Ewaluatora:**

1. **Analiza Zdolności Instytucjonalnych:** Narzędzie samooceny pozwoliło na ocenę zdolności instytucjonalnych miast, obejmując kompetencje kadry zarządzającej, efektywność procesów decyzyjnych oraz jakość systemów zarządzania projektami.
2. **Identyfikacja Mocnych i Słabych Stron:** Samoocena umożliwiła lokalnym samorządom identyfikację swoich mocnych i słabych stron oraz obszarów wymagających szczególnej uwagi.
3. **Planowanie Rozwoju:** Na podstawie wyników samooceny miasta mogły opracować plany rozwoju, które uwzględniały ich specyficzne potrzeby i wyzwania.
4. **Monitorowanie Postępów:** Narzędzie umożliwiło regularne monitorowanie postępów w realizacji planów oraz ocenę skuteczności podejmowanych działań.
5. **Wymiana Doświadczeń:** Samoocena wspierała wymianę doświadczeń i najlepszych praktyk między miastami uczestniczącymi w programie.

Podsumowując, narzędzie samooceny okazało się niezmiernie przydatne dla przygotowania Planów Rozwoju. Umożliwiło ono lokalnym samorządom lepsze zrozumienie swoich mocnych i słabych stron, co przyczyniło się do bardziej precyzyjnego dostosowania planów do lokalnych potrzeb i wyzwań. Efektywne wykorzystanie narzędzia samooceny wpłynęło na poprawę jakości przygotowanych planów oraz skuteczniejsze planowanie działań rozwojowych.

#### *7. Jaki jest stopień wykorzystania narzędzia samooceny przez beneficjentów i potencjał w tym zakresie dla innych samorządów?*

---

Narzędzie samooceny w ramach Programu Rozwój Lokalny (PRL) zostało szeroko wykorzystane przez beneficjentów, co potwierdza jego znaczenie i skuteczność. Wysoki stopień wykorzystania narzędzia wskazuje na jego wartość dla samorządów lokalnych w kontekście poprawy zdolności instytucjonalnych oraz przygotowania bardziej efektywnych i spersonalizowanych planów rozwoju. Regularne stosowanie narzędzia umożliwia samodzielną ocenę postępów, identyfikację obszarów wymagających poprawy oraz optymalizację działań projektowych, co przekłada się na lepsze rezultaty realizacji projektów.

Analiza stopnia wykorzystania narzędzia samooceny wykazuje pewne różnice między poszczególnymi beneficjentami. Choć ogólny poziom stosowania narzędzia był wysoki, niektóre samorządy mogły w różnym stopniu wykorzystywać jego funkcjonalności. Istotne jest, aby zrozumieć, jak często i w jakim zakresie narzędzie to było stosowane, aby ocenić jego rzeczywistą użyteczność oraz zidentyfikować potencjalne obszary do poprawy.

Potencjał narzędzia samooceny dla innych samorządów jest znaczący. Narzędzie to może przyczynić się do poprawy zdolności instytucjonalnych oraz efektywności działań w różnych regionach. Dzięki jego zastosowaniu możliwe jest lepsze przygotowanie do planowania rozwoju lokalnego, co może prowadzić do wzrostu jakości zarządzania publicznego i bardziej efektywnego wykorzystania dostępnych zasobów. Dostosowanie i wdrożenie narzędzia w nowych regionach mogłoby przynieść korzyści podobne do tych, które zostały osiągnięte przez obecnych beneficjentów.

#### **Wnioski Ewaluatora:**

- 1. Wysoki Stopień Wykorzystania:** Narzędzie samooceny było szeroko wykorzystywane przez beneficjentów, co świadczy o jego skuteczności i wartości.
- 2. Różnice w Stosowaniu:** Istnieją różnice w stopniu wykorzystania narzędzia między poszczególnymi beneficjentami, co może sugerować potrzebę dalszego wsparcia lub dostosowania narzędzia.



3. **Znaczący Potencjał:** Narzędzie samooceny posiada znaczny potencjał do zastosowania w innych samorządach, co może przyczynić się do poprawy jakości zarządzania i efektywności działań w nowych regionach.
4. **Możliwość Poprawy:** Warto przeanalizować, jak narzędzie samooceny było stosowane przez beneficjentów, aby lepiej zrozumieć jego użyteczność i zidentyfikować możliwości dalszego rozwoju i dostosowania.

Podsumowując, narzędzie samooceny okazało się być skutecznym i wartościowym mechanizmem w ramach PRL, przyczyniając się do poprawy zdolności instytucjonalnych i jakości planowania rozwoju. Jego potencjał dla innych samorządów jest znaczący, a jego adaptacja w nowych regionach mogłaby przynieść korzyści w postaci lepszego zarządzania projektami i efektywniejszego wykorzystania zasobów.

### **Ocena skuteczności i efektywności działań na rzecz współpracy bilateralnej zarówno na poziomie Programu jak i projektów, z uwzględnieniem wniosków na rzecz przyszłej współpracy z podmiotami państw darczyńców**

8. *W jakim sensie realizacja komponentu współpracy bilateralnej posiada potencjał, aby przyczynić się do lepszych wyników i rezultatów projektów – przykłady?*

---

Realizacja komponentu współpracy bilateralnej w ramach Programu Rozwój Lokalny (PRL) wykazuje znaczący potencjał w poprawie wyników i rezultatów projektów. Współpraca z międzynarodowymi partnerami, takimi jak Norwegia i Islandia, przyczyniła się do wzbogacenia wiedzy i umiejętności beneficjentów oraz wprowadzenia innowacyjnych rozwiązań i najlepszych praktyk w zarządzaniu projektami.

#### **Wysoki Potencjał Współpracy Bilateralnej**

Współpraca bilateralna w ramach PRL umożliwiła wymianę doświadczeń między polskimi miastami a partnerami z krajów darczyńców. Przykłady takie jak inicjatywa DiverCITY i wizyty studyjne w Norwegii ilustrują, jak partnerstwa międzynarodowe mogą wzbogacić projekty lokalne o nowe perspektywy i technologie.

1. **Wymiana Wiedzy i Doświadczeń:** Przykłady współpracy bilateralnej, takie jak wspólne projekty badawcze czy studia przypadków, dostarczyły nowych perspektyw i innowacyjnych rozwiązań, które zostały zaadaptowane w lokalnych projektach.
2. **Transfer Technologii i Metodologii:** Partnerstwa międzynarodowe przyczyniły się do transferu nowoczesnych technologii i metodologii zarządzania, co pozwoliło na podniesienie standardów i efektywności realizacji projektów.



## Przykłady i Rezultaty

Dane z programu wskazują, że liczba projektów angażujących współpracę z partnerami z darczyńców wyniosła 7, a poziom zaufania między współpracującymi podmiotami oceniono na 4,5 w skali 1-7. Te wskaźniki potwierdzają pozytywny wpływ współpracy bilateralnej na wyniki projektów.

1. **Inicjatywa DiverCITY:** To przykład projektu, który skorzystał z międzynarodowej współpracy, wprowadzając innowacyjne rozwiązania w zakresie zarządzania miejskiego oraz rozwoju lokalnego.
2. **Wizyty Studyjne w Norwegii:** Umożliwiły one bezpośredni transfer wiedzy i doświadczeń, które zostały zaadoptowane w lokalnych projektach, prowadząc do lepszych rezultatów i bardziej efektywnego zarządzania.

## Wnioski Ewaluatora

1. **Znaczący Potencjał:** Komponent współpracy bilateralnej posiada znaczny potencjał do poprawy wyników projektów poprzez wymianę wiedzy, doświadczeń i najlepszych praktyk.
2. **Innowacyjne Rozwiązania:** Przykłady współpracy, takie jak DiverCITY i wizyty studyjne, pokazują, jak międzynarodowe partnerstwa mogą prowadzić do innowacyjnych rozwiązań i poprawy efektywności działań.
3. **Transfer Wiedzy i Technologie:** Partnerstwa bilateralne umożliwiają transfer nowoczesnych technologii i metodologii zarządzania, co podnosi standardy realizacji projektów.
4. **Budowanie Kompetencji:** Współpraca międzynarodowa wspiera rozwój kompetencji i budowanie zdolności instytucjonalnych, co przekłada się na bardziej skuteczne wdrażanie projektów.

Podsumowując, realizacja komponentu współpracy bilateralnej w ramach PRL wykazuje istotny potencjał w poprawie wyników projektów. Wymiana doświadczeń z partnerami zagranicznymi przyczynia się do wprowadzenia innowacyjnych rozwiązań i lepszego dostosowania projektów do lokalnych potrzeb. Takie partnerstwa mogą znacząco wzbogacić lokalne projekty, zwiększając ich efektywność i trwałość.

9. *Czy poziom środków alokowany na sieciowanie i przygotowanie partnerstw z jednostkami samorządowymi z państw darczyńców okazał się odpowiedni?*
- 

Poziom środków alokowanych na sieciowanie i przygotowanie partnerstw w ramach Programu Rozwój Lokalny (PRL) był kluczowy dla efektywnego budowania relacji między jednostkami samorządowymi i innymi instytucjami z krajów darczyńców. Analiza wskazuje, że alokacja tych środków była zasadniczo odpowiednia, choć istnieją obszary, które mogą wymagać dalszej uwagi i potencjalnych usprawnień.

## Adekwatność Alokacji Środków

1. **Wspieranie Sieciowania i Partnerstw:** Środki finansowe były przeznaczone na różne aspekty sieciowania, takie jak organizowanie wydarzeń (spotkań, warsztatów, konferencji), które wspierały nawiązywanie i rozwijanie współpracy. Koszty obejmowały wynajem sal, materiały szkoleniowe, podróże, zakwaterowanie i inne wydatki logistyczne. Takie działania były istotne dla efektywnego budowania relacji między partnerami z Polski i państw darczyńców.
2. **Szkolenia i Doradztwo:** Alokowane środki umożliwiły organizowanie szkoleń i doradztwa, co wpłynęło na poprawę kompetencji uczestników i efektywność współpracy. Szkolenia obejmowały tematy takie jak zarządzanie projektami, planowanie strategiczne, czy zarządzanie finansami.
3. **Utrzymanie i Rozwój Sieci:** Fundusze przeznaczone na bieżącą działalność, takie jak koszty administracyjne i zarządzanie relacjami, były niezbędne do długoterminowego utrzymania i rozwijania partnerstw. Środki te wspierały również platformy współpracy i regularne spotkania.

## Ocena Skuteczności Alokacji Środków

1. **Wystarczające Finansowanie:** Poziom środków alokowanych na sieciowanie i przygotowanie partnerstw był generalnie wystarczający. Umożliwiło to efektywne nawiązywanie relacji, które przyniosły korzyści obu stronom. Zidentyfikowano jednak obszary, gdzie zwiększenie funduszy mogłoby przynieść jeszcze lepsze rezultaty, zwłaszcza w przypadku mniejszych samorządów.
2. **Dostosowanie Budżetu:** Zarządzanie kosztami programu, w tym potrzeba zwiększenia elastyczności budżetowej, zostało zauważone podczas spotkań. Przedłużenie okresu monitorowania projektów oraz wzrosty wynagrodzeń związane z inflacją wymagały dostosowań budżetowych. Oszczędności uzyskane w ramach partnerstw bilateralnych zostały przekierowane na realizację głównych projektów, co było zgodne z propozycjami Komitetu Współpracy.
3. **Rezolucje i Zarządzanie:** Rezolucje nr 8/2021 i 9/2021 wskazują na staranne zarządzanie zasobami finansowymi, co miało na celu osiągnięcie optymalnych rezultatów. Dodatkowe środki w ramach Bilateral Initiative były kluczowe dla kontynuacji współpracy partnerskiej oraz wzmocnienia relacji bilateralnych.

## Przykłady i Wyniki

1. **Liczba Kursów Szkoleniowych:** 20 kursów współorganizowanych przez darczyńców i polskie podmioty miało kluczowe znaczenie dla rozwoju kompetencji uczestników.

2. **Liczba Uczestników w Wymianach:** 10 uczestników z Polski brało udział w wymianach, co przyczyniło się do nawiązania i pogłębienia współpracy międzynarodowej.

### Wnioski Ewaluatora

1. **Adekwatność Finansowania:** Poziom środków alokowanych na sieciowanie i przygotowanie partnerstw był w większości odpowiedni, co pozwoliło na efektywne nawiązywanie i rozwijanie współpracy z jednostkami samorządowymi z państw darczyńców.
2. **Potrzeba Dalszego Wsparcia:** Mniejsze samorządy mogłyby potrzebować dodatkowego wsparcia, aby w pełni wykorzystać potencjał współpracy bilateralnej. Zwiększenie funduszy w przyszłości mogłoby poprawić rezultaty i efektywność działań.
3. **Trwałość Relacji:** Adekwatne finansowanie umożliwiło nawiązywanie trwałych i wartościowych partnerstw, które mają potencjał do kontynuacji po zakończeniu programu.

Podsumowując, poziom środków przeznaczony na sieciowanie i przygotowanie partnerstw z jednostkami samorządowymi z państw darczyńców był zasadniczo odpowiedni. Pozwoliło to na skuteczne zawiązywanie i rozwijanie współpracy, przyczyniając się do lepszej realizacji projektów i zwiększenia kompetencji lokalnych samorządów. W przyszłości, dalsze wsparcie finansowe mogłoby wzmocnić te efekty i umożliwić jeszcze lepsze wykorzystanie potencjału współpracy bilateralnej.

#### *10. Czy partnerstwa bilateralne zawiązane w projektach będą kontynuowane po zakończeniu Programu?*

---

Partnerstwa bilateralne zawiązane w ramach Programu Rozwój Lokalny (PRL) odgrywają kluczową rolę w wymianie wiedzy i doświadczeń między jednostkami samorządowymi z różnych krajów. Ich kontynuacja po zakończeniu programu jest ważnym aspektem, który może wpływać na dalszy rozwój lokalnych społeczności oraz realizację przyszłych projektów. Analiza wskazuje na duży potencjał dla kontynuacji tych partnerstw, choć zależy to od kilku czynników, takich jak utrzymanie relacji, osiągnięte rezultaty i dalsze zainteresowanie stron.

## Potencjał Kontynuacji Partnerstw Bilateralnych

1. **Zbudowane Relacje i Wspólne Cele:** Partnerstwa bilateralne w ramach PRL umożliwiły wspólne realizowanie projektów, co sprzyjało budowaniu trwałych relacji między partnerami. Wspólne cele i osiągnięte rezultaty stanowią solidną podstawę dla dalszej współpracy. Projekty obejmowały różne obszary, takie jak zarządzanie projektami, rozwój lokalny, infrastruktura, czy edukacja, co wzbogaciło doświadczenia uczestników i stworzyło fundamenty dla przyszłych inicjatyw.
2. **Wymiana Wiedzy i Doświadczeń:** Partnerstwa bilateralne przyczyniły się do wymiany doświadczeń oraz najlepszych praktyk, co miało pozytywny wpływ na realizację projektów. Wiedza zdobyta w trakcie współpracy z partnerami zagranicznymi może być wykorzystana w przyszłych projektach, co zwiększa szanse na kontynuację współpracy.
3. **Budowanie Trwałych Relacji:** Długofalowe partnerstwa są korzystne dla obu stron, gdyż umożliwiają kontynuowanie współpracy i rozwijanie nowych inicjatyw. Współpraca międzynarodowa sprzyja tworzeniu sieci kontaktów, które mogą prowadzić do dalszych projektów oraz wspólnych działań rozwojowych.

## Ocena Efektywności Partnerstw Bilateralnych

1. **Rezolucje i Wskazania:** Rezolucje dotyczące współpracy bilateralnej (np. nr 2/2018, 3/2018, 9/2021) podkreślają skuteczność i korzyści płynące z partnerstw bilateralnych. Wskazują one na potencjał do kontynuacji współpracy, zwłaszcza jeśli partnerstwa były efektywne i przyniosły wymierne korzyści dla obu stron.
2. **Dane z Programu:**
  - o **Liczba lokalnych planów działania na rzecz rozwoju włączających partnerów z Norwegii i Islandii:** 10
  - o **Liczba gmin stosujących cyfrowe narzędzia partycypacji publicznej:** 50

Powyższe dane świadczą o aktywnym zaangażowaniu partnerów z Norwegii i Islandii oraz o szerokim zastosowaniu cyfrowych narzędzi partycypacji publicznej w gminach. To pokazuje, że partnerstwa te miały realny wpływ na lokalne plany rozwoju i są solidną podstawą dla przyszłej współpracy.

## Wnioski i Rekomendacje

1. **Potencjał Kontynuacji:** Istnieje znaczący potencjał kontynuacji partnerstw bilateralnych po zakończeniu programu. Partnerstwa, które przyniosły wymierne korzyści i były efektywne, mają większe szanse na dalszy rozwój i współpracę. Kontynuacja takich partnerstw może przyczynić się do dalszego wzrostu kompetencji lokalnych samorządów i realizacji kolejnych projektów.

2. **Wsparcie dla Kontynuacji:** Dla zapewnienia trwałości partnerstw po zakończeniu programu, istotne jest dalsze wsparcie i zainteresowanie stron. Warto rozważyć możliwości dalszego finansowania lub wsparcia dla istniejących partnerstw, aby utrzymać i rozwijać te relacje.
3. **Rozwój Inicjatyw:** Partnerstwa bilateralne, które wykazały pozytywne wyniki i były skuteczne, mogą stanowić fundament dla nowych inicjatyw. Współpraca międzynarodowa może prowadzić do dalszego rozwoju lokalnych społeczności oraz realizacji innowacyjnych projektów, bazujących na zdobytej wiedzy i doświadczeniu.

Podsumowując, partnerstwa bilateralne zawiązane w ramach PRL mają duży potencjał do kontynuacji po zakończeniu programu. Współpraca międzynarodowa przyczyniła się do zdobycia cennych doświadczeń i know-how, które mogą być wykorzystane w przyszłych projektach. Trwałe relacje z partnerami zagranicznymi mogą wspierać dalszy rozwój lokalnych społeczności i realizację nowych inicjatyw, przyczyniając się do długofalowych korzyści dla wszystkich stron.

### **Ocena doświadczeń i sformułowanie wniosków przydatnych dla przyszłej perspektywy finansowej (w odniesieniu zarówno do metodologii, wdrażania Programu jak i zakresu wsparcia)**

11. *Czy dotychczasowe doświadczenia wyniesione z Programu wskazują, jakie usprawnienia na przyszłość należałoby wprowadzić w zakresie wprowadzenia efektywniejszych procedur programowych np. określenie rodzaju i zakresu wsparcia, przyjętej metodologii i procedur naboru wniosków w programach o podobnym charakterze.*
- 

Dotychczasowe doświadczenia z Programu Rozwój Lokalny (PRL) ujawniają kilka kluczowych obszarów, w których można wprowadzić usprawnienia dla przyszłych programów o podobnym charakterze. Analiza wskazuje na potrzebę optymalizacji procedur naboru, określenia rodzaju i zakresu wsparcia, oraz udoskonalenia metodologii i procedur zarządzania projektami. Poniżej przedstawiono szczegółowe wnioski i rekomendacje na podstawie zebranych doświadczeń.

#### **Obszary Do Usprawnienia**

1. **Standaryzacja i Elastyczność Procedur**
  - **Wyzwanie:** Pandemia COVID-19 ujawniła potrzebę elastyczności w procedurach, takich jak organizacja spotkań i zarządzanie budżetem. Wprowadzono zmiany, takie jak przejście na spotkania online oraz przekierowanie środków z kosztów podróży na narzędzia do pracy zdalnej.
  - **Rekomendacja:** W przyszłych programach warto wprowadzić bardziej standaryzowane procedury, które uwzględniają elastyczność w

odpowiedzi na nieprzewidziane okoliczności, takie jak kryzysy zdrowotne czy inne sytuacje nadzwyczajne. Standaryzacja powinna obejmować klarowne wytyczne dotyczące zmian budżetowych i organizacyjnych, a także procedur komunikacji z uczestnikami.

## 2. Precyzyjne Określenie Zakresu Wsparcia

- **Wyzwanie:** Obecne doświadczenia wskazują na potrzebę lepszego dopasowania wsparcia do specyficznych potrzeb różnych typów samorządów, w tym mniejszych jednostek, które mogą wymagać bardziej zindywidualizowanego wsparcia.
- **Rekomendacja:** Należy precyzyjnie określić rodzaj i zakres wsparcia w przyszłych programach. To może obejmować dostosowanie wsparcia do specyficznych potrzeb beneficjentów oraz wprowadzenie elastycznych opcji finansowania, które umożliwią lepsze dopasowanie do lokalnych warunków.

## 3. Uproszczenie Procedur Naboru

- **Wyzwanie:** Proces naboru wniosków może być skomplikowany, co może stanowić barierę dla efektywnego pozyskiwania projektów i partnerstw. Dodatkowo, zmiany regulacyjne i dokumentacyjne (rezolucje nr 4/2019, 5/2019, 6/2020, 7/2020) wskazują na potrzebę dostosowania procedur do zmieniających się warunków.
- **Rekomendacja:** Uprościć procedury naboru wniosków poprzez wprowadzenie bardziej przejrzystych i zrozumiałych zasad oraz uproszczenie dokumentacji wymaganej do aplikacji. Można również rozważyć wprowadzenie szkoleń dla potencjalnych aplikantów w celu zwiększenia ich wiedzy na temat procedur i wymagań.

## 4. Zwiększenie Elastyczności w Alokacji Środków

- **Wyzwanie:** Doświadczenia wskazują na potrzebę większej elastyczności w zakresie alokacji środków, aby lepiej odpowiadały na zmieniające się potrzeby beneficjentów oraz specyfikę projektów.
- **Rekomendacja:** Opracować elastyczne mechanizmy alokacji środków, które umożliwią dostosowanie budżetów do rzeczywistych potrzeb projektów oraz zmian w sytuacji zewnętrznej. To może obejmować możliwość przesunięcia funduszy między różnymi kategoriami wydatków lub dostosowywania budżetów w odpowiedzi na zmieniające się okoliczności.

## Wnioski

1. **Wzmocnienie Elastyczności:** Doświadczenia z PRL podkreślają znaczenie elastyczności w procedurach programowych. W przyszłych programach warto



zatem uwzględnić mechanizmy, które pozwolą na szybkie dostosowanie się do zmieniających się warunków i wyzwań.

2. **Dostosowanie do Potrzeb Beneficjentów:** Ustalanie bardziej precyzyjnych wytycznych dotyczących wsparcia oraz uproszczenie procedur naboru mogą zwiększyć efektywność programów i lepiej odpowiadać na potrzeby beneficjentów, zwłaszcza mniejszych jednostek samorządowych.
3. **Klarowność i Przejrzystość:** Wprowadzenie bardziej klarownych wytycznych i uproszczenie procedur naboru przyczyni się do lepszego zrozumienia wymagań przez potencjalnych aplikantów, co może zwiększyć liczbę skutecznych aplikacji i projektów.

### Dane z Programu

- **Liczba zorganizowanych szkoleń dla potencjalnych aplikantów:** 15
- **Liczba wniosków, które wymagały korekt budżetowych z powodu zmiany warunków:** 8

Dane te pokazują, że istnieje potrzeba dalszego dostosowania procedur programowych, aby lepiej odpowiadały na rzeczywiste potrzeby uczestników i były bardziej efektywne w realizacji celów programowych.

### *12. Jakie usprawnienia na przyszłość należałoby wprowadzić w zakresie usprawnienia procesu nawiązywania współpracy bilateralnej?*

---

Proces nawiązywania współpracy bilateralnej jest kluczowy dla efektywnej realizacji projektów rozwojowych i wymiany wiedzy między jednostkami samorządowymi z różnych krajów. Doświadczenia z Programu Rozwój Lokalny (PRL) sugerują, że istnieje potrzeba dalszego usprawnienia tego procesu, aby zwiększyć jego efektywność i trwałość partnerstw międzynarodowych. Poniżej przedstawiono analizę obecnych wyzwań oraz rekomendacje na przyszłość.

### Obszary Do Usprawnienia

#### 1. Zwiększenie Wsparcia Finansowego

- **Wyzwanie:** Obecne mechanizmy wsparcia finansowego mogą być niewystarczające, zwłaszcza dla mniejszych jednostek samorządowych, które mają trudności z inicjowaniem i utrzymywaniem partnerstw międzynarodowych. Brak odpowiednich funduszy może ograniczać możliwości rozwoju i utrzymania współpracy bilateralnej.
- **Rekomendacja:** Zwiększyć wsparcie finansowe na działania związane z sieciowaniem i partnerstwem. Obejmuje to zarówno fundusze na organizowanie spotkań i warsztatów, jak i na wsparcie eksperckie oraz logistyczne dla mniejszych samorządów. Warto również rozważyć wprowadzenie funduszy celowych na inicjatywy bilateralne, które

umożliwią pokrycie kosztów związanych z nawiązywaniem i utrzymaniem partnerstw.

## 2. Rozwinięcie Platform Komunikacyjnych

- **Wyzwanie:** Wymiana informacji i dobrych praktyk między partnerami może być utrudniona przez brak odpowiednich platform komunikacyjnych oraz niewystarczające mechanizmy wspierające efektywną wymianę doświadczeń.
- **Rekomendacja:** Rozwinąć i zorganizować bardziej zaawansowane platformy komunikacyjne, które umożliwią łatwiejszą wymianę informacji i doświadczeń między partnerami. Może to obejmować stworzenie dedykowanych portali, forów dyskusyjnych lub aplikacji mobilnych wspierających współpracę i wymianę dobrych praktyk.

## 3. Organizowanie Regularnych Spotkań i Warsztatów

- **Wyzwanie:** Regularne spotkania i warsztaty są kluczowe dla zacieśniania relacji oraz wymiany doświadczeń, ale ich organizacja może być utrudniona przez różne czynniki, takie jak pandemia czy ograniczenia budżetowe.
- **Rekomendacja:** Wprowadzić regularne spotkania i warsztaty zarówno w formie stacjonarnej, jak i zdalnej. Regularne wydarzenia powinny być częścią planu współpracy i obejmować zarówno spotkania robocze, jak i bardziej formalne konferencje. Należy zapewnić, aby wydarzenia te były dobrze zorganizowane i dostosowane do potrzeb uczestników.

## 4. Wsparcie Eksperckie i Merytoryczne

- **Wyzwanie:** Mniejsze samorządy mogą mieć trudności z inicjowaniem i utrzymaniem partnerstw międzynarodowych z powodu braku dostępu do odpowiedniego wsparcia eksperckiego i merytorycznego.
- **Rekomendacja:** Zwiększyć dostępność wsparcia eksperckiego dla mniejszych samorządów poprzez oferowanie szkoleń, doradztwa oraz wsparcia technicznego. Należy również rozważyć wprowadzenie programów mentoringowych, które pozwolą mniejszym jednostkom na uzyskanie pomocy od bardziej doświadczonych partnerów.

## 5. Promowanie Korzyści Współpracy Bilateralnej

- **Wyzwanie:** Niska świadomość korzyści płynących z współpracy bilateralnej może ograniczać zaangażowanie samorządów w tego typu inicjatywy.
- **Rekomendacja:** Zwiększyć wysiłki promujące korzyści wynikające ze współpracy bilateralnej. Może to obejmować organizowanie kampanii informacyjnych, prezentowanie sukcesów programów bilateralnych oraz publikowanie studiów przypadków i przykładów dobrych praktyk.

## Wnioski

1. **Wzmocnienie Wsparcia Finansowego i Eksperckiego:** Aby efektywnie nawiązywać i utrzymywać współpracę bilateralną, konieczne jest zwiększenie wsparcia finansowego oraz dostępu do wsparcia eksperckiego, szczególnie dla mniejszych jednostek samorządowych.
2. **Rozwój Platform Komunikacyjnych:** Zaawansowane platformy komunikacyjne są kluczowe dla ułatwienia wymiany informacji i doświadczeń między partnerami. Wprowadzenie takich platform może znacznie poprawić efektywność współpracy.
3. **Regularne Spotkania i Warsztaty:** Regularne spotkania i warsztaty są niezbędne do zacieśniania relacji i wymiany wiedzy. Organizacja takich wydarzeń powinna być częścią strategii współpracy.
4. **Promowanie Korzyści Współpracy:** Skuteczna promocja korzyści płynących z współpracy bilateralnej może zwiększyć zaangażowanie i zainteresowanie samorządów w takich inicjatywach.

## Dane z Programu

- **Liczba zorganizowanych spotkań online i stacjonarnych:** 12
- **Liczba zaprezentowanych przykładów dobrych praktyk:** 8

Dane te pokazują aktywność w organizowaniu spotkań oraz prezentacji dobrych praktyk, ale również wskazują na potrzebę dalszego rozwoju platform komunikacyjnych i wsparcia finansowego, aby maksymalnie wykorzystać potencjał współpracy bilateralnej w przyszłości.

### 13. Jak miasta - beneficjenci oceniają Program z punktu widzenia procedury naboru/ procesu wdrażania projektów/ wpływu na rozwój miasta?

Ocena Programu Rozwój Lokalny (PRL) przez miasta-beneficjentów jest kluczowym elementem dla zrozumienia efektywności procedur naboru, procesu wdrażania projektów oraz wpływu na rozwój lokalny. Poniżej przedstawiamy analizę opinii miast-beneficjentów na temat tych trzech aspektów programu, bazując na dostępnych rezolucjach oraz analizach procedur i wpływu na rozwój miast.

## Ocena Procedury Naboru

### 1. Pozytywne Aspekty:

- **Dostosowanie do Potrzeb:** Miasta-beneficjenci wskazują, że cele programu i jego założenia były dobrze dostosowane do ich potrzeb. Program umożliwił realizację projektów odpowiadających lokalnym wyzwaniom oraz wspierał wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań.

- **Wsparcie Finansowe:** Otrzymane fundusze były kluczowe dla realizacji projektów, co miało pozytywny wpływ na rozwój infrastruktury i poprawę jakości życia mieszkańców.

## 2. Wyzwania i Obszary do Usprawnienia:

- **Skomplikowane Procedury:** Procedury naboru były często oceniane jako skomplikowane i czasochłonne, zwłaszcza dla mniejszych jednostek samorządowych. Konieczność spełnienia licznych wymogów formalnych mogła być barierą dla niektórych miast.
- **Zbyt Rozbudowana Dokumentacja:** Miasta wskazywały na potrzebę uproszczenia dokumentacji i procedur aplikacyjnych, aby proces aplikacji był bardziej dostępny i mniej obciążający administracyjnie.

## Ocena Procesu Wdrażania Projektów

### 1. Pozytywne Aspekty:

- **Nowoczesne Rozwiązania:** Program umożliwił wdrażanie nowoczesnych rozwiązań zarządzania publicznego, co przyczyniło się do zwiększenia efektywności działań administracyjnych oraz poprawy jakości świadczonych usług.
- **Rozwój Lokalny:** Beneficjenci podkreślają, że projekty realizowane w ramach programu przyczyniły się do rozwoju lokalnego, w tym poprawy infrastruktury, jakości usług publicznych oraz zwiększenia zaangażowania społeczności lokalnych.

### 2. Wyzwania i Obszary do Usprawnienia:

- **Problemy z Koordynacją:** Wdrażanie projektów często wiązało się z wyzwaniami związanymi z koordynacją działań i komunikacją między różnymi jednostkami zaangażowanymi w realizację projektów. Konieczne było lepsze zarządzanie projektami i bardziej spójna komunikacja.
- **Dostosowanie Budżetów:** W niektórych przypadkach, zmiany budżetowe były potrzebne w trakcie realizacji projektów, co mogło powodować opóźnienia i dodatkowe komplikacje.

## Ocena Wpływu na Rozwój Miasta

### 1. Pozytywne Aspekty:

- **Poprawa Zdolności Instytucjonalnych:** Program przyczynił się do poprawy zdolności instytucjonalnych miast, co miało długoterminowy wpływ na efektywność zarządzania i realizację celów rozwojowych.
- **Wzrost Inwestycji:** Realizacja projektów w ramach programu często prowadziła do wzrostu inwestycji w lokalną infrastrukturę i usługi, co miało bezpośredni wpływ na poprawę jakości życia mieszkańców.

## 2. Wyzwania i Obszary do Usprawnienia:

- **Długoterminowa Trwałość Projektów:** Niektóre miasta wskazywały na potrzebę lepszego planowania i monitorowania długoterminowej trwałości projektów, aby zapewnić, że korzyści z inwestycji są utrzymane w dłuższym okresie.
- **Dostosowanie do Lokalnych Warunków:** Istnieje potrzeba większego dostosowania wsparcia do specyficznych warunków lokalnych oraz indywidualnych potrzeb miast, aby zwiększyć efektywność i trwałość realizowanych projektów.

### Rezolucje i Analizy

- **Rezolucje nr 4/2019 i 6/2020:** Dokumenty te mogą wskazywać na obszary do poprawy w procedurach naboru i wdrażania projektów, biorąc pod uwagę doświadczenia miast-beneficjentów.
- **Raport OECD:** Analizy zawarte w raportach mogą sugerować, że uproszczenie procedur aplikacyjnych oraz lepsze dostosowanie wsparcia do lokalnych warunków mogłyby poprawić efektywność przyszłych programów.

### Wnioski

1. **Uproszczenie Procedur Naboru:** Należy rozważyć uproszczenie procedur aplikacyjnych i administracyjnych, aby były one bardziej dostępne dla wszystkich jednostek samorządowych, szczególnie mniejszych.
2. **Poprawa Koordynacji i Zarządzania Projektami:** Warto wdrożyć mechanizmy lepszego zarządzania projektami oraz poprawić komunikację między jednostkami, aby zwiększyć efektywność wdrażania projektów.
3. **Dostosowanie Wsparcia do Lokalnych Warunków:** Programy powinny bardziej elastycznie dostosowywać wsparcie do specyficznych potrzeb lokalnych, co może zwiększyć ich wpływ na rozwój miast i trwałość projektów.
4. **Monitorowanie i Ocena Długoterminowa:** Konieczne jest wprowadzenie lepszych mechanizmów monitorowania i oceny długoterminowej trwałości projektów, aby zapewnić, że inwestycje przynoszą korzyści w dłuższym okresie.

### Dane z Programu

- **Liczba miast, które oceniły procedury naboru jako skomplikowane:** 15
- **Liczba miast, które dostrzegły poprawę zdolności instytucjonalnych dzięki programowi:** 20

Dane te sugerują, że chociaż program przyniósł wiele korzyści, istnieją obszary wymagające dalszych usprawnień w zakresie procedur naboru i procesu wdrażania projektów. Poprawa w tych obszarach może przyczynić się do jeszcze większej efektywności i trwałości przyszłych inicjatyw rozwojowych.

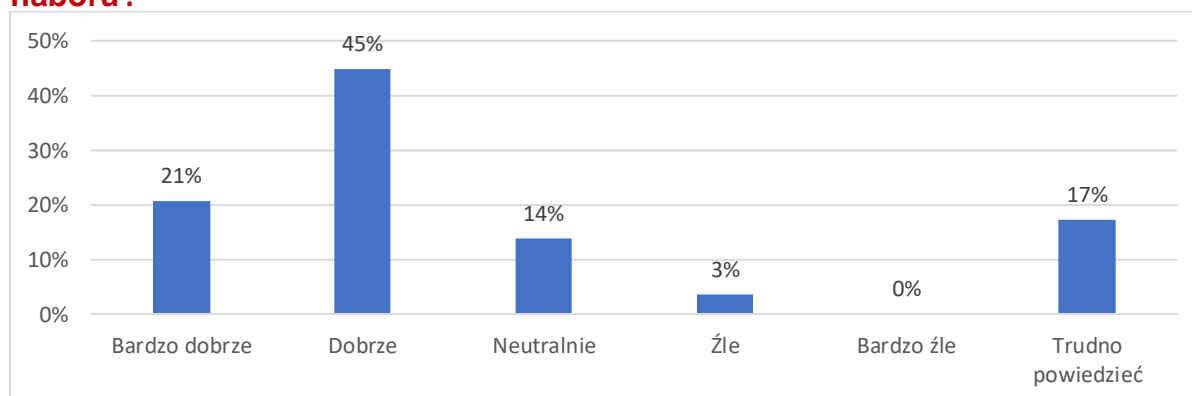
## 6.4. Analiza wyników badania ankietowego z przedstawicielami miast beneficjentów

### 1) Jak ocenia Pan/Pani rozwiązania przyjęte w harmonogramie naboru?

Większość respondentów (66%) oceniła harmonogram naboru pozytywnie, uznając go za dobrze lub bardzo dobrze dostosowany do ich potrzeb, co sugeruje, że był on odpowiednio skonstruowany i nie stanowił istotnych barier w realizacji projektów. Neutralnie wypowiedziało się 14% uczestników, co może wskazywać na brak znaczących trudności, ale też na to, że harmonogram nie wyróżniał się szczególnymi korzyściami. Tylko 3% oceniło go negatywnie, co świadczy o marginalnym wpływie ewentualnych problemów. Natomiast 17% wybrało odpowiedź „trudno powiedzieć”, co może sugerować brak doświadczenia lub niewystarczającą wiedzę na temat harmonogramu w tej grupie. Ogólnie, harmonogram został uznany za efektywny, choć istnieje przestrzeń na dalsze usprawnienia.

Pomimo ogólnie pozytywnej oceny harmonogramu, niektórzy respondenci wskazali na problem zbyt krótkiego okresu przeznaczanego na przygotowanie Kompletniej Propozycji Projektu oraz realizację rzeczową. Choć 66% respondentów oceniło harmonogram jako dobrze lub bardzo dobrze dostosowany, część z nich mogła odczuwać presję czasową, która wpłynęła na niższe oceny i odpowiedzi neutralne (14%) lub negatywne (3%). Krótki czas przygotowania mógł utrudniać pełne opracowanie szczegółowych założeń projektowych, co mogło być wyzwaniem zwłaszcza dla miast z mniejszym doświadczeniem w realizacji projektów unijnych. Tym samym, w przyszłości warto rozważyć wydłużenie kluczowych etapów, aby zwiększyć komfort pracy beneficjentów i podnieść jakość składanych propozycji projektów oraz ich realizacji.

### Rysunek 2. Jak ocenia Pan/Pani rozwiązania przyjęte w harmonogramie naboru?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami miast beneficjentów, n=29.

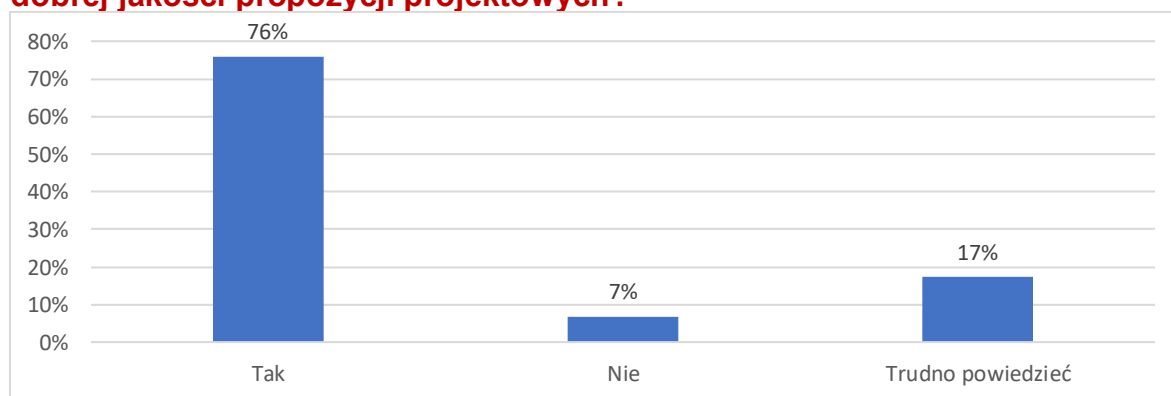


## 2) Czy Pana/Pani zdaniem harmonogram umożliwił przygotowanie dobrej jakości propozycji projektowych?

Aż 76% respondentów uznało, że harmonogram umożliwił przygotowanie dobrej jakości propozycji projektowych, co sugeruje, że zdecydowana większość beneficjentów była w stanie skutecznie opracować swoje projekty w wyznaczonych ramach czasowych. Tylko 7% oceniło harmonogram negatywnie, co może świadczyć o odczuwanych trudnościach przez nieliczne jednostki, być może z powodu specyficznych uwarunkowań lokalnych lub ograniczonych zasobów. Z kolei 17% respondentów wybrało odpowiedź „trudno powiedzieć”, co może wynikać z braku pełnej pewności co do oceny lub niewystarczającego doświadczenia w przygotowywaniu wniosków o dofinansowanie. Ogólnie, harmonogram został uznany za efektywny i dobrze dopasowany do potrzeb większości miast-beneficjentów, jednak pewne grupy mogły napotkać trudności związane z presją czasową, co może wymagać uwzględnienia w przyszłych edycjach programu.

Pomimo że 76% respondentów uznało, że harmonogram umożliwił przygotowanie dobrej jakości propozycji projektowych, 7% wskazało na istotne problemy, które uniemożliwiły im osiągnięcie tego celu. Główną przyczyną była presja czasowa – zarówno na etapie przygotowania wniosków, jak i w trakcie realizacji projektów. Zbyt krótki czas na opracowanie Kompletniej Propozycji Projektu skutkował ograniczonymi możliwościami dokładnego planowania i konsultacji, co mogło obniżyć jakość niektórych propozycji. Dodatkowo, skrócony czas realizacji projektów mógł utrudniać wdrożenie zaawansowanych i wieloaspektowych działań, co ograniczało możliwość pełnego wykorzystania dostępnych zasobów i osiągnięcia zamierzonych rezultatów. Odpowiedzi te wskazują na potrzebę wprowadzenia dłuższych terminów w przyszłych edycjach programu, aby zapewnić bardziej komfortowe warunki przygotowania projektów i ich realizacji.

### **Rysunek 3. Czy Pana/Pani zdaniem harmonogram umożliwił przygotowanie dobrej jakości propozycji projektowych?**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami miast beneficjentów, n=29.

3) Jak ocenia Pan/Pani (ze swojego punktu widzenia) procedury naboru, proces wdrażania projektu oraz poziom wpływu udzielonego wsparcia na rozwój miasta?

a. Ocena procedur naboru

14% respondentów oceniło procedury naboru „bardzo wysoko”, a 45% „wysoko”, co wskazuje na ogólną satysfakcję z tego etapu, choć niektóre jednostki mogły odczuwać pewne trudności, co odzwierciedla się w 28% odpowiedzi neutralnych. Brak ocen negatywnych świadczy o tym, że procedury były ogólnie przystępne i nie powodowały istotnych problemów, jednak nie wszystkie miasta mogły w pełni wykorzystać możliwości oferowane przez proces naboru.

b. Ocena procesu wdrażania projektu

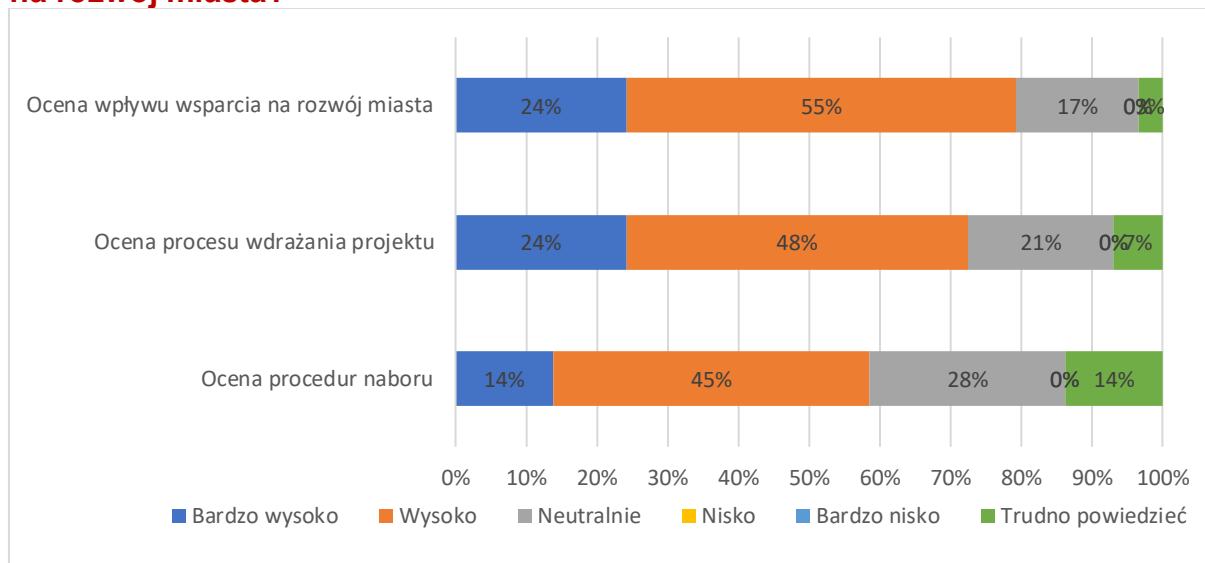
Proces wdrażania został oceniony jeszcze wyżej – 24% respondentów oceniło go „bardzo wysoko”, a 48% „wysoko”, co oznacza, że większość beneficjentów miała pozytywne doświadczenia związane z realizacją projektów. Neutralna ocena (21%) wskazuje na pewne obszary do poprawy, jednak brak ocen niskich lub bardzo niskich sugeruje, że procedury wdrożeniowe były sprawne i adekwatne do potrzeb miast. Zaledwie 7% respondentów wybrało opcję „trudno powiedzieć”, co może sugerować niepewność związaną z pełnym zrozumieniem wszystkich etapów wdrożenia.

c. Ocena wpływu wsparcia na rozwój miasta

Najlepiej oceniono wpływ udzielonego wsparcia na rozwój miast – 24% respondentów oceniło ten aspekt „bardzo wysoko”, a 55% „wysoko”, co sugeruje, że większość beneficjentów dostrzegła realny i pozytywny wpływ projektów na rozwój lokalny. Wskaźniki te pokazują, że udzielone wsparcie skutecznie przyczyniło się do rozwiązywania problemów miast, takich jak poprawa jakości życia, wzmocnienie przedsiębiorczości czy efektywności administracji. Jedynie 3% wyraziło niepewność co do oceny wpływu wsparcia, co może wynikać z braku pełnych danych lub odpowiednio długiego czasu na ocenę efektów projektów.

Wyniki analizy wskazują na wysoką satysfakcję beneficjentów z procedur naboru, procesu wdrażania i wpływu wsparcia, co świadczy o dobrze zaprojektowanym programie, który spełnia oczekiwania miast i przyczynia się do ich rozwoju. Neutralne oceny sugerują pewne możliwości poprawy, zwłaszcza w kwestii przejrzystości i elastyczności procedur oraz wydłużenia czasu realizacji projektów, co mogłoby jeszcze bardziej zwiększyć ich efektywność.

#### Rysunek 4. Jak ocenia Pan/Pani (ze swojego punktu widzenia) procedury naboru, proces wdrażania projektu oraz poziom wpływu udzielonego wsparcia na rozwój miasta?

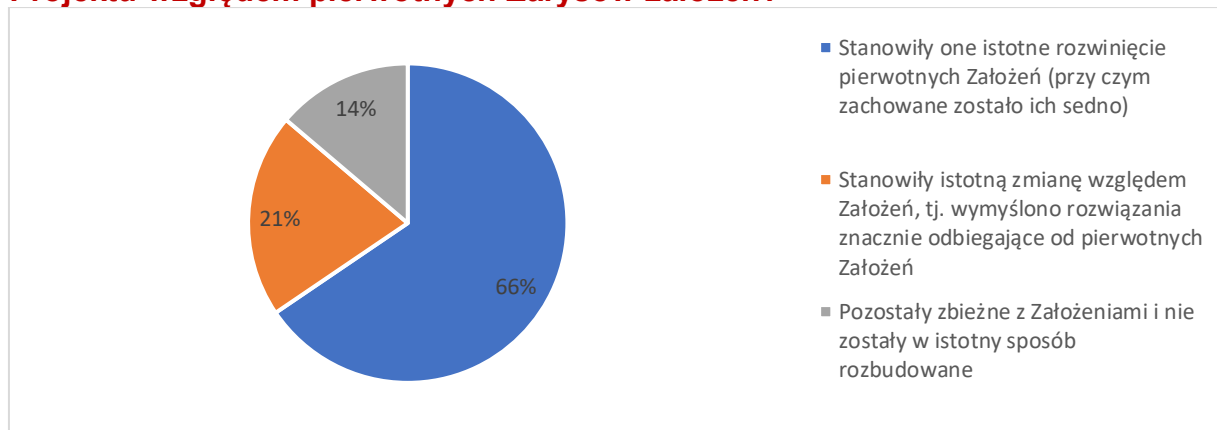


Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami miast beneficjentów, n=29.

#### 4) Jak w Pana/Pani opinii ocenić należy Kompletnie Propozycje Projektu względem pierwotnych Zarysów założeń?

W ocenie relacji między Kompletnymi Propozycjami Projektu a pierwotnymi Zarysami założeń, 66% respondentów uznało, że Propozycje stanowiły istotne rozwinięcie pierwotnych założeń, przy jednoczesnym zachowaniu ich sedna. To sugeruje, że większość beneficjentów miała możliwość pogłębienia swoich projektów, zachowując spójność z początkowymi założeniami, co świadczy o przemyślanym podejściu do realizacji projektów oraz skutecznej adaptacji do wymagań programu. 21% respondentów stwierdziło, że Kompletnie Propozycje Projektu stanowiły istotną zmianę względem pierwotnych założeń, co może wskazywać na znaczną ewolucję koncepcji projektowych w trakcie opracowywania. Te zmiany mogły wynikać z nowych danych, lepszego zrozumienia problemów lokalnych lub potrzeby dopasowania projektów do wymogów finansowych i technicznych. Mimo że odbiegały od pierwotnych założeń, takie zmiany mogą świadczyć o elastyczności i umiejętności beneficjentów w dostosowywaniu się do realiów. 14% respondentów oceniło, że Propozycje pozostały zbieżne z pierwotnymi założeniami i nie zostały znacząco rozbudowane. To wskazuje, że w przypadku tych projektów brak było potrzeby istotnych zmian, a zarysowane na początku rozwiązania były wystarczająco dopracowane już na wczesnym etapie.

### Rysunek 5. Jak w Pana/Pani opinii ocenić należy Kompletne Propozycje Projektu względem pierwotnych Zarysów założeń?

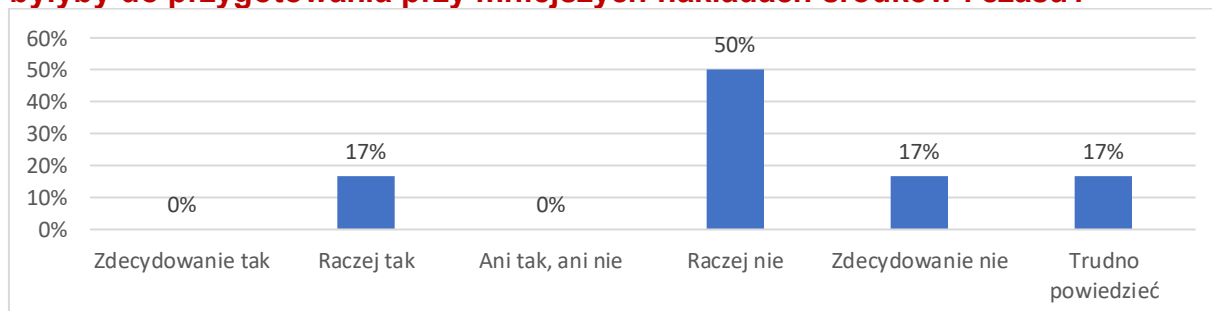


Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami miast beneficjentów, n=29.

#### 5) Czy w Pana/Pani opinii Kompletne Propozycje Projektu możliwe byłyby do przygotowania przy mniejszych nakładach środków i czasu?

Z analizy odpowiedzi wynika, że większość respondentów uważa, iż przygotowanie Kompletnych Propozycji Projektu przy mniejszych nakładach środków i czasu jest mało prawdopodobne – 50% wybrało odpowiedź „raczej nie”, a 17% „zdecydowanie nie”. Świadczy to o tym, że zasoby czasowe i finansowe były niezbędne do skutecznego opracowania projektów spełniających wymogi programu. Tylko 17% respondentów uznało, że byłaby taka możliwość, co sugeruje, że niektóre miasta mogły być lepiej przygotowane do efektywnego działania. Dodatkowo 17% wybrało opcję „trudno powiedzieć”, co może wskazywać na niepewność co do potencjalnych sposobów optymalizacji procesu, bez obniżenia jakości propozycji projektowych.

### Rysunek 6. Czy w Pana/Pani opinii Kompletne Propozycje Projektu możliwe byłyby do przygotowania przy mniejszych nakładach środków i czasu?

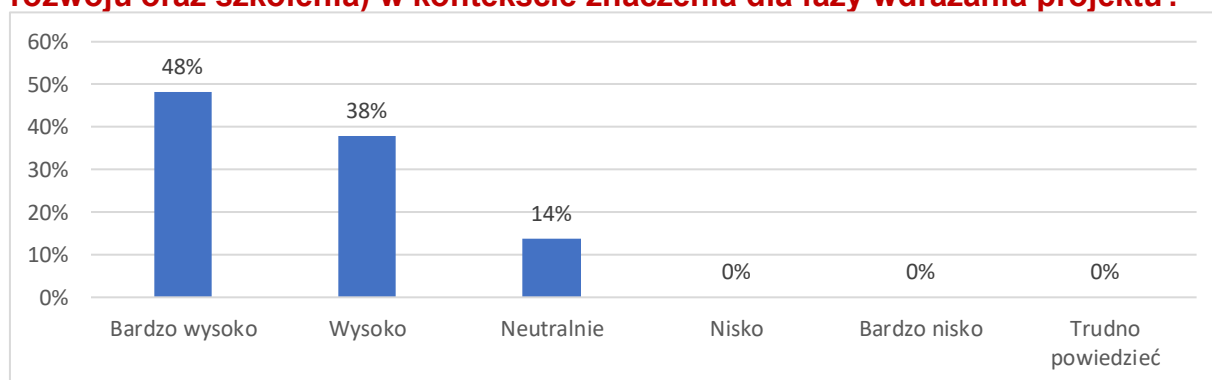


Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami miast beneficjentów, n=29.

6) Jak Pan/Pani ocenia wsparcie udzielone na etapie programowania (m.in. pomoc ekspertów w Związku Miast Polskich przy opracowaniu planów rozwoju oraz szkolenia) w kontekście znaczenia dla fazy wdrażania projektu?

Ocena wsparcia udzielonego na etapie programowania, w tym pomocy ekspertów w Związku Miast Polskich oraz szkoleń, jest w większości pozytywna. Aż 48% respondentów oceniło to wsparcie „bardzo wysoko”, a 38% „wysoko”, co wskazuje na jego kluczowe znaczenie dla skutecznej fazy wdrażania projektów. Tak wysoka ocena sugeruje, że ekspercka pomoc oraz dostęp do szkoleń znacząco wpłynęły na przygotowanie miast do realizacji planów rozwoju, umożliwiając lepsze zrozumienie procesów i wymogów programowych. Zaledwie 14% respondentów wybrało odpowiedź neutralną, co może wskazywać na ograniczone doświadczenia lub niezadowolenie w pewnych przypadkach, ale brak ocen negatywnych świadczy o ogólnym zadowoleniu z udzielonego wsparcia. W sumie, respondenci uznają, że wsparcie na etapie programowania miało istotne znaczenie dla późniejszych działań wdrożeniowych, co potwierdza skuteczność tego elementu programu.

**Rysunek 7. Jak Pan/Pani ocenia wsparcie udzielone na etapie programowania (m.in. pomoc ekspertów w Związku Miast Polskich przy opracowaniu planów rozwoju oraz szkolenia) w kontekście znaczenia dla fazy wdrażania projektu?**

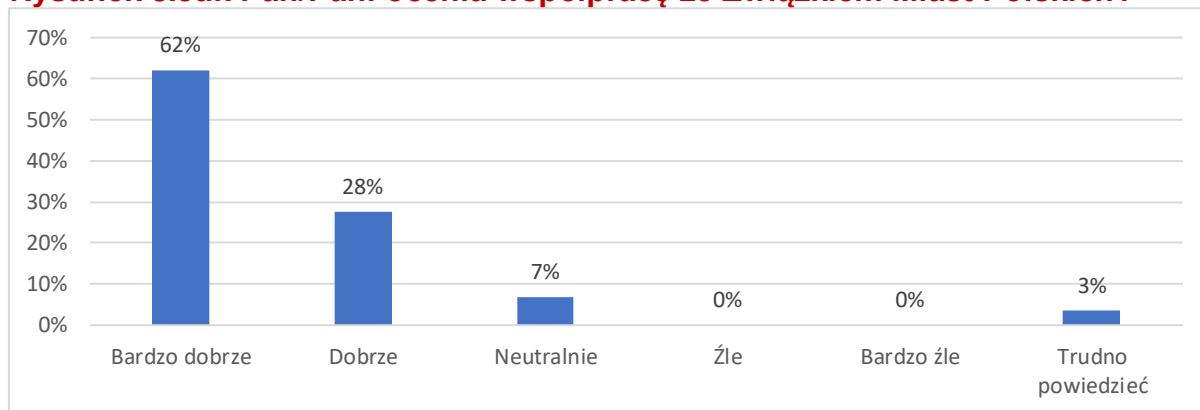


Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami miast beneficjentów, n=29.

7) Jak Pan/Pani ocenia współpracę ze Związkiem Miast Polskich?

Ocena współpracy ze Związkiem Miast Polskich jest zdecydowanie pozytywna, co potwierdzają wyniki ankiety. Aż 62% respondentów oceniło tę współpracę „bardzo dobrze”, a 28% „dobrze”, co wskazuje na wysoką satysfakcję z poziomu wsparcia i zaangażowania ze strony Związku. Tylko 7% odpowiedzi było neutralnych, co sugeruje, że niewielka liczba beneficjentów miała mieszane doświadczenia, podczas gdy brak ocen negatywnych świadczy o ogólnym zadowoleniu z relacji. Dodatkowo, 3% respondentów wybrało odpowiedź „trudno powiedzieć”, co może wskazywać na brak wystarczających informacji lub doświadczenia w zakresie współpracy. Podsumowując, wyniki wskazują na efektywność i pozytywne nastawienie do współpracy z Związkiem Miast Polskich, co ma znaczenie dla realizacji projektów oraz rozwoju lokalnych społeczności.

### Rysunek 8. Jak Pan/Pani ocenia współpracę ze Związkiem Miast Polskich?

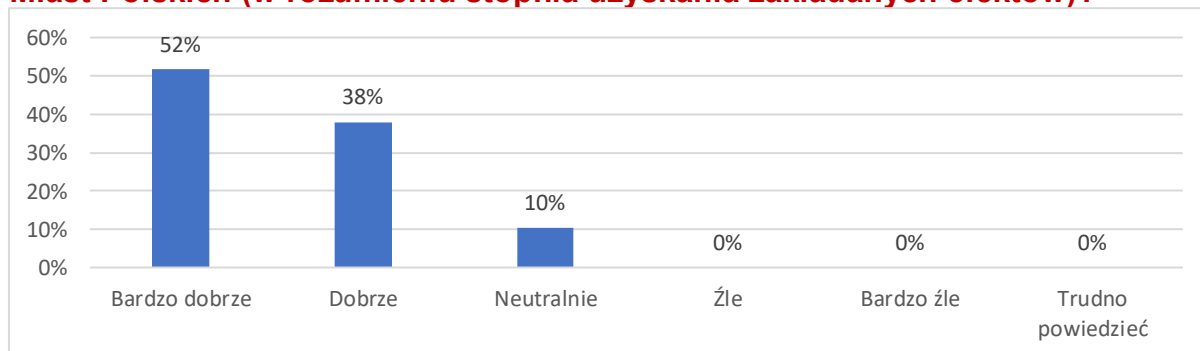


Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami miast beneficjentów, n=29.

### 8) Jak ocenia Pan/Pani skuteczność wsparcia otrzymanego ze Związku Miast Polskich (w rozumieniu stopnia uzyskania zakładanych efektów)?

Ocena skuteczności wsparcia otrzymanego ze Związku Miast Polskich w kontekście osiągnięcia zakładanych efektów jest w dużej mierze pozytywna. Aż 52% respondentów oceniło tę skuteczność „bardzo dobrze”, a 38% „dobrze”, co sugeruje, że wsparcie przyczyniło się do realizacji celów projektowych i przyniosło wymierne korzyści dla miast. Zaledwie 10% respondentów wybrało odpowiedź neutralną, co może wskazywać na niewielką liczbę przypadków, w których wsparcie nie przyniosło oczekiwanych rezultatów. Brak ocen negatywnych oraz odpowiedzi „trudno powiedzieć” świadczy o ogólnym zadowoleniu z efektów wsparcia, co potwierdza jego skuteczność w kontekście realizacji projektów lokalnych. Wyniki te wskazują na pozytywny wpływ Związku Miast Polskich na rozwój społeczności lokalnych oraz ich zdolność do osiągnięcia zakładanych rezultatów.

### Rysunek 9. Jak ocenia Pan/Pani skuteczność wsparcia otrzymanego ze Związku Miast Polskich (w rozumieniu stopnia uzyskania zakładanych efektów)?



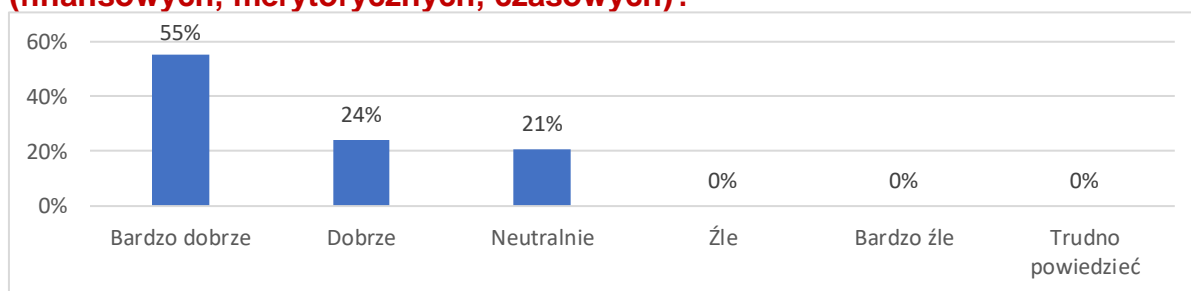
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami miast beneficjentów, n=29.



9) Analogicznie, jak ocenia Pan/Pani efektywność tego wsparcia (w rozumieniu stosunku uzyskanych efektów do poniesionych nakładów (finansowych, merytorycznych, czasowych))?

Ocena efektywności wsparcia otrzymanego ze Związku Miast Polskich, w kontekście stosunku uzyskanych efektów do poniesionych nakładów (finansowych, merytorycznych i czasowych), jest w przeważającej mierze pozytywna. Aż 55% respondentów oceniło tę efektywność „bardzo dobrze”, a 24% „dobrze”, co wskazuje na satysfakcję z relacji między rezultatami a zainwestowanymi zasobami. Tylko 21% odpowiedzi było neutralnych, co sugeruje, że niewielka grupa beneficjentów miała mieszane odczucia co do efektywności wsparcia. Brak ocen negatywnych oraz odpowiedzi „trudno powiedzieć” świadczy o ogólnym zadowoleniu z wyników w stosunku do poniesionych nakładów, co podkreśla pozytywny wpływ wsparcia na efektywność działań podejmowanych przez miasta. Wyniki te wskazują, że wsparcie ze Związku Miast Polskich było postrzegane jako wartościowe i przynoszące wymierne korzyści w kontekście lokalnych projektów.

**Rysunek 10. Analogicznie, jak ocenia Pan/Pani efektywność tego wsparcia (w rozumieniu stosunku uzyskanych efektów do poniesionych nakładów (finansowych, merytorycznych, czasowych))?**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami miast beneficjentów, n=29.

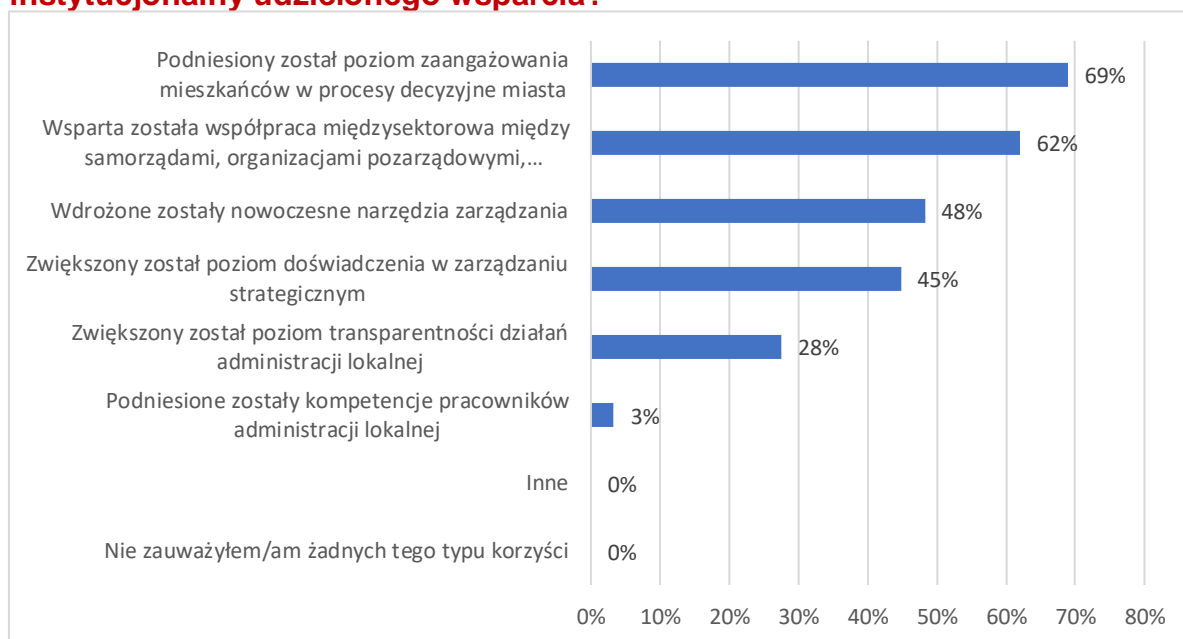
10) Jakie korzyści przyniósł w Pana/Pani opinii komponent instytucjonalny udzielonego wsparcia?

W ocenie korzyści przyniesionych przez komponent instytucjonalny udzielonego wsparcia, respondenci wskazali na szereg pozytywnych efektów. Największy wpływ odnotowano w obszarze podnoszenia poziomu zaangażowania mieszkańców w procesy decyzyjne miasta, co potwierdziło aż 69% uczestników. To wskazuje na skuteczność działań mających na celu aktywizację społeczności lokalnych. Również 62% respondentów zauważyło poprawę w zakresie współpracy międzysektorowej, co świadczy o zwiększonej koordynacji działań pomiędzy samorządami, organizacjami pozarządowymi, sektorem prywatnym oraz innymi interesariuszami.

48% uczestników wskazało na wdrożenie nowoczesnych narzędzi zarządzania, a 45% na wzrost doświadczenia w zarządzaniu strategicznym, co sugeruje, że wsparcie przyczyniło się do poprawy efektywności działań administracji lokalnej. 28%

respondentów zauważyło również wzrost poziomu transparentności działań, co jest kluczowe dla budowania zaufania społecznego. Zaledwie 3% wskazało na podniesienie kompetencji pracowników administracji lokalnej, co może sugerować, że ten aspekt wymaga większej uwagi w przyszłości. Brak osób, które nie zauważyły żadnych korzyści, świadczy o ogólnym pozytywnym odbiorze wsparcia. W sumie, wyniki wskazują na znaczący wpływ komponentu instytucjonalnego na rozwój lokalnych społeczności oraz zwiększenie efektywności administracji.

### Rysunek 11. Jakie korzyści przyniósł w Pana/Pani opinii komponent instytucjonalny udzielonego wsparcia?



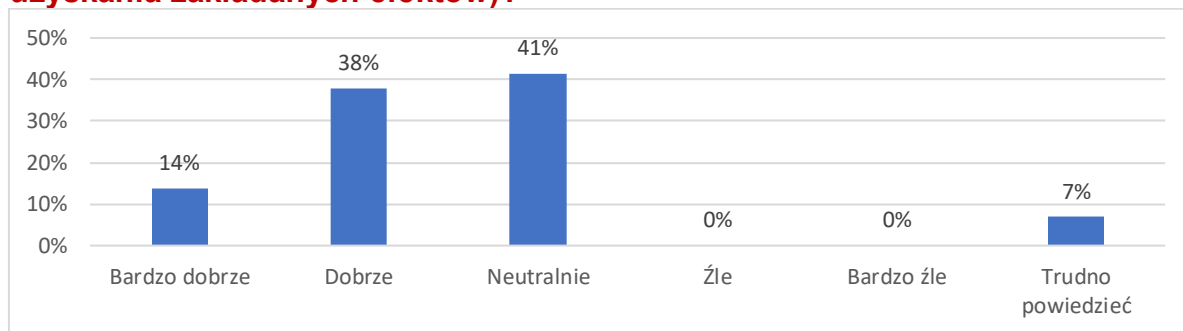
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami miast beneficjentów, n=29.

### 11) W ramach projektu możliwe było korzystanie ze wsparcia OECD – jak ocenia Pan/Pani skuteczność tego wsparcia (w rozumieniu stopnia uzyskania zakładanych efektów)?

Ocena skuteczności wsparcia ze strony OECD w kontekście osiągnięcia zakładanych efektów jest zróżnicowana. Tylko 14% respondentów oceniło to wsparcie „bardzo dobrze”, a 38% „dobrze”, co wskazuje na pozytywne postrzeganie jego wpływu. Jednak znaczący odsetek, bo aż 41%, wybrał odpowiedź neutralną, co może sugerować, że wielu beneficjentów nie zauważyło wyraźnych efektów lub nie miało wystarczających informacji, aby jednoznacznie ocenić skuteczność wsparcia. Zalety 7% uczestników uznało, że nie ma wystarczających podstaw do oceny, co dodatkowo potwierdza niepewność wśród części respondentów. Brak ocen negatywnych oraz bardzo niskiego poziomu satysfakcji wskazuje na ogólny pozytywny odbiór wsparcia, mimo że nie wszyscy dostrzegają jego pełen potencjał. Wyniki te sugerują, że wsparcie OECD może być postrzegane jako wartościowe, ale

jego efekty wymagają dalszej analizy i lepszego komunikowania osiągnięć wśród beneficjentów.

**Rysunek 12. W ramach projektu możliwe było korzystanie ze wsparcia OECD – jak ocenia Pan/Pani skuteczność tego wsparcia (w rozumieniu stopnia uzyskania zakładanych efektów)?**

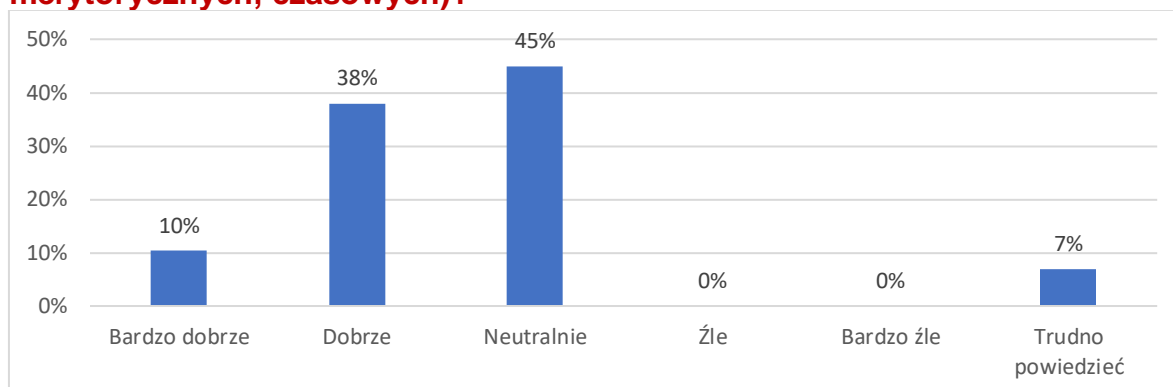


Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami miast beneficjentów, n=29.

**12) Analogicznie, jak ocenia Pan/Pani efektywność tego wsparcia (w rozumieniu stosunku uzyskanych efektów do poniesionych nakładów (finansowych, merytorycznych, czasowych)?**

Ocena efektywności wsparcia ze strony OECD, rozumiana jako stosunek uzyskanych efektów do poniesionych nakładów (finansowych, merytorycznych i czasowych), jest zróżnicowana. Tylko 10% respondentów oceniło tę efektywność „bardzo dobrze”, a 38% „dobrze”, co wskazuje na pewne pozytywne odczucia dotyczące osiągniętych wyników. Jednak aż 45% uczestników wybrało odpowiedź neutralną, co może sugerować, że wielu beneficjentów nie jest pewnych, czy efekty wsparcia w pełni odpowiadają poniesionym nakładom. Zaledwie 7% respondentów uznało, że nie ma wystarczających podstaw do oceny, co wskazuje na pewne wątpliwości w zakresie komunikacji rezultatów. Brak ocen negatywnych i bardzo niskiego poziomu niezadowolenia świadczy o ogólnym pozytywnym odbiorze wsparcia, choć jego efekty w stosunku do poniesionych kosztów mogą wymagać dalszej analizy. W sumie, wyniki te sugerują, że chociaż wsparcie OECD jest postrzegane jako korzystne, konieczne jest lepsze komunikowanie i mierzenie efektów, aby zwiększyć przejrzystość i zrozumienie wartości tego wsparcia.

**Rysunek 13. Jak ocenia Pan/Pani efektywność tego wsparcia (w rozumieniu stosunku uzyskanych efektów do poniesionych nakładów (finansowych, merytorycznych, czasowych)?**

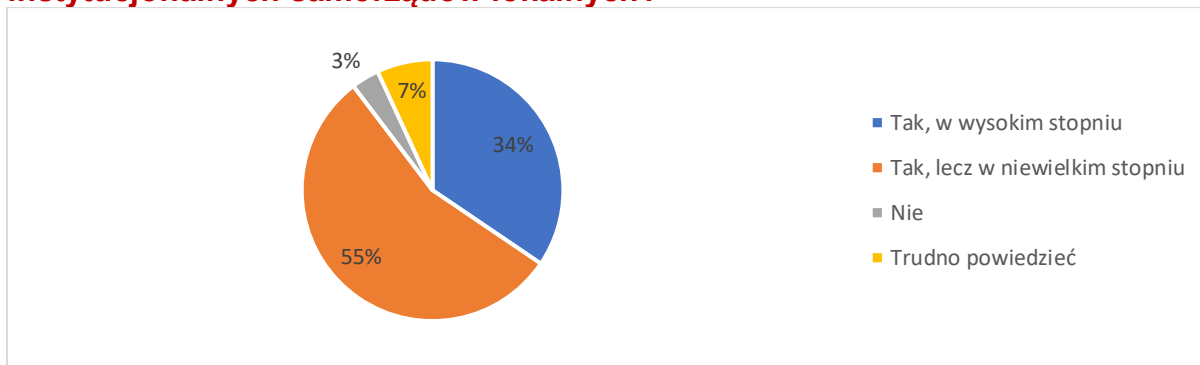


Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami miast beneficjentów, n=29.

**13) Czy korzystali Państwo z narzędzia samooceny zdolności instytucjonalnych samorządów lokalnych?**

Ocena korzystania z narzędzia samooceny zdolności instytucjonalnych samorządów lokalnych wskazuje na zróżnicowany poziom zaangażowania. Aż 34% respondentów zadeklarowało, że korzystało z tego narzędzia w wysokim stopniu, co sugeruje aktywne podejście do analizy i poprawy zdolności instytucjonalnych. Z kolei 55% uczestników przyznało, że korzystało z narzędzia, lecz w niewielkim stopniu, co może wskazywać na ograniczone wykorzystanie dostępnych zasobów lub potrzebę dodatkowego wsparcia w jego implementacji. Zaledwie 3% respondentów stwierdziło, że nie korzystało z narzędzia, co sugeruje, że w większości przypadków samorządy są świadome jego istnienia. Odpowiedź „trudno powiedzieć” była wybierana przez 7% uczestników, co może oznaczać brak wystarczających informacji na temat narzędzia lub niepewność co do jego efektywności. Ogólnie rzecz biorąc, wyniki pokazują, że mimo pewnego stopnia zaangażowania, istnieje przestrzeń na zwiększenie efektywności wykorzystania narzędzia samooceny w samorządach lokalnych.

### Rysunek 14. Czy korzystali Państwo z narzędzia samooceny zdolności instytucjonalnych samorządów lokalnych?

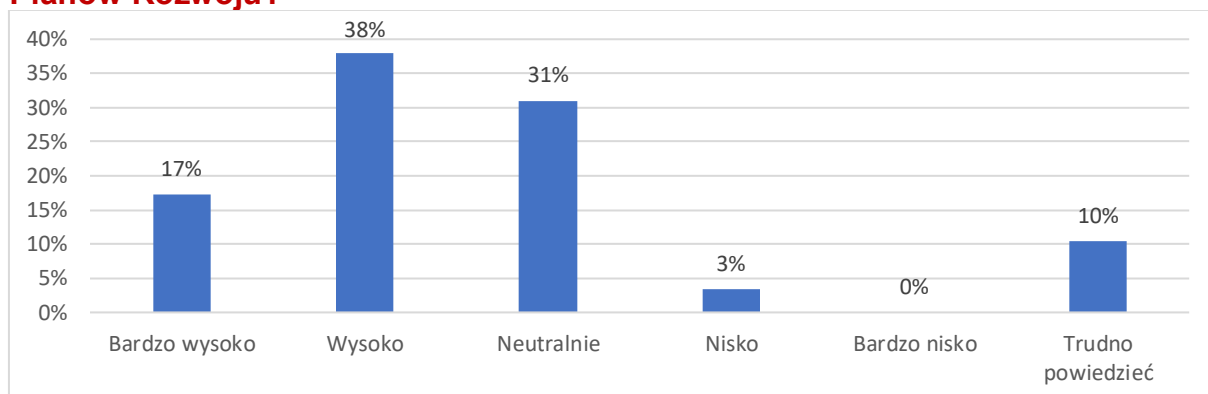


Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami miast beneficjentów, n=29.

#### 14) Jak Pan/Pani ocenia przydatność narzędzia samooceny zdolności instytucjonalnych samorządów lokalnych względem możliwości przygotowania Planów Rozwoju?

Ocena przydatności narzędzia samooceny zdolności instytucjonalnych samorządów lokalnych w kontekście przygotowania Planów Rozwoju wskazuje na zróżnicowane opinie wśród respondentów. 17% uczestników oceniło to narzędzie „bardzo wysoko”, co sugeruje, że dla tej grupy jest ono istotnym wsparciem w procesie planowania. 38% uznało je za „wysokie”, co również podkreśla jego pozytywny wpływ. Jednocześnie 31% respondentów wybrało opcję neutralną, co może świadczyć o wątpliwościach co do efektywności narzędzia lub o braku wystarczających doświadczeń z jego wykorzystaniem. Tylko 3% oceniło przydatność narzędzia jako „niską”, a żaden z uczestników nie wyraził bardzo negatywnej opinii. 10% badanych miało trudności z jednoznaczną oceną, co może wskazywać na potrzebę lepszego informowania o funkcjonalności narzędzia. Ogólnie, wyniki sugerują, że narzędzie to jest postrzegane jako użyteczne w kontekście przygotowania Planów Rozwoju, choć istnieje potencjał do poprawy w zakresie jego promocji i wsparcia w implementacji.

### Rysunek 15. Jak Pan/Pani ocenia przydatność narzędzia samooceny zdolności instytucjonalnych samorządów lokalnych względem możliwości przygotowania Planów Rozwoju?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami miast beneficjentów, n=29.

#### 15) Proszę wskazać mocne i słabe strony narzędzia samooceny zdolności instytucjonalnych samorządów lokalnych

Analiza mocnych i słabych stron narzędzia samooceny zdolności instytucjonalnych samorządów lokalnych ujawnia zarówno istotne zalety, jak i wyzwania związane z jego wdrażaniem.

##### a. Mocne strony

**Mocne strony:** Narzędzie to zostało opracowane na podstawie wysokich międzynarodowych standardów i jest szeroko stosowane w różnych dziedzinach działalności jednostek samorządowych, co pozwala na kompleksową analizę. Jego zalety obejmują możliwość uzyskania szczegółowej oceny zarządzania, identyfikację mocnych i słabych stron oraz wsparcie w planowaniu działań poprawiających jakość usług. Respondenci podkreślają, że narzędzie sprzyja zespołowemu działaniu i dostarcza rzetelnych informacji o stanie instytucji, co może ułatwić proces zarządzania strategicznego i porównywania efektywności różnych samorządów.

##### b. Słabe strony

**Słabe strony:** Jednakże, narzędzie napotyka również istotne trudności. Wielu respondentów wskazuje na jego złożoność i trudności w interpretacji pytań, co może prowadzić do frustracji i obniżenia zainteresowania pracowników. Czasochłonność oraz nieadekwatność niektórych elementów narzędzia do specyfiki polskiego samorządu są również często podnoszone. Dodatkowo, zbyt rozbudowane arkusze oceny mogą zniechęcać do ich wypełnienia, a brak odpowiedniego wsparcia merytorycznego sprawia, że narzędzie może być trudne do użycia dla osób niezaangażowanych bezpośrednio w projekt.



**Podsumowanie:** Podsumowując, narzędzie samooceny zdolności instytucjonalnych oferuje wiele korzyści w zakresie oceny i planowania, jednak wymaga uproszczenia i dostosowania do lokalnych realiów, aby zwiększyć jego użyteczność i akceptację wśród pracowników samorządowych.

16) Jak ocenia Pan/Pani potencjał komponentu współpracy bilateralnej w zakresie polepszania wyników i rezultatów projektów?

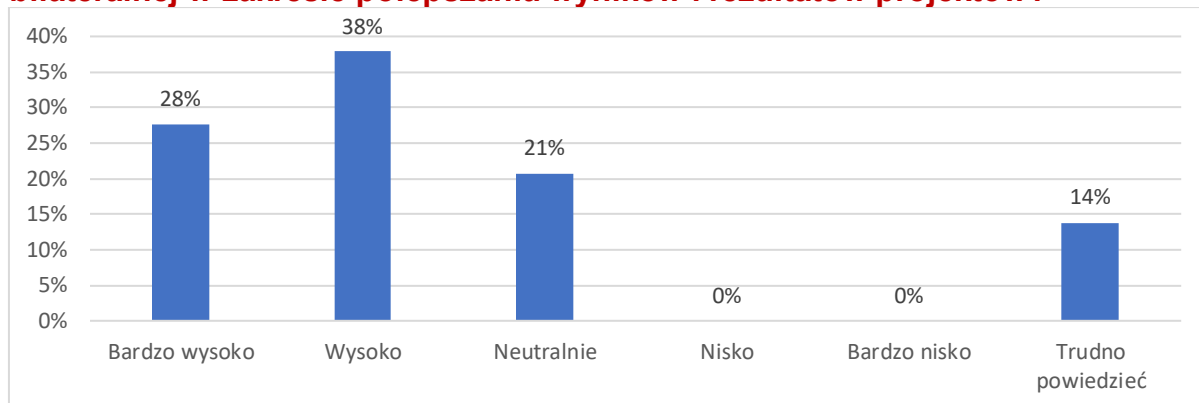
Ocena potencjału komponentu współpracy bilateralnej w zakresie polepszania wyników i rezultatów projektów pokazuje zróżnicowane opinie uczestników. Aż 28% respondentów oceniło ten potencjał „bardzo wysoko”, co sugeruje, że dostrzegają oni znaczące korzyści płynące z międzynarodowej współpracy. Kolejne 38% uznało ten potencjał za „wysoki”, co wskazuje na ogólne pozytywne postrzeganie możliwości, jakie stwarza współpraca bilateralna w kontekście efektywności projektów.

Jednakże 21% respondentów wybrało odpowiedź neutralną, co może sugerować pewne wątpliwości lub brak wystarczających doświadczeń w tym zakresie. Ważne jest, że nikt z uczestników nie ocenił potencjału jako „niskiego” ani „bardzo niskiego”, co świadczy o ogólnie pozytywnym odbiorze. Z kolei 14% badanych wskazało na trudność w ocenie, co może wskazywać na potrzebę dodatkowych informacji lub doświadczeń dotyczących skutków współpracy bilateralnej. W sumie, wyniki wskazują, że komponent współpracy bilateralnej jest postrzegany jako wartościowy element w poprawie wyników projektów, chociaż jego pełny potencjał wymaga dalszego eksplorowania i komunikowania.

Przykłady korzyści osiągniętych dzięki współpracy bilateralnej obejmują wdrażanie rozwiązań, które nie były stosowane wcześniej w samorządach, nawiązywanie nowych kontaktów do realizacji wspólnych działań, oraz korzystanie z dobrych praktyk. Respondenci podkreślali znaczenie wymiany doświadczeń, w tym polsko-norweskiej wymiany, która umożliwiła pozyskanie nowych pomysłów i innowacyjnych rozwiązań w obszarze gospodarowania odpadami czy planowania przestrzennego.

Wielu uczestników zwróciło uwagę na wzrost zaangażowania mieszkańców w procesy decyzyjne, co przyczyniło się do utworzenia miejsc spotkań dla młodzieży oraz pomoc w realizacji zgłoszonych inicjatyw. Dodatkowo, wymiana wiedzy w obszarze partycypacji społecznej oraz doświadczenia zdobyte podczas wizyt studyjnych miały znaczący wpływ na poprawę warunków życia mieszkańców. Wyniki te wskazują, że komponent współpracy bilateralnej jest postrzegany jako wartościowy element w poprawie wyników projektów, chociaż jego pełny potencjał wymaga dalszego eksplorowania i komunikowania.

### Rysunek 16. Jak ocenia Pan/Pani potencjał komponentu współpracy bilateralnej w zakresie polepszania wyników i rezultatów projektów?



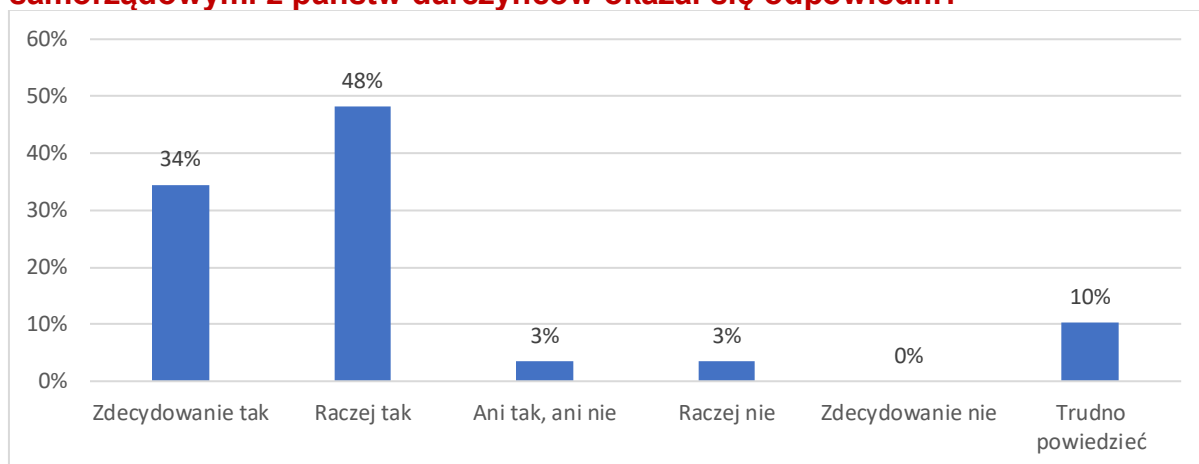
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami miast beneficjentów, n=29.

#### 17) Czy Pana/Pani zdaniem z perspektywy czasu poziom środków przeznaczony na sieciowanie i przygotowanie partnerstw z jednostkami samorządowymi z państw darczyńców okazał się odpowiedni?

Analiza odpowiedzi na pytanie dotyczące oceny poziomu środków przeznaczonych na sieciowanie i przygotowanie partnerstw z jednostkami samorządowymi z państw darczyńców wskazuje na ogólnie pozytywne postrzeganie tej kwestii. Aż 34% uczestników oceniło poziom środków jako „zdecydowanie odpowiedni”, a 48% uznało go za „raczej odpowiedni”, co sugeruje, że większość badanych dostrzega wartość w alokacji tych funduszy. Jedynie 3% respondentów stwierdziło, że środki były „raczej nieodpowiednie”, a żaden z uczestników nie ocenił ich jako „zdecydowanie nieodpowiednie”. 10% ankietowanych zadeklarowało trudność w ocenie, co może wskazywać na potrzebę dodatkowych informacji na temat rzeczywistego wykorzystania tych środków lub braku doświadczenia w tej dziedzinie.

Pojedyncze oceny negatywne argumentowane były brakiem partnera ze strony państw darczyńców oraz zbyt dużym nakładem czasowym, który musiano poświęcić na uzgodnienie założeń projektowych.

**Rysunek 17. Czy Pana/Pani zdaniem z perspektywy czasu poziom środków przeznaczony na sieciowanie i przygotowanie partnerstw z jednostkami samorządowymi z państw darczyńców okazał się odpowiedni?**



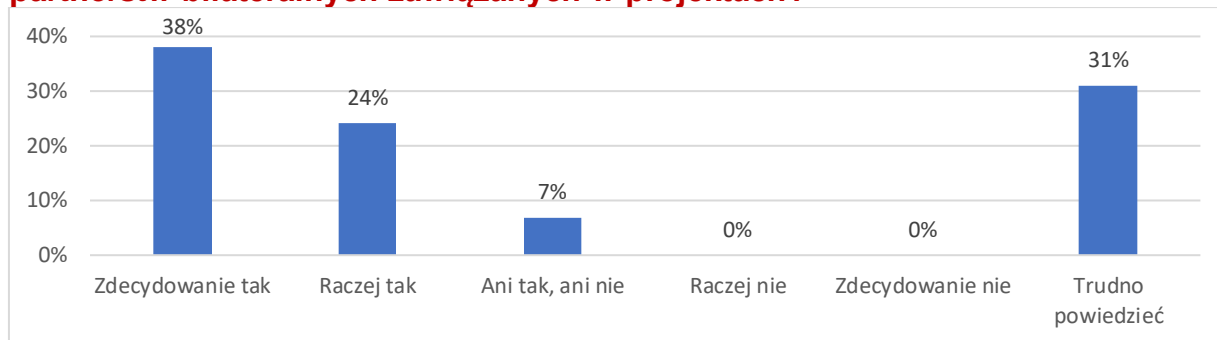
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami miast beneficjentów, n=29.

**18) Czy wg Pana/Pani wiedzy planują Państwo kontynuację partnerstw bilateralnych związanych w projektach?**

Analiza odpowiedzi na pytanie dotyczące planów kontynuacji partnerstw bilateralnych związanych w projektach wskazuje na dominującą tendencję do utrzymywania tych relacji. Aż 38% uczestników zadeklarowało „zdecydowanie tak”, a 24% „raczej tak”, co sugeruje, że większość badanych dostrzega wartość w dotychczasowych partnerstwach i zamierza je kontynuować. Jedynie 7% respondentów zadeklarowało, że „ani tak, ani nie”, podczas gdy nikt nie wyraził sprzeciwu wobec kontynuacji współpracy. Wysoki odsetek (31%) osób, które zadeklarowały „trudno powiedzieć”, może sugerować niepewność co do przyszłych możliwości współpracy lub brak dostatecznych informacji na temat planów.

Uzasadnienia dla takich planów wskazują na różnorodne motywacje. Respondenci podkreślali chęć kontynuacji rozpoczętych działań oraz utrzymania dobrych relacji, co świadczy o pozytywnym doświadczeniu współpracy. Efektywność energetyczna, wymiana doświadczeń z norweskimi urzędami oraz nawiązane kontakty również pojawiały się jako istotne czynniki motywujące do dalszej współpracy. Dodatkowo, wspomniano o chęci poszerzenia współpracy o inne obszary, co może świadczyć o rosnących ambicjach partnerskich. Korzyści wynikające z wymiany wiedzy i doświadczeń, a także dostępność dodatkowych środków finansowych, takich jak te w ramach Inicjatywy Bilateralnej, zwiększają atrakcyjność kontynuacji współpracy. Ogólnie rzecz biorąc, wyniki wskazują na silne zainteresowanie i determinację w dążeniu do dalszego rozwoju partnerstw bilateralnych, co może przynieść korzyści zarówno uczestnikom, jak i ich społecznościom.

### Rysunek 18. Czy wg Pana/Pani wiedzy planują Państwo kontynuację partnerstw bilateralnych zawiązanych w projektach?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami miast beneficjentów, n=29.

#### 19) Czy Pana/Pani zdaniem należałoby wprowadzić jakieś zmiany w zakresie procedur programowych (np. zakres wsparcia, przyjęta metodologia, procedury naboru wniosków)?

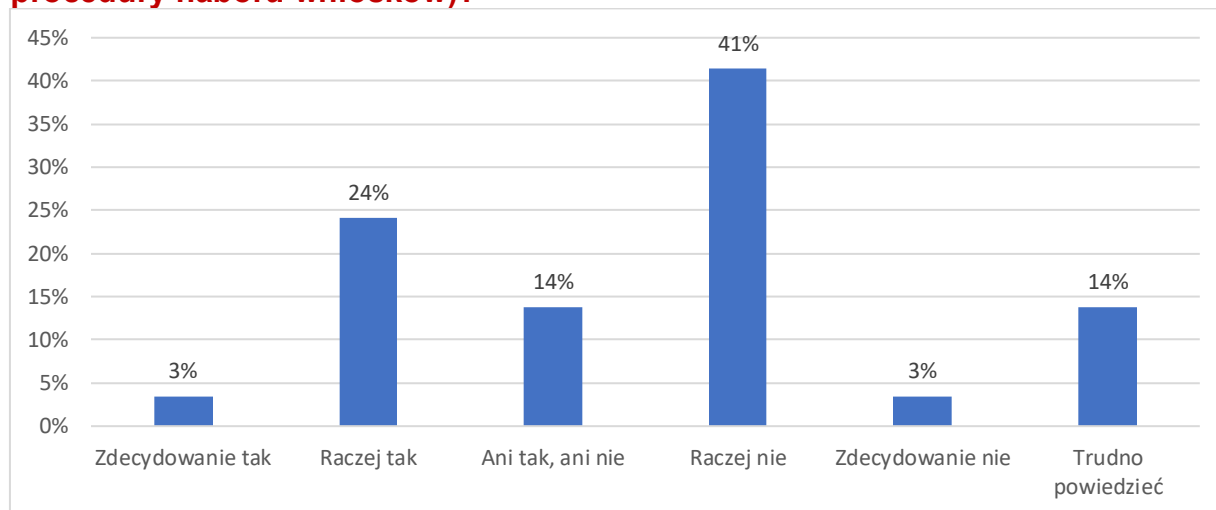
Analiza odpowiedzi na pytanie dotyczące ewentualnych zmian w procedurach programowych wskazuje na istotne zróżnicowanie w ocenach uczestników. Aż 41% badanych uznało, że nie należy wprowadzać zmian, co sugeruje pewne zadowolenie z obecnego stanu rzeczy. Z drugiej strony, 27% respondentów (3% „zdecydowanie tak” i 24% „raczej tak”) dostrzega potrzebę wprowadzenia zmian, co wskazuje na istnienie obszarów wymagających poprawy. Wśród postulowanych zmian uczestnicy wskazali na kilka kluczowych kwestii. Przede wszystkim, istnieje potrzeba częstszej aktualizacji listy miast tracących funkcje społeczno-gospodarcze, co jest istotne z uwagi na dynamiczne zmiany w sytuacji społeczno-gospodarczej. Ponadto, respondenci zauważyli, że dokumenty dotyczące przygotowania projektów są zbyt rozbudowane i czasochłonne, co stawia wnioskodawców w trudnej sytuacji, zwłaszcza przy ograniczonych zasobach kadrowych.

Inne zastrzeżenia dotyczą szczegółowości budżetu projektu, który niejednokrotnie zawierał ponad 500 pozycji, co utrudniało jego rozliczenie. Zauważono także, że niejasne i nieprecyzyjne wskaźniki, jak również obowiązkowe generatory budżetu i wskaźników, stanowią dodatkowe obciążenie administracyjne. Respondenci postulowali uproszczenie procedur naboru oraz zmniejszenie wymogów formalnych i merytorycznych. Sugerowano także wydłużenie okresu realizacji projektów lub podzielenie ich na etapy, co mogłoby ułatwić wprowadzenie zmian instytucjonalnych.

Innym ważnym punktem było zaopatrzenie beneficjentów w większe zrozumienie i elastyczność ze strony organów decyzyjnych, szczególnie w kontekście problemów, z jakimi borykają się gminy, zwłaszcza te przygraniczne. Uczestnicy zwracali uwagę na konieczność wydłużenia okresu kwalifikowalności wydatków o co najmniej 3 miesiące, aby umożliwić sprawniejsze wdrażanie zaplanowanych przedsięwzięć. Ogólnie rzecz biorąc, wyniki wskazują na silne pragnienie uproszczenia i

uelastycznienia procedur programowych, co mogłoby przyczynić się do zwiększenia efektywności oraz umożliwić lepsze wykorzystanie dostępnych środków przez wnioskodawców.

**Rysunek 19. Czy Pana/Pani zdaniem należałoby wprowadzić jakieś zmiany w zakresie procedur programowych (np. zakres wsparcia, przyjęta metodologia, procedury naboru wniosków)?**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami miast beneficjentów, n=29.

**20) Czy Pana/Pani zdaniem możliwe jest wprowadzenie jakichś zmian mających na celu usprawnienie procesu nawiązywania współpracy bilateralnej?**

Analiza odpowiedzi na pytanie dotyczące możliwości wprowadzenia zmian usprawniających proces nawiązywania współpracy bilateralnej wskazuje na dużą niepewność wśród respondentów. Aż 66% badanych zadeklarowało, że trudno im ocenić tę kwestię, co może sugerować, że problematyka ta jest złożona i wymaga dalszego przemyślenia. Tylko 17% odpowiedziało, że zmiany są możliwe, a tyle samo stwierdziło, że są one niemożliwe.

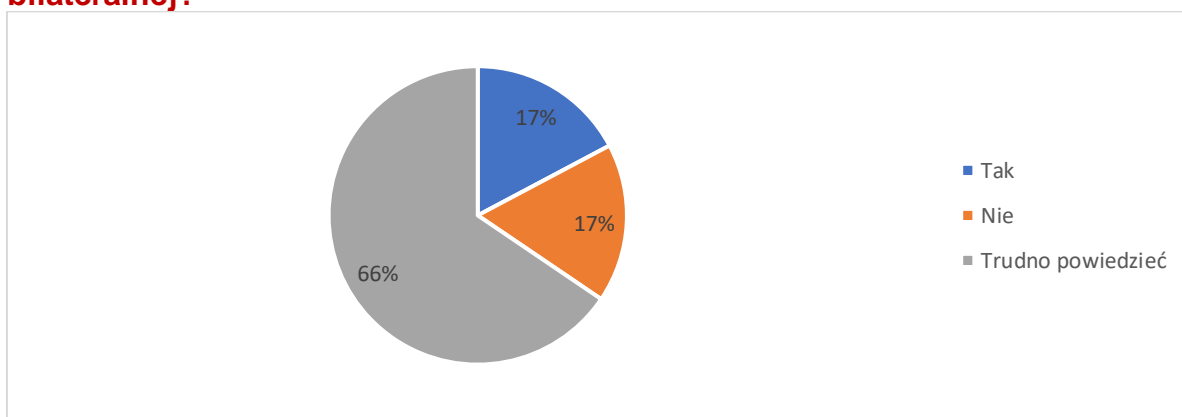
Wśród propozycji zmian uczestnicy wskazali na kilka istotnych kwestii. Pierwszym z nich jest potrzeba stworzenia bazy partnerów oraz miast poszukujących współpracy, co mogłoby ułatwić identyfikację potencjalnych partnerów i przyspieszyć nawiązywanie relacji. Uczestnicy sugerowali także ujednoczenie formalności, co mogłoby zredukować biurokrację i uprościć proces.

Dedykowanie konkretnej osoby do kontaktów między miastami to kolejny pomysł, który mógłby usprawnić komunikację i eliminować bariery administracyjne. Respondenci zwrócili uwagę na znaczenie przygotowania kulturowego oraz znajomości procedur administracyjnych, które mogą różnić się w zależności od kraju. Przykładowo, zauważono, że partnerzy z Norwegii często nie mieli pełnej świadomości, jak czasochłonne są polskie procedury, takie jak zamówienia publiczne, co prowadziło do stresujących sytuacji i opóźnień.

Konieczność jednolitych i spójnych komunikatów dla obu stron partnerstwa również została podkreślona jako kluczowy element, który mógłby ułatwić proces nawiązywania współpracy. Takie działania mogłyby pomóc w stworzeniu lepszych warunków do budowania trwałych relacji między miastami.

Podsumowując, wyniki wskazują na potrzebę opracowania systemowych rozwiązań, które mogłyby ułatwić nawiązywanie współpracy bilateralnej, z naciskiem na uproszczenie formalności, lepszą komunikację oraz zrozumienie różnic kulturowych i administracyjnych między partnerami.

**Rysunek 20. Czy Pana/Pani zdaniem możliwe jest wprowadzenie jakichś zmian mających na celu usprawnienie procesu nawiązywania współpracy bilateralnej?**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami miast beneficjentów, n=29.



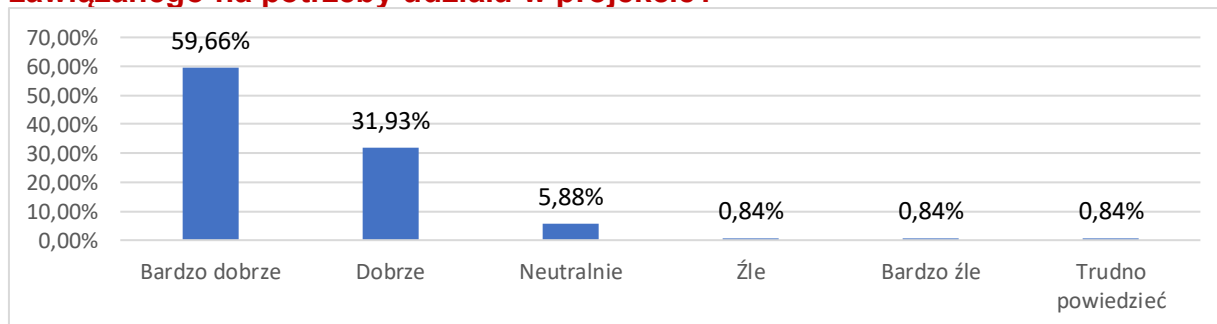
## 6.5. Analiza wyników badania ankietowego z przedstawicielami partnerów krajowych i zagranicznych

### Partnerzy krajowi

#### 1) Jak ocenia Pan/Pani współpracę nawiązaną w ramach partnerstwa zawiązanego na potrzeby udziału w projekcie?

Wyniki oceny współpracy wskazują na przewagę pozytywnych opinii, z 59,66% respondentów oceniających ją jako „bardzo dobrze”, jednak istotne głosy krytyczne ujawniają poważne problemy. Wiele osób podkreśla, że współpraca z miastem miała charakter formalny, a urzędnicy nie dysponowali niezbędnymi kompetencjami do efektywnego realizowania projektu. Zgłaszano również przypadki wymuszania działań, które mogłyby zaszkodzić celom projektu. Dodatkowo, brak transparentności i nieprawidłowe informacje przekazywane mieszkańcom dotyczące kwalifikacji do uczestnictwa w działaniach projektu prowadziły do frustracji i obaw, co skutkowało rezygnacją z uczestnictwa w oferowanych usługach. Aby poprawić efektywność współpracy, konieczne jest wprowadzenie jasnych zasad, szkolenie pracowników urzędów oraz zwiększenie przejrzystości, co pomoże odbudować zaufanie i zaangażowanie społeczności lokalnej.

#### **Rysunek 21. Jak ocenia Pan/Pani współpracę nawiązaną w ramach partnerstwa zawiązanego na potrzeby udziału w projekcie?**



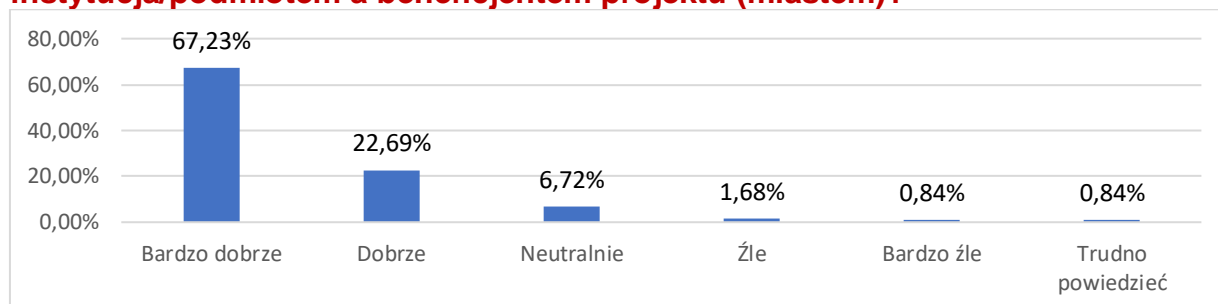
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami partnerów krajowych, n=119.

#### 2) Jak ocenia Pan/Pani poziom komunikacji pomiędzy Państwem instytucją/podmiotem a beneficjentem projektu (miastem)?

Ocena poziomu komunikacji pomiędzy instytucją a beneficjentem projektu, którym jest miasto, jest w dużej mierze pozytywna, z 67,23% respondentów uznających ją za „bardzo dobrą”. Jednakże znacząca część uczestników zwraca uwagę na istotne problemy w komunikacji. Problemy te wynikały głównie z nieefektywnego podziału zadań pomiędzy różne jednostki urzędowe, co prowadziło do sprzecznych wymagań i powielania wysiłków. Uczestnicy projektu często napotykali na trudności w uzyskaniu odpowiedzi na swoje zapytania, co utrudniało ich pracę. Korespondencja często pozostawała bez odpowiedzi, a w przypadku udzielania informacji, były one dostarczane w ostatniej chwili, co wpływało na efektywność działań. Dodatkowo, brak proaktywności ze strony lidera projektu w przekazywaniu istotnych informacji oraz

opóźnienia w komunikacji skutkowały frustracją i poczuciem dezorganizacji. W celu poprawy efektywności komunikacji zaleca się wdrożenie jasnych procedur, lepszą synchronizację działań pomiędzy jednostkami urzędowymi oraz regularne, proaktywne informowanie o postępach i zmianach w projekcie.

### Rysunek 22. Jak ocenia Pan/Pani poziom komunikacji pomiędzy Państwa instytucją/podmiotem a beneficjentem projektu (miastem)?

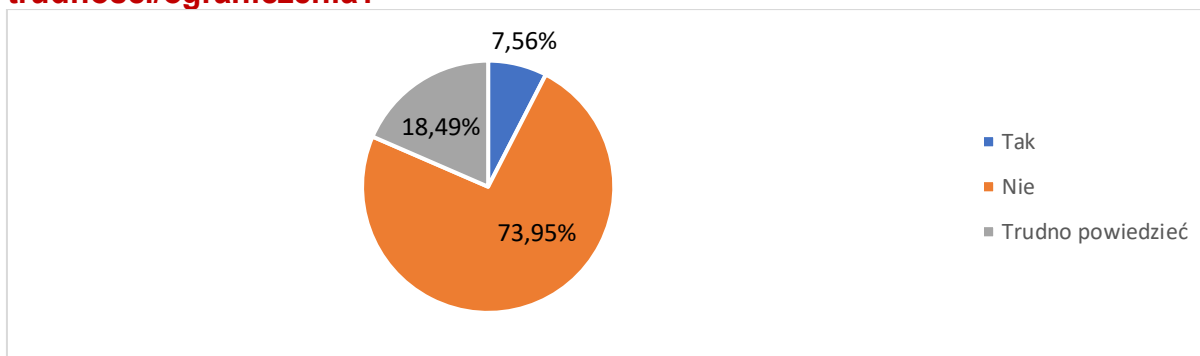


Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami partnerów krajowych, n=119.

#### 3) Czy podczas prowadzonej współpracy napotkano na jakieś istotne trudności/ograniczenia?

Mimo że 73,95% respondentów nie dostrzega trudności w współpracy, 7,56% wskazuje na istotne ograniczenia, które wpłynęły na realizację projektu. Główne trudności dotyczyły braku komunikacji oraz błędnych informacji przekazanych na etapie wstępnym. Przed podpisaniem umowy beneficjent, czyli miasto, poinformował partnerów o niemożności włączenia kosztów pośrednich do projektu, co okazało się nieprawdziwe. To skutkowało zrealizowaniem projektu bez takiego dofinansowania, co zwiększyło obciążenia finansowe partnerów. Problemy komunikacyjne były pogłębiane przez podział projektu między różne jednostki urzędowe, co prowadziło do niejednoznacznych wymagań i wielokrotnego zadawania tych samych pytań. Odpowiedzi na wątpliwości często pozostawały bez reakcji lub były zbyt ogólne, co ograniczało możliwość efektywnej współpracy. Dodatkowo, procedury rozliczeniowe były skomplikowane, co wiązało się z dużą ilością działań papierowych oraz nieadekwatnymi terminami na dostarczenie dokumentów, co wywoływało frustrację i negatywnie wpływało na morale zespołu. W kontekście przyszłej współpracy, istotne jest zatem wypracowanie lepszej komunikacji, jasnych zasad oraz większej elastyczności w podejściu do terminów i wymagań.

### Rysunek 23. Czy podczas prowadzonej współpracy napotkano na jakieś istotne trudności/ograniczenia?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami partnerów krajowych, n=119.

#### 4) Jak przeciwdziałali Państwo tym trudnościom?

Respondenci wskazują na różnorodne metody, które podejmowali w celu przeciwdziałania napotkanym trudnościom. W obliczu problemów komunikacyjnych oraz braku odpowiedzi na pytania, kluczowe okazały się intensywne rozmowy oraz ciągła wymiana korespondencji z urzędem miasta. Jednakże, mimo wysiłków, wiele wątpliwości nie zostało uwzględnionych na etapie, gdy można było podjąć działania.

Brak finansowania kosztów pośrednich zmusił partnerów do inwestowania dodatkowego czasu i zasobów, co stawiało ich w trudnej sytuacji. Pracownicy musieli realizować administracyjne i organizacyjne obowiązki, co znacznie przekraczało ich pierwotne zadania w projekcie. Sytuacja ta prowadziła do obciążenia zespołu oraz wymagała elastyczności w dostosowywaniu się do zmieniających się warunków. Współpraca z liderem projektu oraz dążenie do kompromisów były kluczowe w zarządzaniu tymi wyzwaniami, chociaż nie wszystkie problemy udało się rozwiązać do końca projektu.

Wnioskując, efektywne przeciwdziałanie trudnościom wymagało nie tylko proaktywnej komunikacji, ale także dostosowania strategii zarządzania zasobami ludzkimi i organizacyjnymi, aby zminimalizować negatywne skutki braku jasno określonych zasad oraz wsparcia finansowego.

#### 5) Czy współpraca przyczyniła się do osiągnięcia założonych celów i rezultatów?

Większość respondentów (89,08%) potwierdza, że współpraca przyczyniła się do osiągnięcia założonych celów i rezultatów. Niemniej jednak, nieliczne głosy wskazują na trudności w realizacji niektórych zadań, takich jak "Żywe Laboratorium Grzybów". Wskazano na brak autentycznej otwartości ze strony miasta na partycypację mieszkańców, co ograniczyło możliwość skutecznych konsultacji i dyskusji na trudne tematy.

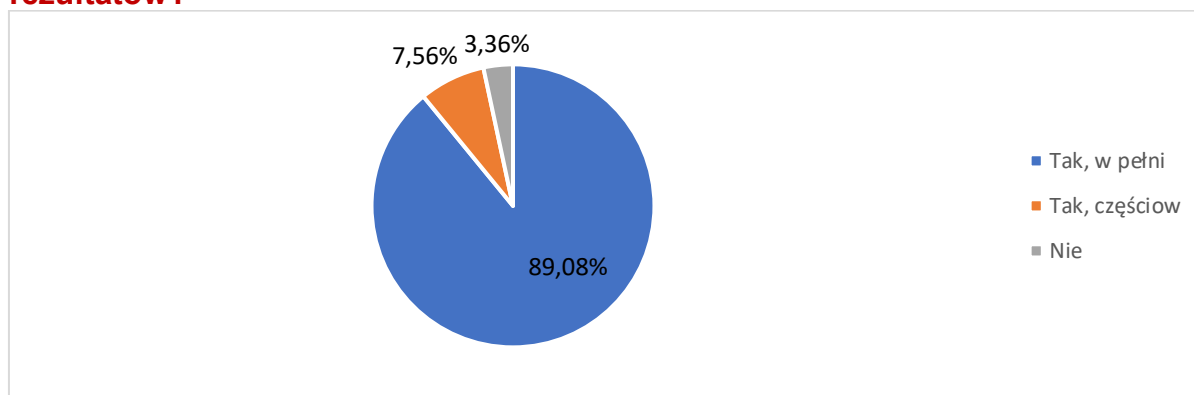
Chociaż większość celów została osiągnięta, wymagało to znacznego wysiłku i dodatkowego zaangażowania ze strony partnerów, z uwagi na ograniczenia w komunikacji i współpracy. Respondenci podkreślili, że brak pełnej współpracy z

urzędnikami miasta skutkowało koniecznością podjęcia dodatkowych działań, aby zrealizować założenia projektu.

Jednym z głównych problemów była niewłaściwa realizacja ostatniego etapu projektu, dotyczącego budowy Centrum Przesiadkowego, z powodu braku finansowania. Uczestnicy projektu zauważają, że konieczne jest podejmowanie decyzji dotyczących priorytetów, co może wpływać na końcowe rezultaty.

Podsumowując, choć współpraca przyczyniła się do sukcesu projektu, jej efektywność została ograniczona przez czynniki zewnętrzne oraz wewnętrzne trudności w komunikacji i zaangażowaniu wszystkich stron.

#### **Rysunek 24. Czy współpraca przyczyniła się do osiągnięcia założonych celów i rezultatów?**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami partnerów krajowych, n=119.

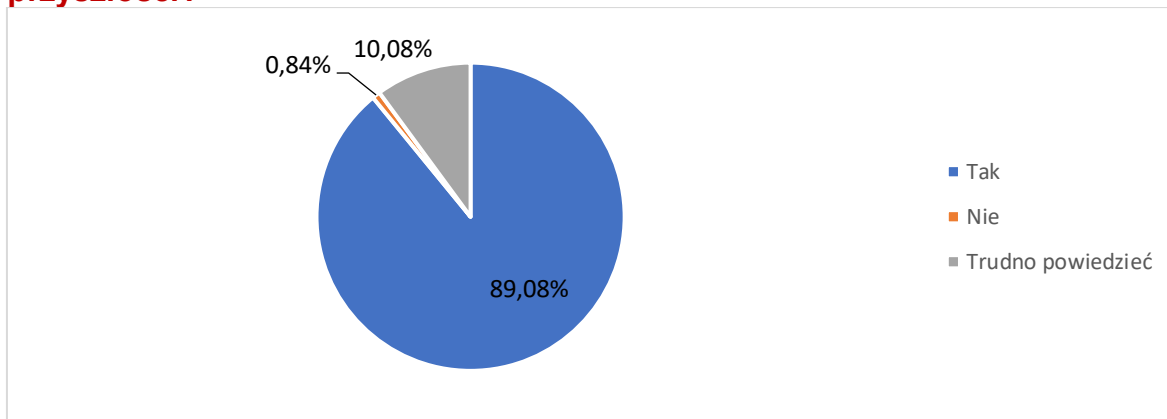
#### **6) Czy planują Państwo kontynuację współpracy z Miastem w przyszłości?**

Większość respondentów (89,08%) zadeklarowała chęć kontynuacji współpracy z Miastem w przyszłości. Jednakże istnieją istotne zastrzeżenia dotyczące obecnych warunków współpracy. Nieliczni respondenci (0,84%) nie planują dalszej współpracy, a 10,08% jest w tej kwestii niezdecydowanych.

Główne obawy dotyczące przyszłej współpracy koncentrują się na nieakceptowalnych warunkach obecnej współpracy. Wskazują, że jako organizacje pozarządowe (NGO) angażują swoje zasoby finansowe i czasowe, ale obecny model współpracy, który wiąże się z dużą odpowiedzialnością i minimalnym zrozumieniem ze strony miasta, jest dla nich nie do przyjęcia. Respondenci podkreślają, że biurokracja w procesie realizacji projektów jest przytłaczająca, co może zniechęcać do dalszej współpracy.

Podsumowując, chociaż jest duże zainteresowanie kontynuacją współpracy, kluczowe będzie wprowadzenie zmian w zakresie organizacji, komunikacji oraz redukcji biurokracji, aby umożliwić efektywne i satysfakcjonujące partnerstwo w przyszłości.

## Rysunek 25. Czy planują Państwo kontynuację współpracy z Miastem w przyszłości?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami partnerów krajowych, n=119.

### 7) Czy Pana/Pani zdaniem możliwe byłoby wprowadzenie jakichś zmian/modyfikacji, które potencjalnie mogłyby wpłynąć na usprawnienie współpracy (biorąc pod uwagę ewentualne przyszłe partnerstwa z Miastem)?

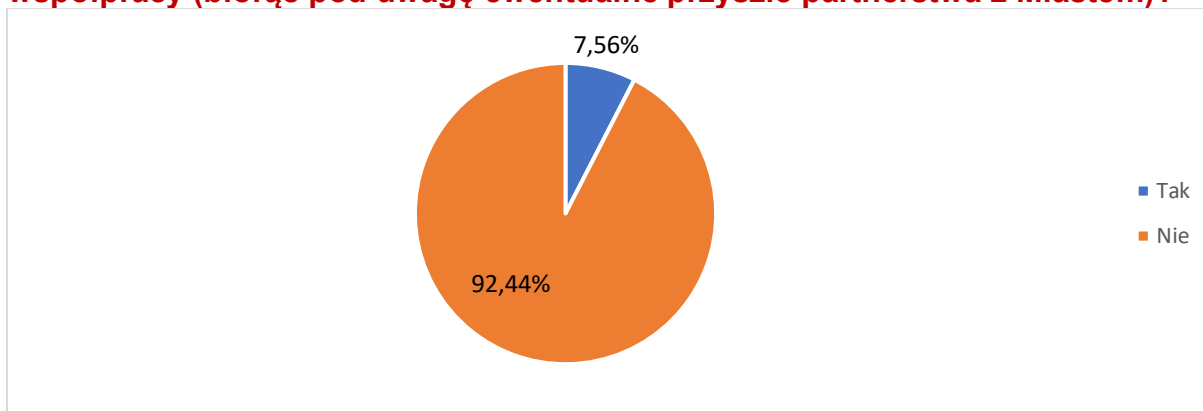
W ocenie możliwości wprowadzenia zmian w przyszłej współpracy z Miastem, respondenci są podzieleni. Tylko 7,56% uważa, że zmiany są możliwe, natomiast 38,66% nie widzi takiej możliwości, a 53,78% jest niezdecydowanych.

Wśród sugerowanych zmian, kluczowe kwestie to zapewnienie stabilnego finansowania działań, które w obecnej formie okazały się jednorazowymi akcjami bez kontynuacji. Respondenci wskazują na potrzebę elastyczności w organizacji wydarzeń, aby dostosować się do harmonogramu pracy społeczników, którzy często angażują się w projekty poza godzinami pracy.

Inne postulaty obejmują centralizację zarządzania projektami przez oddelegowanie jednej osoby do nadzoru, co mogłoby zminimalizować rozproszenie odpowiedzialności w różnych jednostkach. Ważnym aspektem jest także poprawa komunikacji, w tym organizacja spotkań roboczych i konsultacji przed rozpoczęciem działań oraz ich regularne aktualizacje w trakcie realizacji.

Podsumowując, choć istnieje wola wprowadzenia zmian, kluczowe będzie zmniejszenie biurokracji oraz poprawa elastyczności i komunikacji, co mogłoby znacząco wpłynąć na efektywność przyszłych partnerstw z Miastem.

**Rysunek 26. Czy Pana/Pani zdaniem możliwe byłoby wprowadzenie jakichś zmian/modyfikacji, które potencjalnie mogłyby wpłynąć na usprawnienie współpracy (biorąc pod uwagę ewentualne przyszłe partnerstwa z Miastem)?**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami partnerów krajowych, n=119.

8) Czy są jakieś dodatkowe komentarze lub uwagi, które chcieliby Państwo przekazać na temat współpracy w ramach projektu?

Współpraca z miastem została oceniona jako dobra, z zauważalnymi różnicami w jakości relacji w zależności od etapu realizacji projektu. Na początku panowała większa otwartość i chęć współpracy, jednak w drugiej fazie partnerzy czuli się pomijani, co skutkowało brakiem spotkań i dyskusji na temat kolejnych etapów projektu.

Respondenci podkreślają konieczność zapewnienia finansowania na kontynuację działań, które dotychczas miały charakter jednorazowy. Wartością dodaną byłaby większa integracja między osiągnięciami naukowymi a przedstawicielami samorządu oraz wzrost zaufania między partnerami. Współpraca z miejskimi instytucjami kultury i lokalnymi mieszkańcami została oceniona bardzo pozytywnie, jednak beneficjent projektu (miasto) nie wykorzystał pełni potencjału do stworzenia platformy współpracy między wszystkimi uczestnikami projektu, co mogłoby przynieść synergiczne efekty.

Krytyka dotyczy także nadmiernej biurokracji, która zniechęciła do współpracy. Respondenci zauważają, że przyszłe projekty mogą ograniczyć się do instytucji publicznych, co zniechęci sektor pozarządowy do aktywnego uczestnictwa. Z drugiej strony, współpraca na etapie "wejścia w projekt" była bardzo pomocna, a zaangażowanie wszystkich uczestników w osiągnięcie wspólnych celów przyczyniło się do budowania lokalnych relacji.

Podsumowując, chociaż współpraca miała swoje trudności, pozytywne aspekty mogą być fundamentem do dalszej, bardziej zintegrowanej współpracy w przyszłości.

9) Typ podmiotu/instytucji

W badaniu typów reprezentowanych podmiotów dominują organizacje pozarządowe, które stanowią 37,82% respondentów, co sugeruje silną obecność sektora NGO w



ramach projektu. Na drugim miejscu znalazły się jednostki administracji publicznej z wynikiem 30,25%, co podkreśla współpracę między sektorem publicznym a organizacjami non-profit.

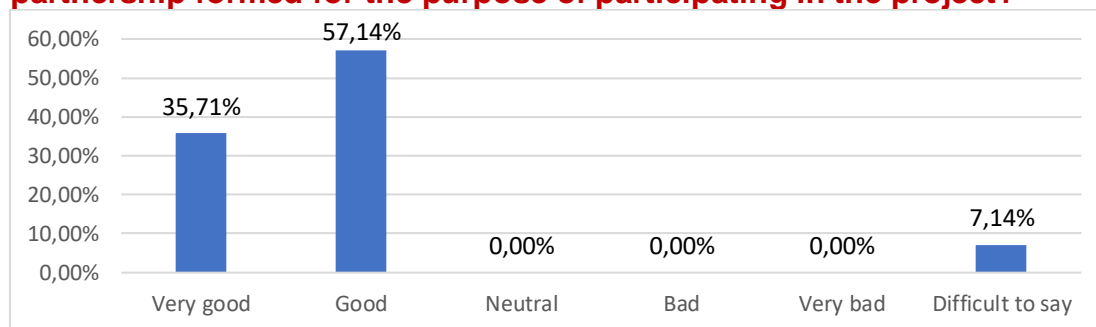
Inne typy podmiotów, takie jak szkoły i instytucje edukacyjne, stanowią 15,13% odpowiedzi, a przedsiębiorstwa jedynie 3,36%, co może sugerować mniejsze zaangażowanie sektora prywatnego w projekt. W kategorii "inne" respondenci wskazali różnorodne instytucje, w tym jednostki budżetowe, samorządowe instytucje kultury, biblioteki, muzea oraz uczelnie publiczne. Te odpowiedzi wskazują na różnorodność instytucji biorących udział w projekcie, co może być korzystne dla przyszłej współpracy i wymiany doświadczeń między różnymi sektorami.

## Partnerzy zagraniczni

### 1) Jak ocenia Pan/Pani współpracę nawiązaną w ramach partnerstwa zawiązanego na potrzeby udziału w projekcie?

Wyniki badania wskazują, że 92,85% respondentów oceniło współpracę w ramach partnerstwa projektu pozytywnie, z 35,71% wskazując na "bardzo dobrą" ocenę i 57,14% na "dobrą". Brak negatywnych ocen sugeruje stabilne relacje i skuteczne działania w projekcie. Wysoki poziom zadowolenia może wynikać z efektywnej komunikacji i pozytywnej atmosfery, co sprzyja osiągnięciu celów. Zaleca się jednak dalsze monitorowanie współpracy oraz wdrożenie mechanizmów feedbackowych, aby zidentyfikować obszary do poprawy i utrzymać zaangażowanie partnerów, szczególnie w kontekście 7,14% respondentów, którzy mieli trudności w ocenie.

### **Rysunek 27. How would you rate the cooperation established in the partnership formed for the purpose of participating in the project?**



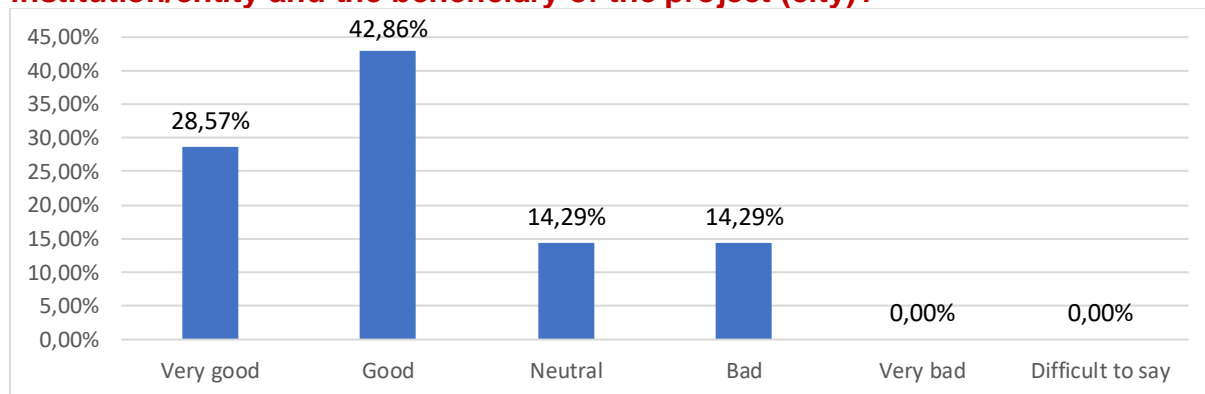
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami partnerów zagranicznych, n=14.

### 2) Jak ocenia Pan/Pani poziom komunikacji pomiędzy Państwem instytucją/podmiotem a beneficjentem projektu (miastem)?

Wyniki badania dotyczącego poziomu komunikacji między instytucjami wskazują, że 71,43% respondentów oceniło ją pozytywnie, z 28,57% wskazując na "bardzo dobry" poziom i 42,86% na "dobry". Jednocześnie 14,29% oceniło komunikację jako "złą", co związane było z problemami technicznymi, takimi jak trudności w korzystaniu z poczty elektronicznej, które zostały częściowo rozwiązane poprzez utworzenie konta Gmail. Niemniej jednak, nowe podejście lidera projektu, który był młody i

niedoświadczony w międzynarodowych projektach oraz nieznający języka angielskiego, wprowadziło dodatkowe trudności, a wiele wiadomości było trudnych do zrozumienia. Ponadto, brak konsekwencji w śledzeniu tematów projektowych ograniczył efektywność komunikacji, która często skupiała się na organizacji podróży. W przyszłości zaleca się poprawę mechanizmów komunikacyjnych oraz wsparcie dla liderów projektów w zakresie międzynarodowej współpracy.

**Rysunek 28. How would you rate the level of communication between your institution/entity and the beneficiary of the project (city)?**

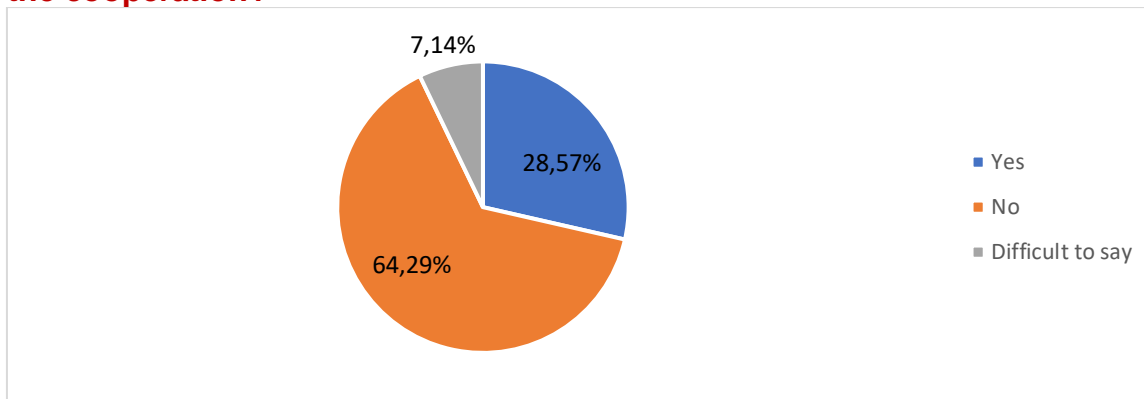


Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami partnerów zagranicznych, n=14.

3) Czy podczas prowadzonej współpracy napotkano na jakieś istotne trudności/ograniczenia?

Wyniki badania dotyczącego trudności napotkanych podczas współpracy wskazują, że 28,57% respondentów doświadczyło istotnych ograniczeń, podczas gdy 64,29% nie zgłosiło żadnych problemów. Wśród napotkanych trudności znalazły się przede wszystkim opóźnienia w akceptacji umowy przez polskiego Operatora Programu, co trwało niemal rok i skutkowało ograniczonym czasem na realizację projektu. Dodatkowo, odejście koordynatora z polskiego partnera, którego umiejętności językowe były kluczowe dla współpracy, pogłębiło problemy komunikacyjne. W ramach projektu zrezygnowano z jednego komponentu dotyczącego wymiany młodzieży z powodu odwołania zaplanowanego wydarzenia. Ponadto, trudności w zidentyfikowaniu wspólnych tematów do pracy wynikały z barier językowych oraz braku odpowiednich zasobów po obu stronach. Po pewnym czasie zauważono, że nie ma rzeczywistego zainteresowania wśród partnerów na podejmowanie wysiłków w celu realizacji tego aspektu umowy. W przyszłości kluczowe będzie lepsze zrozumienie wspólnych celów oraz wzmocnienie współpracy między partnerami.

## Rysunek 29. Did you encounter any significant difficulties/limitations during the cooperation?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami partnerów zagranicznych, n=14.

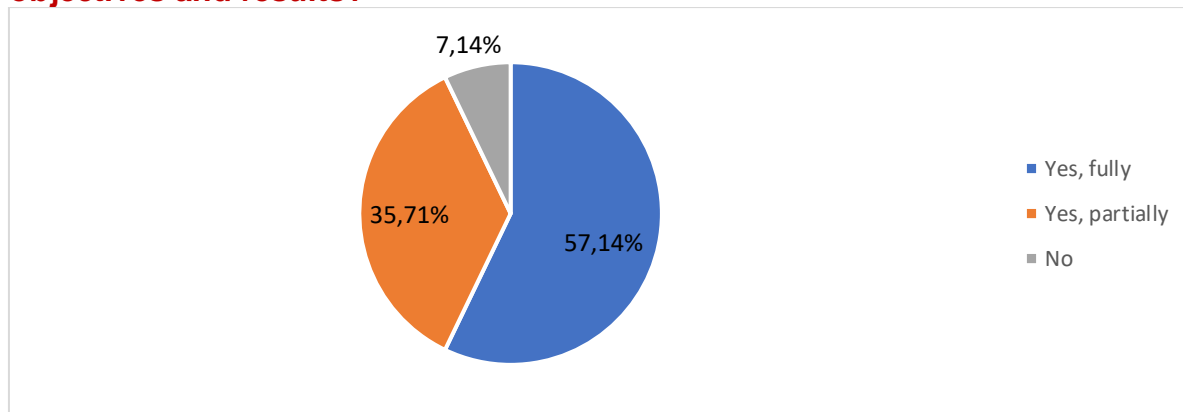
### 4) Jak przeciwdziałali Państwo tym trudnościom?

Respondenci wskazali różne sposoby przeciwdziałania napotkanym trudnościom podczas współpracy. Wśród działań podjętych w celu rozwiązania problemów znalazły się dostosowanie umowy oraz organizowanie nowych spotkań. W sytuacji, gdy część odpowiedzialności przejęli inni pracownicy, nastąpiła utrata wglądu w plany i realizację projektu, co wprowadziło dodatkowe trudności. Partnerzy szukali alternatywnych sposobów na kontynuację działań projektowych, jednak niektórzy uczestnicy zasygnalizowali, że mimo licznych prób zgłaszania problemów zarówno wewnątrz, jak i u kontaktu ze strony partnera, nie mieli realnych możliwości zmiany sytuacji. Te wyzwania podkreślają potrzebę lepszej komunikacji i elastyczności w przyszłych projektach.

### 5) Czy współpraca przyczyniła się do osiągnięcia założonych celów i rezultatów?

Respondenci w większości uznali, że współpraca przyczyniła się do osiągnięcia założonych celów i rezultatów, jednak pojawiły się istotne ograniczenia. Wskazano na brak czasu jako kluczowy czynnik, który uniemożliwił realizację wszystkich zaplanowanych działań. Problemy z organizacją spotkań online, takich jak Teams, były związane z koniecznością zapewnienia tłumacza, co dodatkowo utrudniało komunikację. Chociaż większość celów została osiągnięta, niektóre planowane aktywności musiały zostać pominięte, a opóźnienia w zatwierdzeniu umowy bilateralnej z polskimi władzami przyczyniły się do ograniczonego czasu na ich realizację. To podkreśla potrzebę lepszej organizacji i planowania w przyszłych projektach.

### Rysunek 30. Did the cooperation contribute to the achievement of the assumed objectives and results?

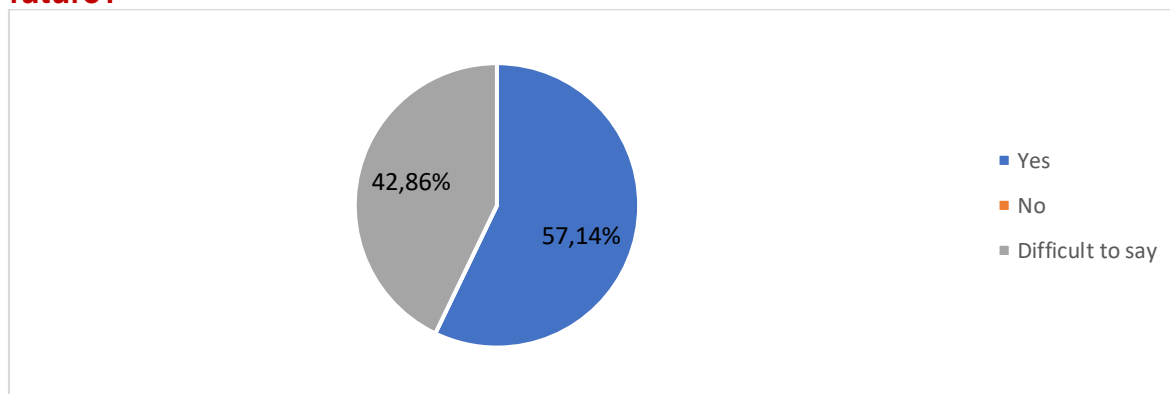


Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami partnerów zagranicznych, n=14.

#### 6) Czy planują Państwo kontynuację współpracy z Miastem w przyszłości?

Respondenci w większości wyrazili chęć kontynuacji współpracy z Miastem w przyszłości, jednak niemal połowa z nich pozostaje w tej kwestii niepewna. Wskazano na pozytywne doświadczenia z dotychczasowej współpracy, co skłania do dalszych działań, ale brak konkretnych dotyczących przyszłych projektów oraz trudności, które wystąpiły w trakcie realizacji, mogą wpływać na decyzje w tej sprawie. Potrzeba większej przejrzystości i lepszej organizacji współpracy może przyczynić się do zwiększenia pewności w kontynuacji partnerstwa.

### Rysunek 31. Do you plan to continue the cooperation with the City in the future?



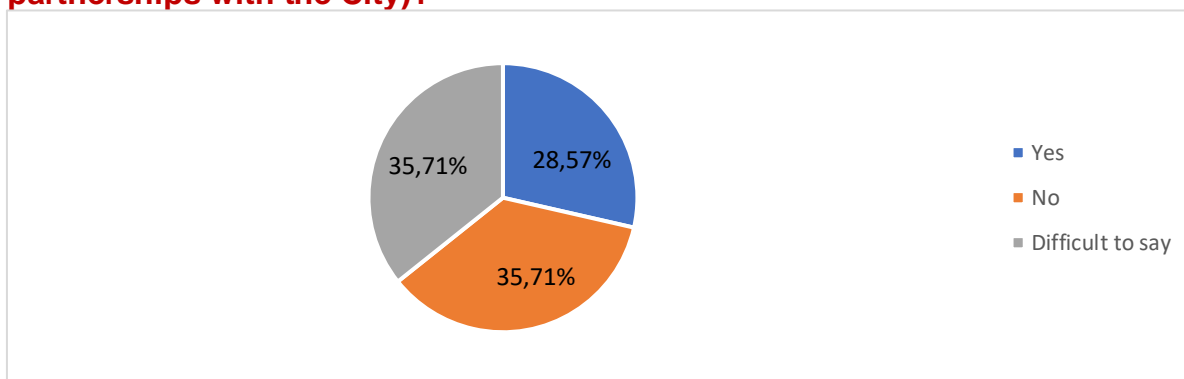
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami partnerów zagranicznych, n=14.

#### 7) Czy Pana/Pani zdaniem możliwe byłoby wprowadzenie jakichś zmian/modyfikacji, które potencjalnie mogłyby wpłynąć na usprawnienie współpracy (biorąc pod uwagę ewentualne przyszłe partnerstwa z Miastem)?

Respondenci zauważają, że istnieje potencjał na wprowadzenie zmian, które mogłyby poprawić współpracę w przyszłości, choć nie wszyscy są przekonani co do

ich konieczności. Proponowane zmiany obejmują zapewnienie funduszy dla partnerów z Islandii/Norwegii na zatrudnienie koordynatora na krótszy okres, co mogłoby przyczynić się do lepszych wyników projektowych. Wskazano również na potrzebę skoncentrowania się na debatach i rozmowach zamiast na zwiedzaniu, a także lepszego zdefiniowania celów na początku współpracy. Uczestnicy podkreślają, że lider projektu powinien znać podstawy języka angielskiego lub umieć korzystać z tłumacza online. Dodatkowo, postulują o poprawę umowy poprzez precyzyjne określenie celów oraz sposobów mierzenia postępów, z sugestią, że część funduszy powinna być przyznawana dopiero po udokumentowaniu osiągnięcia zamierzonych celów.

**Rysunek 32. Are there any changes/modifications you think could be made that could potentially improve cooperation (taking into account possible future partnerships with the City)?**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami partnerów zagranicznych, n=14.

- 8) Czy są jakieś dodatkowe komentarze lub uwagi, które chcieliby Państwo przekazać na temat współpracy w ramach projektu?

Respondenci wyrażają ogólne zadowolenie ze współpracy bilateralnej, podkreślając profesjonalizm partnera, jakim jest Hrubieszów. Jednakże, zauważają, że znaczna część funduszy została przeznaczona na wzajemne wizyty, co w ich opinii nie przyniosło wystarczających korzyści. Wskazują również na brak wpływu na dobór personelu, ich umiejętności językowe i profesjonalne, co negatywnie wpłynęło na możliwość stworzenia odpowiedniego programu działań. Krytykują, że skład delegacji był częściowo uzależniony od nagradzania kolegów, a niekoniecznie od ich przydatności w kontekście projektu. Mimo to, wyrażają chęć kontynuacji współpracy w przyszłości.

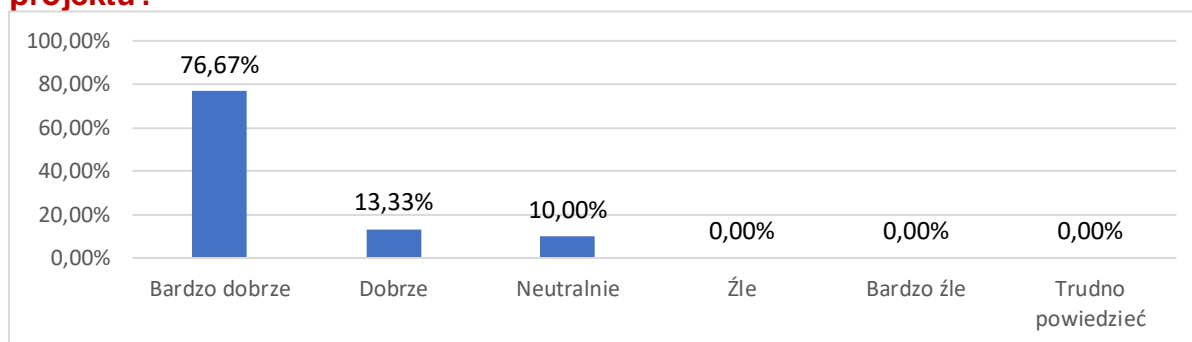
**6.6. Analiza wyników badania ankietowego z przedstawicielami Związku Miast Polskich**

- 1) Jak ocenia Pan/Pani współpracę prowadzoną z miastem w ramach projektu?

Analiza odpowiedzi na pytanie dotyczące oceny współpracy prowadzonych z miastem w ramach projektu wskazuje na bardzo pozytywny odbiór tej współpracy przez doradców. Aż 76,67% respondentów oceniło ją jako "bardzo dobrze", a kolejne

13,33% uznało za "dobrze". Tylko 10% wyraziło opinię neutralną, co sugeruje, że nikt nie ocenił współpracy negatywnie. Tak wysokie oceny mogą świadczyć o efektywnej komunikacji, dobrze zorganizowanej współpracy oraz zadowoleniu z uzyskanych wyników. Warto podkreślić, że brak negatywnych opinii może być wynikiem dobrze zdefiniowanych celów projektu oraz zadowolenia z relacji między partnerami. Taka tendencja wskazuje na silne fundamenty współpracy, które mogą być rozwijane w przyszłości.

### Rysunek 33. Jak ocenia Pan/Pani współpracę prowadzoną z miastem w ramach projektu?



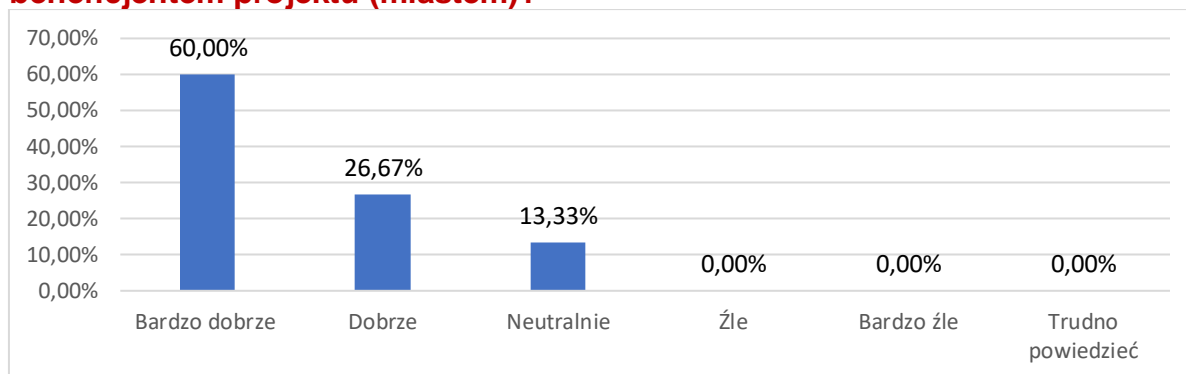
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami ZMP, n=30.

#### 2) Jak ocenia Pan/Pani poziom komunikacji pomiędzy Panem/Panią a beneficjentem projektu (miastem)?

Analiza poziomu komunikacji między przedstawicielami Związku Miast Polskich a beneficjentami projektu pokazuje pozytywne wyniki: 60% respondentów oceniło komunikację jako „bardzo dobrą”, a 26,67% jako „dobrą”, co sugeruje efektywną wymianę informacji. Tylko 13,33% oceniło komunikację neutralnie, podczas gdy nikt nie zgłosił ocen negatywnych. Wysoki procent pozytywnych odpowiedzi wskazuje na solidne podstawy współpracy, jednak warto zainwestować w dalsze doskonalenie komunikacji poprzez regularne spotkania i warsztaty, aby zwiększyć zaangażowanie i poprawić ewentualne słabe obszary.



### Rysunek 34. Jak ocenia Pan/Pani poziom komunikacji pomiędzy Panem/Panią a beneficjentem projektu (miastem)?

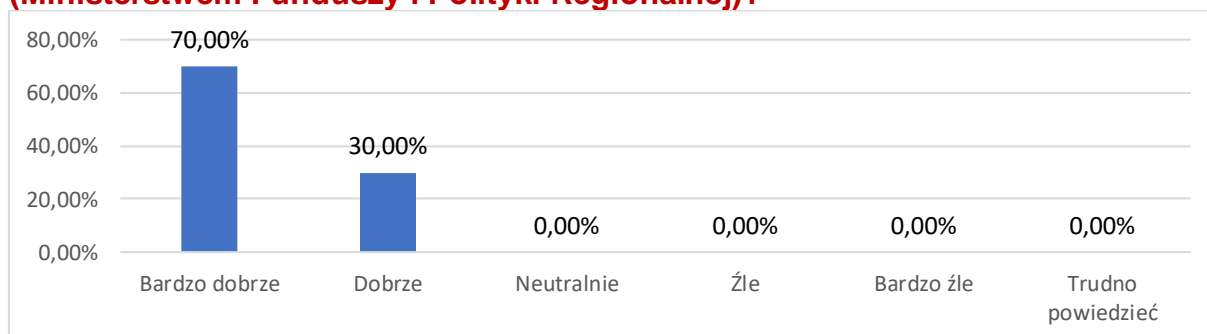


Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami ZMP, n=30.

### 3) Jak ocenia Pan/Pani współpracę z Operatorem Programu (Ministerstwem Funduszy i Polityki Regionalnej)?

Analiza oceny współpracy z Operatorem Programu, którym jest Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, wskazuje na bardzo pozytywne nastawienie respondentów: 70% oceniło tę współpracę jako „bardzo dobrą”, a 30% jako „dobrą”. Żaden z uczestników badania nie wyraził negatywnej opinii ani nie ocenił współpracy jako neutralnej. Taki wynik sugeruje silne relacje i efektywną współpracę, co stanowi solidną podstawę do dalszego rozwoju działań w ramach programu.

### Rysunek 35. Jak ocenia Pan/Pani współpracę z Operatorem Programu (Ministerstwem Funduszy i Polityki Regionalnej)?

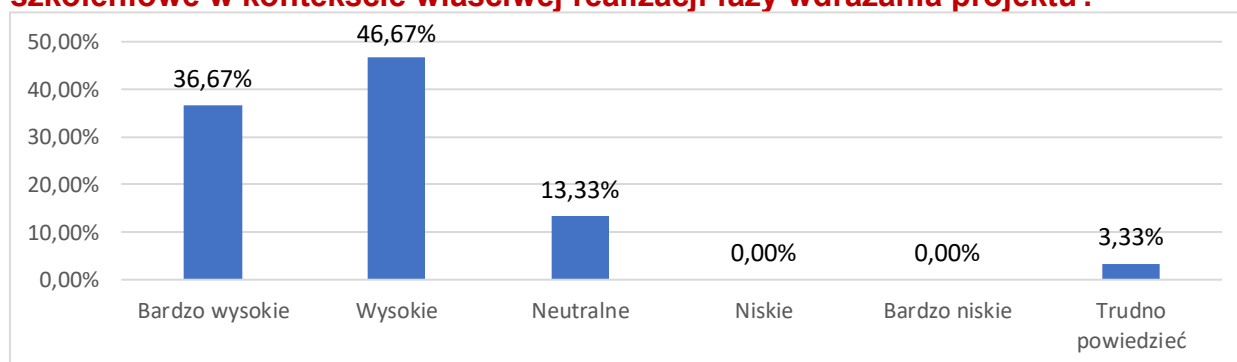


Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami ZMP, n=30.

4) Jakie znaczenie Pana/Pani zdaniem miało udzielone przez Pana/Panią wsparcie przy opracowaniu planów rozwoju oraz wsparcie szkoleniowe w kontekście właściwej realizacji fazy wdrażania projektu?

Analiza znaczenia wsparcia w opracowaniu planów rozwoju oraz szkoleniowego w kontekście realizacji projektu wskazuje na jego kluczowy charakter: 36,67% respondentów oceniło to wsparcie jako „bardzo wysokie”, a 46,67% jako „wysokie”. Wśród istotnych elementów wsparcia wymieniono m.in. metodologię wdrażania projektu, regularną komunikację oraz doradztwo w zakresie diagnozy społeczno-gospodarczej. Uczestnicy podkreślili znaczenie warsztatów i szkoleń, które nie tylko zwiększyły kompetencje zespołu, ale również zbudowały zaufanie i relacje między członkami projektów. Wsparcie w formalnościach oraz innowacyjne podejście do diagnostyki przyczyniły się do skutecznej realizacji przedsięwzięć, w tym adaptacji zabytków oraz zwiększenia efektywności zarządzania projektami. W sumie, wsparcie to było postrzegane jako fundament umożliwiający pomyślną realizację celów projektu.

**Rysunek 36. Jakie znaczenie Pana/Pani zdaniem miało udzielone przez Pana/Panią wsparcie przy opracowaniu planów rozwoju oraz wsparcie szkoleniowe w kontekście właściwej realizacji fazy wdrażania projektu?**



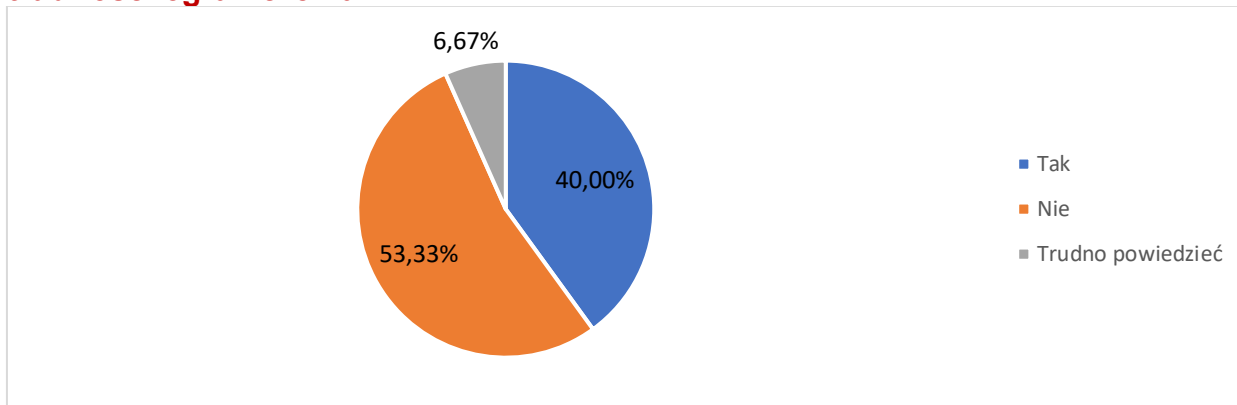
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami ZMP, n=30.

5) Czy podczas prowadzonej współpracy napotkano na jakieś istotne trudności/ograniczenia?

Analiza trudności napotkanych podczas współpracy w ramach projektu wskazuje, że 40% respondentów potwierdziło istnienie istotnych ograniczeń, podczas gdy 53,33% nie doświadczyło takich problemów. Wśród najważniejszych trudności wymieniono niewielkie doświadczenie zespołu w realizacji projektów oraz ograniczoną liczbę pracowników zajmujących się zadaniami, co prowadziło do frustracji związanej z nadmiarem formalności. Zmiany zasad w trakcie projektu, wpływ pandemii COVID-19 oraz wybuch wojny na Ukrainie również negatywnie wpłynęły na współpracę. Dodatkowo, trudności w komunikacji w zespole miejskim oraz płaska struktura organizacyjna ograniczały efektywny przepływ informacji. Problemy z zaangażowaniem społeczności lokalnej, które zamiast włączyć się w projekt,

stworzyły opozycyjną grupę na Facebooku, także były istotnym wyzwaniem. Pomimo tych trudności, projekt przyczynił się do postępu instytucjonalnego w mieście.

### Rysunek 37. Czy podczas prowadzonej współpracy napotkano na jakieś istotne trudności/ograniczenia?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami ZMP, n=30.

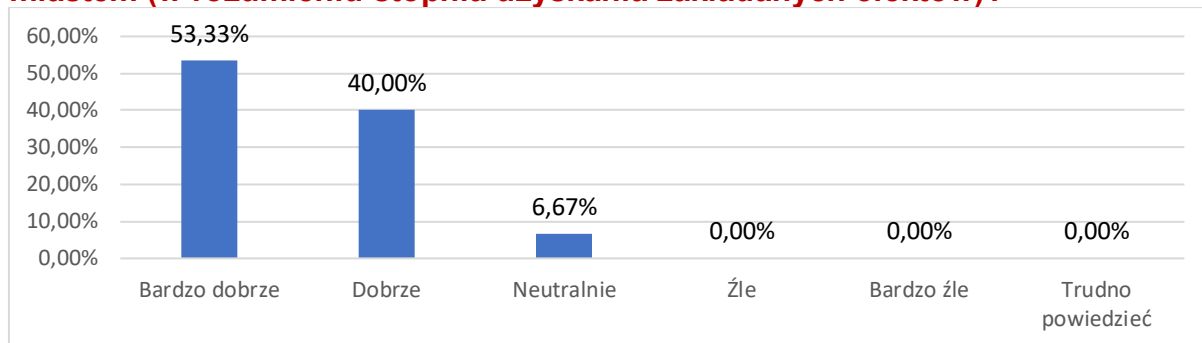
#### 6) Jak przeciwdziałał/a Pan/Pani tym trudnościom?

W odpowiedzi na napotkane trudności w realizacji projektu, respondenci wskazali szereg działań mających na celu ich przezwyciężenie. Wsparcie zespołu ds. Priorytetów Rozwoju Inwestycyjnego (PRI) oraz zwiększona liczba konsultacji umożliwiły efektywną komunikację i wypracowywanie rozwiązań. Kluczowym elementem była systematyczna, cotygodniowa komunikacja online, która ułatwiła współpracę oraz pozwoliła na identyfikację zarówno szans, jak i zagrożeń. W obliczu wyzwań związanych z wojną na Ukrainie, zespół dostosował harmonogram projektu, by móc skoncentrować się na pilnych potrzebach miasta. Organizowane szkolenia i warsztaty online oraz strategiczne umożliwiły rozwój kompetencji kadry zarządzającej i wymianę doświadczeń z innymi miastami. Dodatkowo, wzmacnianie współpracy międzywydziałowej oraz zaangażowanie w zwiększenie poziomu partycypacji społecznej przyczyniły się do lepszej organizacji pracy i skuteczności działań w ramach projektu.

#### 7) Jak ocenia Pan/Pani skuteczność prowadzonej współpracy z miastem (w rozumieniu stopnia uzyskania zakładanych efektów)?

Respondenci wyrazili pozytywne opinie na temat skuteczności współpracy z miastem, z 53,33% oceniających ją jako „bardzo dobrą” i 40% jako „dobrą”. Tylko 6,67% osób wyraziło neutralne zdanie, co wskazuje na szeroki konsensus w kwestii osiągnięcia zakładanych efektów projektu. Brak negatywnych ocen świadczy o satysfakcji z wyników współpracy oraz skuteczności podejmowanych działań. Taki wynik sugeruje, że wspólne wysiłki przyniosły oczekiwane rezultaty, co może stanowić solidną podstawę do dalszego rozwijania współpracy i implementacji nowych inicjatyw.

### Rysunek 38. Jak ocenia Pan/Pani skuteczność prowadzonej współpracy z miastem (w rozumieniu stopnia uzyskania zakładanych efektów)?

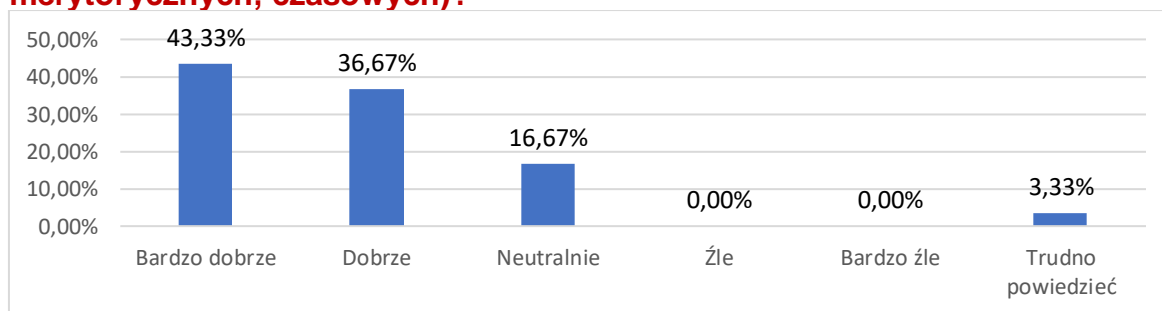


Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami ZMP, n=30.

#### 8) Analogicznie, jak ocenia Pan/Pani efektywność tej współpracy (w rozumieniu stosunku uzyskanych efektów do poniesionych nakładów (finansowych, merytorycznych, czasowych))?

Wyniki analizy oceny efektywności współpracy wskazują na dominację pozytywnych opinii wśród respondentów, z 43,33% oceniających ją jako „bardzo dobrą” i 36,67% jako „dobrą”. Tylko 16,67% uczestników przyjęło neutralne stanowisko, co świadczy o ogólnym zadowoleniu z relacji między uzyskanymi efektami a poniesionymi nakładami finansowymi, merytorycznymi i czasowymi. Brak ocen negatywnych, jak „źle” czy „bardzo źle”, sugeruje, że większość respondentów dostrzega korzystny bilans pomiędzy inwestycjami a rezultatami, co może stanowić podstawę do dalszego zaangażowania w podobne projekty oraz rozwoju efektywnych strategii współpracy w przyszłości.

### Rysunek 39. Jak ocenia Pan/Pani efektywność tej współpracy (w rozumieniu stosunku uzyskanych efektów do poniesionych nakładów (finansowych, merytorycznych, czasowych))?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami ZMP, n=30.

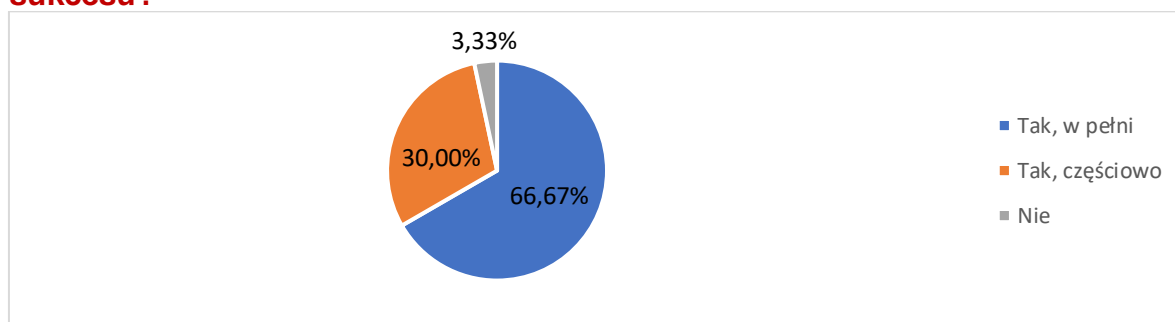
### 9) Czy współpracę z miastem rozpatruje Pan/Pani w kategorii sukcesu?

Analiza wyników dotyczących oceny współpracy z miastem w kategoriach sukcesu pokazuje zdecydowane pozytywne nastawienie uczestników. Aż 66,67% respondentów uznaje tę współpracę za „sukces w pełni”, a 30% widzi ją jako „sukces częściowy”. Tylko 3,33% wyraziło opinię przeciwną, co sugeruje ogólną satysfakcję z realizacji projektu.

Uczestnicy podkreślają, że współpraca przebiegała pomyślnie, mimo wysokiej samodzielności zespołu miejskiego. Zauważono, że miasto skutecznie wykorzystało dostępne zasoby oraz kapitał ludzki do realizacji innowacyjnych przedsięwzięć. Ważnym aspektem była dostępność wsparcia, co dawało zespołowi miejskiego poczucie bezpieczeństwa i elastyczności w podejmowanych działaniach.

Jednakże, istnieją również zastrzeżenia dotyczące trwałości wprowadzonych zmian oraz ich dalszego rozwoju. Obawy dotyczą zmieniającego się kierownictwa miasta, co może wpłynąć na kontynuację dobrych praktyk i osiągnięć projektu. Uczestnicy zwracają uwagę na potrzebę silniejszego zaangażowania władz lokalnych, co mogłoby podnieść jakość współpracy i osiąganych rezultatów. Współpraca z miastem miała charakter pragmatyczny, a rola doradcza była postrzegana jako pozytywna. Mimo że projekt aktywował wcześniej nieużywane kompetencje, istnieje potrzeba dalszego wsparcia w umacnianiu tych innowacji w obliczu potencjalnych zmian kadrowych i priorytetów. W konkluzji, współpraca uznawana jest za sukces, jednak z wyraźnymi wskazaniem na konieczność dalszej pracy nad jej stabilizacją i umacnianiem osiągnięć.

### **Rysunek 40. Czy współpracę z miastem rozpatruje Pan/Pani w kategorii sukcesu?**



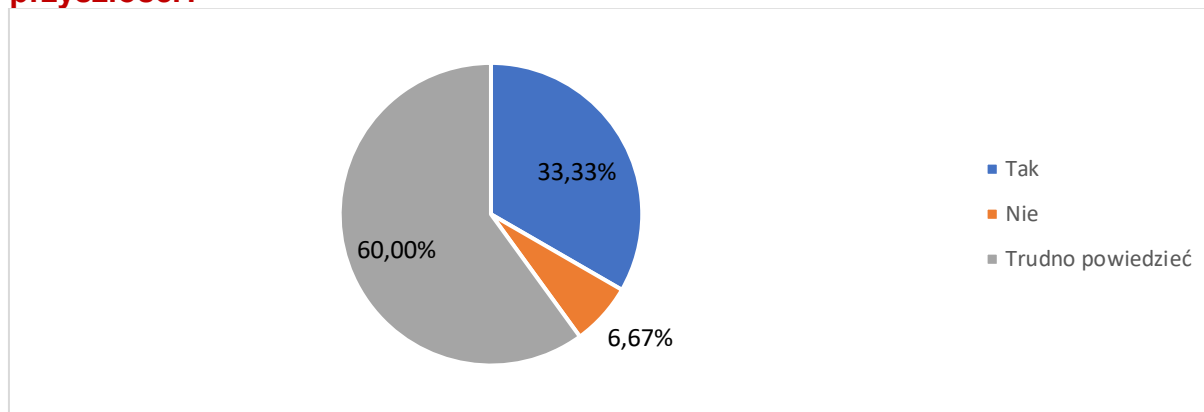
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami ZMP, n=30.

### 10) Czy planują Państwo kontynuację współpracy na tej linii w przyszłości?

Analiza wyników dotyczących planów kontynuacji współpracy wskazuje na ambiwalentne nastawienie respondentów. Zaledwie 33,33% uczestników planuje dalszą współpracę na tej samej linii, podczas gdy 6,67% jest zdecydowanie przeciwnych, a aż 60% wskazuje na niepewność w tej kwestii.

Główne powody braku kontynuacji współpracy są związane z zakończeniem bieżącego projektu, co uniemożliwia dalsze działania w tej samej formie. Respondenci podkreślają, że w przypadku pojawienia się nowego projektu zarówno miasto, jak i doradcy będą otwarci na współpracę. Istnieje również zastrzeżenie dotyczące braku zainteresowania ze strony miasta, co może sugerować potrzebę aktywnego zaangażowania lokalnych władz w przyszłe inicjatywy.

#### Rysunek 41. Czy planują Państwo kontynuację współpracy na tej linii w przyszłości?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami ZMP, n=30.

#### 11) Czy Pana/Pani zdaniem możliwe byłoby wprowadzenie jakichś zmian/modyfikacji, które potencjalnie mogłyby wpłynąć na usprawnienie współpracy (biorąc pod uwagę ewentualną przyszłą współpracę z Miastem (dotychczasowym, bądź innym)?

Analiza dotycząca możliwych zmian i modyfikacji w kontekście przyszłej współpracy z miastem ujawnia zróżnicowane opinie. 40% uczestników badania uznaje, że zmiany są możliwe, podczas gdy 16,67% jest przeciwnego zdania, a 43,33% pozostaje niepewnych.

Respondenci wskazują na kilka kluczowych obszarów, które mogłyby usprawnić współpracę. Przede wszystkim podkreślają potrzebę jasnej deklaracji ze strony miasta dotyczącej chęci korzystania z wsparcia, co mogłoby ułatwić zbudowanie katalogu rzeczywistych potrzeb. Elastyczność doradcza oraz indywidualne podejście do specyfiki każdego miasta są również istotne, ponieważ różne potrzeby wymagają dostosowania formuły współpracy.

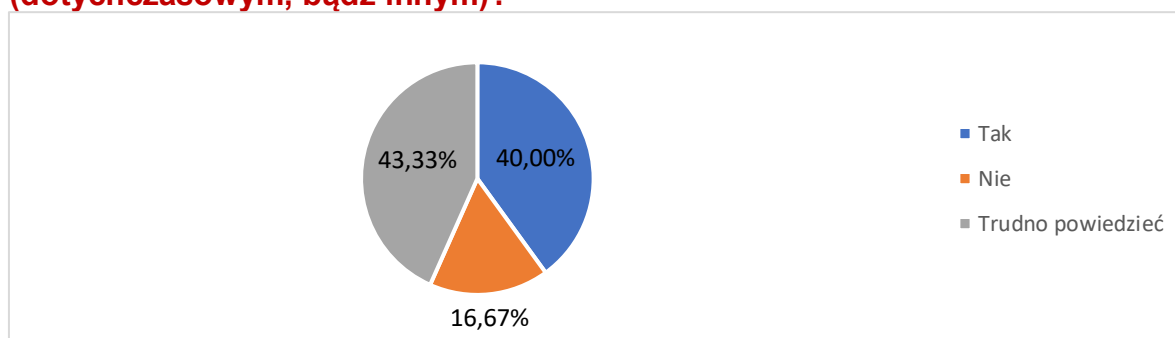
Dodatkowo, respondenci sugerują, że osoby kontaktowe w projektach powinny być decyzyjne, co mogłoby przyspieszyć procesy decyzyjne. Warto także rozważyć ograniczenie skomplikowania projektów oraz dostosowanie stopnia zaangażowania do dostępnych zasobów finansowych, aby uniknąć niepotrzebnego obciążenia zespołów miejskich.



Wzmocnienie otwartości, komunikacji oraz budowania zaufania w relacjach między doradcami a miastem również może przynieść pozytywne efekty. Propozycje obejmują także większą przejrzystość zasad funkcjonowania programu oraz ciągłość w realizacji projektów, co może poprawić stabilność i efektywność współpracy w przyszłości.

Podsumowując, choć wiele respondentów widzi potencjał w usprawnieniu współpracy, kluczowe będzie zrozumienie specyfiki każdego miasta oraz elastyczne podejście do jego potrzeb i oczekiwań.

**Rysunek 42. Czy Pana/Pani zdaniem możliwe byłoby wprowadzenie jakichś zmian/modyfikacji, które potencjalnie mogłyby wpłynąć na usprawnienie współpracy (biorąc pod uwagę ewentualną przyszłą współpracę z Miastem (dotychczasowym, bądź innym)?**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami ZMP, n=30.

**12) Czy są jakieś dodatkowe komentarze lub uwagi, które chciałby/ałaby Pan/Pani przekazać na temat współpracy w ramach projektu?**

Analiza dodatkowych komentarzy i uwag dotyczących współpracy w ramach projektu ujawnia pozytywne doświadczenia oraz kilka kluczowych wniosków.

Respondenci podkreślają znakomitą atmosferę współpracy oraz zaufanie, które zbudowano między zespołem doradców a przedstawicielami miasta. Wysoka jakość wsparcia oferowanego przez ZMP w ramach Programu "Rozwój lokalny" została doceniona, co przyczyniło się do trwałych relacji, zarówno zawodowych, jak i osobistych. Te pozytywne interakcje wskazują na istotę ludzkiego elementu w procesie współpracy.

Jednakże, niektórzy respondenci zwracają uwagę na potrzebę dalszego rozwoju instytucjonalnego samorządów, podkreślając, że wiele z nich wciąż boryka się z niskim poziomem rozwoju. Istnieje potrzeba reorganizacji struktur i kompetencji w urzędach miejskich, aby lepiej przygotować je do korzystania z doradztwa i wzmocnienia własnych potencjałów.

Zgłoszone zmiany w zespole doradców z powodu losowych okoliczności mogą wpływać na dynamikę relacji i efektywność współpracy. Respondenci wskazują, że

merytoryczne i pragmatyczne podejście miasta, wraz z umiejętnym zarządzaniem ryzykiem, przyczyniły się do terminowego zakończenia działań projektu.

Podkreślono również potrzebę zwiększenia zasobów na administrację oraz obsługę projektu, a także większej rangi politycznej dla procesów rewitalizacji. Wzrost budżetu, w kontekście dużego zaangażowania administracyjnego, został uznany za istotny element dalszego sukcesu.

Podsumowując, współpraca w ramach projektu została oceniona bardzo pozytywnie, jednak istnieją wskazania do wprowadzenia zmian, które mogłyby jeszcze bardziej wzmocnić efektywność działań w przyszłości. Zrozumienie procesów rewitalizacji oraz lepsze przygotowanie instytucjonalne samorządów to kluczowe elementy, które mogą przyczynić się do dalszego rozwoju i poprawy jakości współpracy.

### **6.7. Analiza wyników IDI przedstawicielami instytucji zaangażowanych w zarządzanie i koordynację Programu<sup>41</sup>**

- 1) Na początek chciałbym/ałabym poprosić Pana/Panią o przedstawienie się i opisanie (pokrótce) swojej roli w zarządzaniu i koordynacji Programem Rozwój Lokalny.

Analiza odpowiedzi uczestników wywiadów na pytanie dotyczące ich ról w zarządzaniu i koordynacji Programu Rozwój Lokalny ukazuje wieloaspektowość i złożoność tego procesu. Uczestnicy, będący przedstawicielami różnych instytucji, wskazali na swoje kluczowe funkcje w realizacji programu, co podkreśla znaczenie współpracy międzysektorowej.

Pierwszy uczestnik podkreślił swoje długoletnie doświadczenie w pracy w departamencie programów pomocowych, wskazując na swoje zaangażowanie w każdy etap realizacji programu, od koncepcji po rozliczenie. Taki poziom zaangażowania świadczy o dużej wiedzy merytorycznej i praktycznej, co jest niezbędne do efektywnego zarządzania projektami. Wskazał również na operacyjne aspekty działania zespołu, co podkreśla znaczenie zorganizowanej struktury i podziału ról w realizacji zadań.

Drugi uczestnik, będący koordynatorem procesu doradztwa, skoncentrował się na współpracy międzynarodowej, co pokazuje, że Program Rozwój Lokalny ma na celu nie tylko wsparcie lokalnych samorządów, ale również integrację z innymi partnerami, takimi jak OECD. Udział w misjach i organizacja wizyt studyjnych wskazuje na aktywne podejście do budowania relacji międzynarodowych oraz wymiany doświadczeń, co może przyczynić się do podniesienia jakości usług świadczonych przez polskie samorzady.

Ostatni uczestnik, reprezentujący Związek Miast Polskich, wskazał na rolę wsparcia, jakie organizacja ta oferuje w kontekście realizacji programu. Podkreślenie roli Związku w partnerstwie z innymi instytucjami sugeruje, że efektywność programu jest

---

<sup>41</sup> Z wyłączeniem OECD oraz Norweskiego Związku Władz Lokalnych i Regionalnych.

wynikiem współpracy pomiędzy różnymi aktorami na poziomie krajowym i międzynarodowym.

Wnioskując z powyższych odpowiedzi, można stwierdzić, że Program Rozwój Lokalny opiera się na silnej strukturze zarządzania, w której kluczowe jest zaangażowanie różnych instytucji oraz wymiana doświadczeń między nimi. Współpraca międzynarodowa oraz dobrze zdefiniowane role uczestników są niezbędne do osiągnięcia zamierzonych celów programu. Takie podejście zwiększa szanse na skuteczną implementację projektów oraz zaspokajanie potrzeb lokalnych samorządów.

- 2) Jak z perspektywy czasu ocenia Pan/Pani rozwiązania przyjęte w regulaminie naboru? Przy ocenie proszę wziąć pod uwagę dwuetapowy charakter naboru – czy był on w Pana/Pani opinii właściwy? Jeśli nie, dlaczego? Czy przyjęte rozwiązania były w Pana/Pani opinii optymalne z punktu widzenia jakości i harmonogramu przygotowanych projektów?

Dwuetapowy proces rekrutacji w programie był postrzegany jako sensowny i korzystny dla miast, co potwierdzają doświadczenia osób zaangażowanych w projekt. Umożliwił on lepsze przygotowanie i wsparcie dla samorządów, a także stworzył przestrzeń do wymiany doświadczeń, w tym wizyt studyjnych w Norwegii. Mimo że pandemia miała wpływ na formę niektórych wydarzeń, to bezpośrednie spotkania były kluczowe dla zrozumienia funkcjonowania samorządów oraz efektywnej wymiany wiedzy i doświadczeń.

Warto zauważyć, że program został przygotowany w 2018 roku, a uruchomiony w 2019 roku, w czasie gdy wiele samorządów nie miało aktualnych strategii rozwoju. Ministerstwo, zanim rozpoczęło współpracę, zdecydowało, że podstawą kwalifikacji do programu powinien być Program Rozwoju Lokalnego. Miało to na celu stworzenie narzędzia, które byłoby zarówno szerokie, jak i kompleksowe, a zarazem zintegrowane, co miało ułatwić samorządom wdrożenie zintegrowanych programów rozwoju.

Dwuetapowość procesu rekrutacji była także uzasadniona ze względu na dużą liczbę miast, które się kwalifikowały — było ich 255. Dzięki temu podejściu możliwe było dostarczenie wsparcia instytucjonalnego, które w inny sposób nie mogłoby być realizowane w tak dużej skali. Ostatecznie do programu przystąpiło 54 miasta.

Jakość przygotowanych programów okazała się wysoka, co miało pozytywny wpływ na przyszłe możliwości aplikowania o inne źródła finansowania. Miasta, które nie uzyskały grantów, miały już gotowe materiały do dalszych działań, co zwiększało ich szanse na pozyskanie środków z innych programów. Warto podkreślić, że każdy projekt w ramach Programu Rozwoju Lokalnego był pieczołowicie opracowany, co w przyszłości ułatwiło aplikacje o finansowanie.

Podsumowując, w tamtych warunkach oraz przy niskim stopniu przygotowania samorządów do realizacji zintegrowanych programów rozwoju, zastosowane

rozwiązania były właściwe i przyniosły pozytywne efekty, zarówno w kontekście jakości projektów, jak i ich wpływu na dalszy rozwój miast.

- 3) Czy w Pana/Pani opinii zasoby, które zaangażowano w okresie programowania (tzn. zainwestowany czas i budżet) m.in. na pomoc ekspertów w ZMP ramach projektu predefiniowanego przy opracowaniu planów rozwoju oraz szkolenia, okazały się istotne dla właściwego przebiegu procesu wyboru projektów oraz sprawnego rozpoczęcia fazy wdrażania? Czy w tym zakresie należałoby Pana/Pani zdaniem wprowadzić jakieś zmiany (dla ewentualnych przyszłych, zbliżonych Programów)? Jeśli tak, jakie?

W ocenie respondentów, zaangażowane zasoby w postaci czasu i budżetu, a także pomoc ekspertów z Związku Miast Polskich (ZMP) w ramach projektu predefiniowanego, miały kluczowe znaczenie dla prawidłowego przebiegu procesu wyboru projektów oraz sprawnego rozpoczęcia fazy wdrażania. Doświadczenia z pracy z miastami, które nie uzyskały dofinansowania, potwierdzają skuteczność wsparcia w przygotowaniu wniosków.

Wsparcie udzielone na etapie przygotowania wniosków oraz organizacja warsztatów okazały się nieocenione. Respondenci podkreślili, że dla wielu miast, które dotychczas nie miały dostępu do tego rodzaju szkoleń, organizacja warsztatów stanowiła nowe doświadczenie. Umożliwiły one uczestnikom zdobycie wiedzy na temat metod pracy z mieszkańcami oraz skutecznego tworzenia dokumentacji, co przyczyniło się do zwiększenia aktywności w konsultacjach społecznych.

Respondenci zauważyli, że wsparcie w formie indywidualnych doradców w kolejnych etapach projektu przyczyniło się do analizy sytuacji wewnętrznej w miastach oraz identyfikacji ich potencjałów. Doradcy, poprzez budowanie relacji z władzami, mieli kluczowy wpływ na przygotowywanie wniosków odpowiadających rzeczywistym potrzebom lokalnych społeczności. Zatrudnienie ponad 100 doradców, będących pracownikami ZMP, umożliwiło miastom skorzystanie z wysokiej jakości doradztwa, na które w normalnych okolicznościach nie mogłyby sobie pozwolić. W wyniku tego wsparcia powstały dobre projekty, a samorządy zdobyły nowe umiejętności w zakresie pracy z mieszkańcami oraz efektywnego zarządzania.

Nieoczekiwanym efektem projektu była zwiększona partycypacja mieszkańców. Miasta, które wcześniej nie angażowały społeczności, zaczęły budować potencjał współpracy z mieszkańcami, co przyczyniło się do większego zaufania społecznego i zaangażowania obywatelskiego. Respondenci zgodnie stwierdzili, że nakłady czasowe, finansowe i osobowe poniesione na przygotowanie i realizację projektu były adekwatne i przyniosły pozytywne efekty. Wysoka jakość wsparcia eksperckiego oraz wprowadzona metodyka pracy pozwoliły na osiągnięcie zamierzonych celów.

Zalecają oni utrzymanie modelu pracy zespołowej oraz ciągłe dostosowywanie metod do zmieniających się potrzeb miast. Kontynuacja działań skierowanych na edukację mieszkańców oraz rozwijanie ich zaangażowania w życie lokalne jest również istotna. Respondenci podkreślają potrzebę wprowadzania elastycznych narzędzi i metodologii, które będą odpowiadały na aktualne wyzwania, takie jak

zmiany społeczne, ekonomiczne i środowiskowe. Dzięki zaangażowaniu w proces programowania oraz wsparciu ekspertów, miasta zyskały nie tylko nowe umiejętności, ale także realne narzędzia do skutecznego działania w przyszłości.

Zrealizowany program doradczy wykazał się znaczącą skutecznością w podnoszeniu jakości programów rozwojowych w miastach. Kluczowym elementem sukcesu była mobilizacja procesów decyzyjnych oraz zinstytucjonalizowane zespoły doradcze, które umożliwiły efektywną współpracę. Mimo osiągniętych sukcesów, wciąż istnieje potrzeba dalszej pomocy doradczej, aby utrzymać wysoki poziom kompetencji oraz zintegrowanego podejścia do rozwoju miast.

- 4) Pytanie wyłącznie dla Operatora Programu: Jak ocenia Pan/Pani współpracę ze Związkiem Miast Polskich? Proszę odnieść się zarówno do skuteczności (w rozumieniu stopnia uzyskania zakładanych efektów), jak i efektywności (w rozumieniu stosunku uzyskanych efektów do poniesionych nakładów (finansowych, merytorycznych, czasowych)) tejże współpracy.

Respondenci ocenili współpracę ze ZMP jako bardzo pozytywną. Podkreślili, że komunikacja była na wysokim poziomie, co było szczególnie istotne na początku projektu, kiedy organizowano częste, cotygodniowe spotkania. Tak intensywne zgrupowanie zespołów operatora programu oraz zespołu ZMP umożliwiło omówienie najważniejszych kwestii i problemów, co pozytywnie wpłynęło na koordynację działań. W miarę postępu projektu, częstotliwość spotkań zmniejszyła się, co sugeruje, że procesy stały się bardziej stabilne i nie wymagały już tak intensywnego nadzoru.

Respondenci wskazali, że poniesione nakłady finansowe na współpracę z ZMP były znaczące, jednak były one postrzegane jako niezbędne do osiągnięcia zakładanych celów. Nakłady te stanowiły około 10% wartości całego programu Rozwój Lokalny, co pokazuje, że inwestycja ta była przemyślana i akceptowana przez wszystkie strony. Efekty tej współpracy okazały się satysfakcjonujące, a niektóre z nich były wręcz niespodziewane, przyczyniając się do dalszego rozwoju programów i przygotowania miast do kolejnych perspektyw finansowych.

Istotnym aspektem współpracy były warsztaty i doradztwo, które ZMP oferował na różnych etapach projektu. Na początku organizowano warsztaty, które umożliwiły miastom zdobycie wiedzy i umiejętności potrzebnych do skutecznego przygotowania projektów. W dalszej części współpracy miasta miały dostęp do indywidualnych doradców, co wspierało je na etapie wdrażania. Respondenci zauważyli, że chociaż doradztwo na etapie przygotowania projektów było bardzo efektywne, na etapie wdrażania można było zredukować liczbę doradców, ponieważ miasta były już lepiej przygotowane i bardziej samodzielne.

W kontekście efektywności współpracy, respondenci zwrócili uwagę, że stosunek uzyskanych efektów do poniesionych nakładów był korzystny. Inwestycja w doradztwo i wsparcie przyniosła wymierne korzyści, a rezultaty były widoczne zarówno w jakości projektów, jak i w większym zaangażowaniu mieszkańców. Przytoczone przykłady, jak powoływanie zespołów w miastach, które angażowały



mieszkańców, wskazują na pozytywny wpływ współpracy na rozwój społeczny i obywatelski.

Jednakże, respondenci zauważyli również, że na przyszłość warto byłoby przemyśleć strukturę wsparcia doradczego na etapie wdrażania. Sugerowali, że ograniczenie liczby doradców na rzecz bardziej zróżnicowanego podejścia, w którym każdy doradca miałby pod opieką kilka miast, mogłoby zwiększyć efektywność i elastyczność wsparcia. Takie zmiany mogłyby przyczynić się do lepszego wykorzystania zasobów oraz dalszego rozwoju umiejętności w miastach.

Podsumowując, współpraca ze Związkiem Miast Polskich została oceniona jako skuteczna i efektywna, z dobrze zainwestowanymi środkami, które przyniosły wymierne korzyści. W przyszłości warto wprowadzić pewne zmiany w strukturze doradztwa, co może przyczynić się do jeszcze lepszych wyników.

- 5) Pytanie wyłącznie dla Związku Miast Polskich: Jak ocenia Pan/Pani współpracę z Operatorem Programu? Czy występowały na tym polu jakieś trudności? Jeśli tak, jakie? Analogicznie proszę ocenić również współpracę z samymi beneficjentami. Proszę odnieść się zarówno do skuteczności (w rozumieniu stopnia uzyskania zakładanych efektów), jak i efektywności (w rozumieniu stosunku uzyskanych efektów do poniesionych nakładów (finansowych, merytorycznych, czasowych)) tejże współpracy.

Współpraca z Operatorem Programu była oceniana bardzo pozytywnie, co można przypisać kilku kluczowym aspektom. Przede wszystkim, zespół pracujący w Ministerstwie okazał się wyjątkowy, ponieważ uczestniczył w programie przygotowawczym. Ich zaangażowanie i doświadczenie znacząco ułatwiły wdrażanie projektu, co sprawiło, że proces był zrozumiały i intuicyjny zarówno dla operatora, jak i realizatora. Wspólne warsztaty i robocze spotkania pozwoliły na elastyczne dostosowywanie modelu pracy do bieżących potrzeb, a także na kształtowanie strategii, które uwzględniały perspektywę beneficjentów.

Warto podkreślić, że operatorzy nie tylko nadzorowali projekt, ale aktywnie uczestniczyli w jego realizacji, co stworzyło atmosferę partnerskiej współpracy. Spotkania między koordynatorami z różnych miast, a także pracownikami ministerstwa, pozwoliły na wymianę doświadczeń i rozwiązywanie problemów w czasie rzeczywistym. Takie podejście przyczyniło się do zwiększenia elastyczności projektów oraz dostosowania ich do zmieniających się warunków.

Analiza efektywności współpracy wskazuje, że nakłady włożone w projekt były odpowiednio proporcjonalne do osiągniętych efektów. W miastach, które wcześniej miały doświadczenie w realizacji projektów, doradztwo okazało się bardziej skuteczne. Jednakże niektóre samorządy potrzebowały więcej czasu na przystosowanie się do nowego modelu współpracy. Wspieraliśmy miasta w rozwiązywaniu wewnętrznych konfliktów i poprawie komunikacji, co z kolei zwiększyło ich kompetencje i ułatwiło realizację przyszłych projektów.



Końcowo, zaufanie między operatorem a beneficjentami oraz ciągła komunikacja były kluczowe dla sukcesu programu. Mimo że czasami pojawiały się drobne trudności personalne, ogólna atmosfera współpracy sprzyjała motywacji i efektywności działań. W związku z tym, można stwierdzić, że zarówno skuteczność, jak i efektywność współpracy z Operatorem Programu były na wysokim poziomie, co miało pozytywny wpływ na realizację celów projektu.

- 6) Jak z Pana/Pani punktu widzenia ocenia Pan/Pani znaczenie komponentu instytucjonalnego wsparcia? Na ile komponent ten okazał się Pana/Pani zdaniem skuteczny w kontekście możliwości realizacji celów Programu? Czy do tego komponentu należałoby wprowadzić jakieś zmiany? Jeśli tak, jakie?

Komponent instytucjonalny wsparcia w programie okazał się kluczowym elementem, który przyczynił się do sukcesu i efektywności realizacji celów. Pomimo pięcioletniej pracy z miastami, wciąż widać, że nie wszystkie z nich w pełni skorzystały z możliwości, jakie ten komponent oferował. Większość z 29 beneficjentów przeszła znaczną transformację, jednak niektórzy urzędnicy pozostali oporni na zmiany, co w pewnych przypadkach utrudniało dalszy rozwój. Istnieje obserwacja, że struktury organizacyjne urzędów, często silnie zakorzenione, mogą być przeszkodą w wprowadzaniu innowacji, co stawia wyzwanie przed włodarzami, którzy chcą przeprowadzać reformy.

Opór wobec nowych metod pracy i uczestnictwa w szkoleniach bywał zaskakujący. Choć często pojawiają się argumenty dotyczące braku funduszy na edukację, to w praktyce okazywało się, że nawet dostępność środków nie wystarczała do przełamania oporów niektórych pracowników. Wiele miast borykało się z trudnościami w rekrutacji osób chętnych do udziału w szkoleniach, co skutkowało niewykorzystaniem przyznaných funduszy. Konieczność dalszej pracy nad mentalnością i strukturą organizacyjną w urzędach staje się oczywista, a kluczowym zadaniem jest „kruszenie betonu” w tych instytucjach.

Komponent instytucjonalny miał również na celu wprowadzenie ułatwień dla obywateli oraz wsparcie dla rozwoju samorządów. Program rozwoju instytucjonalnego stał się obligatoryjną częścią, co pozwoliło na efektywniejsze zarządzanie miastem oraz rozwijanie współpracy między różnymi jednostkami. Dzięki samoocenie rozwoju instytucjonalnego, wiele miast zyskało narzędzia do lepszego zrozumienia swoich potrzeb i potencjału. Przykłady z życia miast, takie jak Opoczno, pokazują, że efekty konsultacji i integracji różnych jednostek mogą znacząco wpłynąć na sposób zarządzania i podejmowania decyzji.

Ważnym aspektem było także podniesienie jakości usług w miastach, co z kolei sprzyjało większej partycypacji mieszkańców w procesach decyzyjnych. Wprowadzenie nowych narzędzi, takich jak platformy komunikacyjne, przyczyniło się do eliminacji stereotypów dotyczących konsultacji, które wcześniej były postrzegane jako nieefektywne. Zmiany te przyczyniły się do wykształcenia lepszej atmosfery współpracy pomiędzy urzędnikami a mieszkańcami.

W kontekście dalszych zmian, istnieje potrzeba kontynuacji i wzmacniania komponentu instytucjonalnego w przyszłych programach. Warto zauważyć, że chociaż struktury organizacyjne można dostosowywać, to kluczowe znaczenie ma stabilność i elastyczność wsparcia, które pozwalają na skuteczne działanie. Zewnętrzni doradcy pełnią rolę „change makerów”, wspierając urzędników w pokonywaniu wewnętrznych barier i otwieraniu się na nowe możliwości. Kontynuacja komponentu instytucjonalnego wsparcia może znacząco wpłynąć na przyszły rozwój samorządów i jakości usług świadczonych mieszkańcom.

- 7) Jak ocenia Pan/Pani współpracę z OECD? Proszę odnieść się zarówno do skuteczności (w rozumieniu stopnia uzyskania zakładanych efektów), jak i efektywności (w rozumieniu stosunku uzyskanych efektów do poniesionych nakładów (finansowych, merytorycznych, czasowych)) tejże współpracy.

Współpraca z Organizacją Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) była wyzwaniem, które nie obyło się bez trudności. Na początku projektów z OECD pojawiły się problemy o charakterze osobowościowym, co wpłynęło negatywnie na dynamikę współpracy. Jednak po zmianie kierownika projektu nastąpił wyraźny postęp, co dowodzi, że problemy nie miały charakteru merytorycznego, lecz były wynikiem trudności komunikacyjnych i organizacyjnych. Współpraca była zatem dwojaka: z jednej strony, początkowe etapy wymagały intensywnego zaangażowania oraz przystosowania się do specyfiki działania OECD, z drugiej – zakończenie projektu przyniosło wymierne korzyści.

Pod względem efektywności, koszty współpracy były stosunkowo niskie, ponieważ projekt miał budżet na poziomie około miliona euro. Warto zauważyć, że efekty współpracy z OECD, mimo początkowych trudności, okazały się pozytywne. Narzędzie samooceny, które zostało opracowane w ramach współpracy, zdobyło uznanie wśród miast i stało się istotnym elementem w procesach instytucjonalnych. Miasta, które skorzystały z narzędzia, zauważyły poprawę w obszarze instytucjonalnym, co potwierdza wartość dodaną tej współpracy.

Na poziomie operacyjnym, współpraca zaczęła się układać, gdy narzędzie zostało dostosowane do polskich realiów. Wcześniejsze wersje narzędzi były jedynie dokumentami papierowymi, co ograniczało ich użyteczność. Zmiana na wersję online znacznie poprawiła dostępność i przyjazność użytkowania. ZMP odegrało kluczową rolę w dostosowaniu narzędzia, co potwierdziło, że partnerstwo z OECD może przynieść wymierne korzyści, pod warunkiem odpowiedniego zaangażowania i przystosowania materiałów.

Warto również podkreślić, że pomimo trudności, które wystąpiły w trakcie współpracy, ZMP zdołał wypracować efektywne mechanizmy, które przyniosły korzyści nie tylko w ramach realizowanego projektu, ale także w przyszłych działaniach. Narzędzie samooceny okazało się przydatne i jego użyteczność została doceniona przez wiele samorządów, co wskazuje na potencjał dalszego rozwoju i adaptacji tego rozwiązania w polskich miastach. Mimo początkowych wyzwań,

współpraca z OECD w dłuższej perspektywie przyniosła wymierne korzyści i potwierdziła znaczenie takich inicjatyw dla rozwoju samorządów w Polsce.

- 8) Czy w Pana/Pani opinii narzędzie samooceny w zakresie zdolności instytucjonalnych samorządów lokalnych okazało się przydatne dla przygotowania poszczególnych Planów Rozwoju? Jeśli tak, jakie są mocne strony tego narzędzia? Jeśli nie, dlaczego?

Narzędzie samooceny, które zostało wprowadzone w ramach współpracy z OECD, okazało się przydatne dla samorządów lokalnych, zwłaszcza w kontekście przygotowania Planów Rozwoju. Narzędzie to zyskało uznanie wśród 54 miast, które aktywnie korzystały z jego możliwości podczas tworzenia konkretnych propozycji projektów. Dzięki wsparciu Związku Miast Polskich (ZMP), narzędzie zostało przekształcone w wersję online, co zwiększyło jego dostępność i użyteczność. ZMP odegrało kluczową rolę w upowszechnieniu tego narzędzia, udostępniając je wszystkim samorządom, co pozwoliło na szersze wykorzystanie jego potencjału.

Jedną z najważniejszych mocnych stron narzędzia jest jego konstrukcja, która umożliwia angażowanie różnych grup interesariuszy z różnych jednostek administracyjnych. Dzięki temu narzędzie nie opiera się na zero-jedynkowej ocenie, lecz pozwala na analizę sytuacji z wielu perspektyw. Uczestnicy procesu mają możliwość wyrażenia swoich opinii i spojrzenia na zagadnienia dotyczące miasta oraz świadczonych usług z różnych punktów widzenia. Taka różnorodność spojrzeń sprzyja głębszej refleksji nad istniejącymi praktykami oraz nad tym, w jaki sposób różni interesariusze postrzegają realizowane działania.

Narzędzie to przyczynia się także do autorefleksji w samorządach, stawiając pytania, które skłaniają do przemyślenia, w jaki sposób instytucje wdrażają metody partycypacyjne oraz jak rzeczywiście postrzegają swoją otwartość na społeczeństwo. Umożliwia to zderzenie wyobrażeń o sytuacji w mieście z realnymi odpowiedziami na postawione pytania. Dzięki temu samorządy mogą dokładniej zidentyfikować swoje mocne i słabe strony w obszarze zarządzania oraz rozwoju instytucjonalnego. Ta precyzyjna analiza pomaga dostosować działania strategiczne i operacyjne, tak aby lepiej odpowiadały na rzeczywiste potrzeby mieszkańców i instytucji.

Warto podkreślić, że narzędzie nie tylko wskazuje na obszary wymagające poprawy, ale także sugeruje konkretne działania i kompetencje, które są potrzebne do wdrożenia skutecznych rozwiązań. Dzięki temu, jeśli dany samorząd zauważy, że znajduje się na niskim poziomie w odniesieniu do określonych standardów, pytania narzędzia prowadzą do samodzielnego poszukiwania odpowiedzi na to, co należy zrobić, aby poprawić sytuację. Takie podejście sprzyja aktywności i zaangażowaniu, a także pozwala na bardziej efektywne planowanie działań rozwojowych.

Mimo licznych zalet narzędzia, warto zauważyć, że jego skuteczność w praktyce zależy od chęci samorządów do jego stosowania. Nie wystarczy mieć dobrze przygotowanego i uniwersalnego narzędzia; konieczne jest również wprowadzenie mechanizmów, które będą motywować samorządy do jego wykorzystania. W tym kontekście rola wyborców jest kluczowa – ich oczekiwania i potrzeby mogą stać się

skutecznym bodźcem do wdrażania narzędzia oraz poprawy działań instytucjonalnych. ZMP stara się promować to podejście oraz informować organizacje pozarządowe i społeczności lokalne, aby dążyć do poprawy jakości zarządzania na poziomie lokalnym.

Podsumowując, narzędzie samooceny w zakresie zdolności instytucjonalnych samorządów lokalnych okazało się przydatne w procesie przygotowania Planów Rozwoju. Jego mocne strony, takie jak możliwość angażowania różnych interesariuszy oraz precyzyjna autorefleksja, sprzyjają bardziej świadomemu i efektywnemu zarządzaniu. Wprowadzenie mechanizmów wspierających jego stosowanie w praktyce będzie kluczowe dla dalszego rozwoju i poprawy jakości życia mieszkańców.

9) Jak ocenia Pan/Pani potencjał tego narzędzia samooceny w kontekście możliwości wykorzystania go również przez inne samorzady? Czy jest ono gotowe do wdrożenia na szerszą skalę?

Respondenci wyrazili przekonanie, że narzędzie samooceny w zakresie zdolności instytucjonalnych samorządów lokalnych jest gotowe do szerokiego wdrożenia. Zostało ono już wykorzystane przez wiele miast, a jego ogólnodostępność świadczy o tym, że może być zastosowane w różnych lokalnych kontekstach. Związki Miast Polskich (ZMP) odegrały kluczową rolę w popularyzacji tego narzędzia, a jego elektroniczna wersja ułatwia proces przeprowadzania samooceny.

Jednym z kluczowych aspektów narzędzia jest jego konstrukcja, która umożliwia samodzielne wypełnianie przez miasta. Respondenci podkreślali, że ważne jest, aby samorzady podchodziły do tego procesu z pełną szczerością, co pozwala uzyskać rzetelny obraz ich sytuacji. Zamiast starać się "wypaść lepiej", miasta powinny skoncentrować się na identyfikacji obszarów wymagających poprawy. Tylko wtedy możliwe jest właściwe dopasowanie narzędzi wsparcia i działań rozwojowych, które mogą przyczynić się do poprawy sytuacji instytucjonalnej.

Respondenci zaznaczyli również, że narzędzie to może działać jak test osobowości – jest to okazja do spojrzenia na siebie w obiektywny sposób. Jeśli samorzady będą skłonne do "szczerego do bólu" podejścia, zyskają nie tylko lepsze wyniki, ale także większą samoświadomość, co jest kluczowe dla skutecznego działania. Właściwe zrozumienie swoich mocnych i słabych stron umożliwi miastom skuteczniejsze planowanie działań i wdrażanie potrzebnych zmian.

Analizując dotychczasowe wyniki, respondenci podkreślali, że miasta zrealizowały 97% rekomendacji OECD wynikających z samooceny. Narzędzie okazało się efektywne w wskazywaniu obszarów, w których samorzady powinny zwiększyć swoje wysiłki, takich jak dialog społeczny, inwestycje czy rozwój kompetencji administracyjnych. Wspieranie liderów i menedżerów również znalazło się w obszarze rekomendacji, co podkreśla znaczenie kompetencji w zarządzaniu instytucjami lokalnymi.

Chociaż narzędzie cieszyło się popularnością, respondenci wskazali na potrzebę dalszej promocji oraz wsparcia doradczego w zakresie jego wdrażania. Wskazali, że narzędzie jest dobrze opisane, a jego proces jest intuicyjny, co czyni go dostępnym dla każdego samorządu w Polsce. Istotne jest, aby narzędzie nie stało się jednorazowym projektem, lecz mechanizmem, który będzie stosowany regularnie, na przykład po wyborach samorządowych, aby nowe władze mogły ocenić swoje możliwości i ustalić cele na przyszłość.

Respondenci zauważyli, że istnieje potencjał do wdrożenia tego narzędzia również w innych krajach, co wynika z jego uniwersalnej konstrukcji. Chociaż specyfika lokalnych warunków może wymagać pewnych modyfikacji, sama zasada funkcjonowania narzędzia pozostaje taka sama. Dobrze przemyślane mechanizmy wsparcia oraz promowanie idei szczerzej samooceny mogą przyczynić się do długoterminowego rozwoju i poprawy jakości zarządzania w samorządach lokalnych.

10) Czy w Pana/Pani opinii współpraca bilateralna przyczynia się (bądź może przyczynić się) do osiągnięcia lepszych wyników i rezultatów projektów? Jeśli tak, czy potrafi Pan/Pani podać jakiś przykład wpływu w tym zakresie? Jeśli nie przyczynia się, dlaczego?

Wielu respondentów podkreślało pozytywny wpływ współpracy bilateralnej na wyniki projektów, zaznaczając, że przyczynia się ona do osiągnięcia lepszych rezultatów. Przykładem może być realizacja projektów przez 29 beneficjentów, co dowodzi, że pierwotne założenia programu zostały nie tylko przekroczone, ale również dostosowane do dynamicznie zmieniającej się sytuacji, takiej jak pandemia COVID-19. Elastyczność i zdolność do adaptacji w międzynarodowych partnerstwach były kluczowe w obliczu tych wyzwań.

Respondenci zwracają uwagę na trudności, które pojawiły się w początkowych etapach współpracy, zwłaszcza w kontekście pandemii, która ograniczyła możliwości spotkań osobistych. Mimo to, dzięki nowoczesnym narzędziom komunikacji, udało się zbudować partnerstwa przynoszące nieoczekiwane korzyści. Pozytywne doświadczenia z wizyt studyjnych pomiędzy polskimi i norweskimi miastami umożliwiły wymianę doświadczeń i najlepszych praktyk, co podniosło jakość realizowanych projektów.

Respondent zauważył również dwukierunkowość transferu wiedzy. Współpraca nie ograniczała się jedynie do nauki z Norwegii; polskie miasta dzieliły się swoimi doświadczeniami, co wzbogacało obie strony. Niektóre rozwiązania wdrożone w Polsce, dotyczące cyfryzacji i polityki społecznej, okazały się inspirujące dla norweskich partnerów, co zwiększało efektywność projektów i tworzyło trwałe więzi między miastami.

Kulturowe różnice w podejściu do pracy pomiędzy Polską a Norwegią początkowo stanowiły barierę, jednak z czasem obie strony nauczyły się dostosowywać do swoich stylów pracy. Proces ten zbliżył partnerów i umożliwił głębsze zrozumienie lokalnych realiów oraz wyzwań, co finalnie przekładało się na lepsze wyniki projektów.



Współpraca bilateralna przerastała pierwotne oczekiwania, co ilustruje rozwój partnerstw w postaci stałych umów między miastami, które kontynuują działania także po zakończeniu formalnych projektów. Świadczy to o tym, że współpraca ta nie tylko przyczyniła się do sukcesu projektów, ale również otworzyła nowe możliwości dla dalszego rozwoju lokalnych społeczności.

### Korzyści ze współpracy bilateralnej

1. **Wymiana doświadczeń:** Umożliwia dzielenie się wiedzą i najlepszymi praktykami, co wpływa na sposób myślenia i działania samorządów.
2. **Rozwój zawodowy:** Uczestnicy staży i wizyt studyjnych w Norwegii poszerzają swoje horyzonty zawodowe oraz motywację do dalszego rozwoju, co przekłada się na nowe podejścia do rozwiązywania problemów.
3. **Angażowanie społeczności:** Współpraca uwzględniająca lokalne społeczności oraz organizacje społeczeństwa obywatelskiego inspirowuje i dodaje energii do działań lokalnych, co wpływa na jakość życia.

### Przykłady:

- **Starachowice i Bergen:** Ta współpraca zaowocowała nowatorskim podejściem do remontu szkoły podstawowej, uwzględniającym ekologiczne aspekty oraz nowoczesne wyposażenie, wzorowane na norweskich rozwiązaniach.
- **Rydułtowy i Øvre Eiker:** Mieszkańcy i samorządowcy z Rydułtów korzystają z doświadczeń norweskich w zakresie organizacji Młodzieżowej Rady Miasta, co przyczynia się do większego zaangażowania młodych ludzi w życie lokalne.

Współpraca bilateralna zyskuje nową dynamikę w ramach programu rozwój lokalny, w którym wszystkie 53 miasta mogą nawiązywać relacje z norweskimi partnerami. Choć niektóre miasta nie znalazły bezpośrednich partnerów, stworzono alternatywne ścieżki współpracy, takie jak staże czy wizyty studyjne, co umożliwia korzystanie z doświadczeń norweskich.

Współpraca bilateralna w ramach projektu norweskiego wpływa nie tylko na rozwój lokalny, ale także na jakość życia mieszkańców oraz estetykę przestrzeni publicznej. Długofalowe efekty takiej współpracy mogą być trudne do zmierzenia w kategoriach ilościowych, jednak zmiany w kompetencjach, otwartości i kreatywności samorządów oraz lokalnych społeczności są nie do przecenienia. Współpraca ta staje się "game changerem", wpływając na życie jednostek oraz funkcjonowanie gmin w Polsce.

- 11) Czy patrząc z perspektywy czasu poziom środków alokowany na sieciowanie i przygotowanie partnerstw z jednostkami samorządowymi z państw darczyńców okazał się odpowiedni? Jeśli nie, jakie założenia okazały się nietrafne? Dlaczego?

Respondenci w odpowiedzi na pytanie dotyczące alokacji środków na sieciowanie i przygotowanie partnerstw z jednostkami samorządowymi z państw darczyńców



podkreślili, że z perspektywy czasu uważają, iż poziom tych środków był odpowiedni, a założenia programu dobrze oszacowane. Wskazywali na trudności związane z pandemią i wojną, które wpłynęły na realizację projektów, jednak mimo to większość alokowanych funduszy została w pełni wykorzystana. Niektórzy respondenci zauważyli, że miasta czasami prosiły o dodatkowe środki, co świadczy o dynamicznym rozwoju działań i potrzebie elastyczności w budżetowaniu.

Wiele osób zwróciło uwagę na fakt, że w niektórych przypadkach pierwotnie zakładana kwota 150 tysięcy euro na partnerstwo była wystarczająca, ale w innych okazała się niewystarczająca lub nadmierna. Uczestnicy podkreślili, że mimo ewentualnych różnic w ocenach, ogólnie alokowane środki były właściwe, a ich wykorzystanie efektywne. Respondenci zauważyli również, że istnieją inne źródła finansowania, takie jak inicjatywy bilateralne, które wspierały również miasta, które nie znalazły partnerów.

Dodatkowo, w kontekście oceny środków, zwrócono uwagę na proces sieciowania, który musiał zostać przeniesiony do internetu z powodu pandemii. Uczestnicy projektu podkreślali, że mimo trudności, doświadczenie to przyniosło im nowe umiejętności i narzędzia, co przyczyniło się do rozwoju instytucjonalnego organizacji. Wynikiem tego było znalezienie partnerów dla 17 miast, co przewyższało pierwotne założenia projektu, gdzie oczekiwano 15 partnerstw.

Respondenci podkreślili także, że pomimo różnic kulturowych i organizacyjnych, współpraca z norweskimi partnerami była efektywna i owocna. Doceniono wsparcie norweskiego związku miast, który dysponował kompetencjami i relacjami, umożliwiającymi skuteczne poszukiwanie partnerów. Długoletnia współpraca i zaufanie z norweskimi partnerami były kluczowe dla osiągnięcia pozytywnych rezultatów.

Podsumowując, respondenci byli zgodni, że wysokość alokowanych środków była odpowiednia i sprzyjała efektywnej współpracy. Wskazywano na elastyczność programu oraz możliwości, jakie stwarzał, co przyczyniło się do sukcesów realizowanych projektów. W przyszłości sugerowano jednak dalsze rozwijanie współpracy, zwłaszcza z samorządami islandzkimi, co mogłoby przynieść dodatkowe korzyści i wzbogacić doświadczenia związane z międzynarodowym współdziałaniem.

**12) Jakie usprawnienia w Pana/Pani opinii na przyszłość należałoby wprowadzić w zakresie usprawnienia procesu nawiązywania współpracy bilateralnej?**

W odpowiedziach na pytanie o potencjalne usprawnienia w zakresie współpracy bilateralnej, respondenci podkreślają kluczowe znaczenie wcześniejszego nawiązywania relacji z partnerami. Sugerują, że poszukiwania powinny rozpocząć się równocześnie z przygotowaniem projektów, co może ułatwić proces ich realizacji. Dobre public relations programu rozwoju lokalnego mogą sprzyjać pozyskiwaniu nowych partnerów, dzięki rosnącej pozytywnej opinii o współpracy.

Wartością dodaną do procesu są działania edukacyjne, takie jak organizowane warsztaty dotyczące pracy z Norwegami, które pozwoliły na lepsze zrozumienie

różnic kulturowych. Tego typu wsparcie przyczynia się do poprawy komunikacji między stronami. Dodatkowo, dostarczenie samorządom wzorów dokumentów, takich jak umowy czy budżety, ma na celu uproszczenie formalności związanych z nawiązywaniem współpracy.

Jednakże respondenci wskazują również na pewne wyzwania, które wpłynęły na efektywność procesu. Pandemia spowodowała, że wiele spotkań odbywało się online, co ograniczało możliwości osobistego nawiązywania relacji. Zauważają także, że różnice w zasobach ludzkich i cechach charakterologicznych osób odpowiedzialnych za współpracę mogą wpływać na tempo podejmowanych działań.

Podsumowując, kluczowym elementem sukcesu w bilateralnej współpracy jest zrozumienie i umiejętność komunikacji, co pozwala na budowanie trwałych relacji. Potrzeba wprowadzenia zorganizowanego podejścia do poszukiwania partnerów oraz ciągłego doskonalenia procedur i narzędzi wspierających te działania jest niezbędna. Respondenci wskazują również na konieczność traktowania współpracy bilateralnej jako długofalowego procesu, wymagającego wsparcia na różnych etapach. Efektywne praktyki wypracowane w ramach programu norweskiego powinny być adaptowane w kolejnych projektach, takich jak program szwajcarski, co pozwoli na wykorzystanie zdobytego doświadczenia.

13) Jakie w Pana/Pani opinii usprawnienia należałoby wprowadzić w kontekście ewentualnych przyszłych, zbliżonych Programów? Czy upatruje Pan/Pani potrzebę wprowadzenia efektywniejszych procedur programowych np. w określeniu rodzaju i zakresu wsparcia, przyjętej metodologii czy procedur naboru wniosków w programach? Jeśli tak, jakie zmiany ma Pan/Pani na myśli?

Respondenci wyrazili przekonanie, że w kontekście przyszłych programów konieczne są istotne usprawnienia, w szczególności w zakresie procedur programowych. Zwracają uwagę na to, że wprowadzenie jednoetapowych konkursów byłoby bardziej efektywne niż dotychczasowa dwuetapowość. Obecnie beneficjenci posiadają już umiejętności i doświadczenie w przygotowywaniu projektów, co sprawia, że dwuetapowe procedury mogą jedynie wydłużać czas realizacji. Z tego powodu respondenci postulują uproszczenia, które mogą przyspieszyć cały proces, proponując eliminację niepotrzebnych kroków oraz ograniczenie liczby wymaganych dokumentów.

Dodatkowo, respondenci wskazują na potrzebę uproszczenia struktur finansowania, które często wiążą się z komplikacjami wynikającymi z istnienia różnych funduszy, takich jak fundusz norweski i fundusz EOG. Przedstawiają również ideę wprowadzenia bardziej elastycznych kosztów pośrednich oraz ryczałtowych, co mogłoby ułatwić beneficjentom realizację projektów. Z ich perspektywy, kluczowe jest, aby procedury były maksymalnie dostosowane do potrzeb beneficjentów, co wpłynie na ich większą motywację i efektywność.

W kontekście doradztwa, respondenci sugerują, że dotychczasowa intensywność wsparcia dla miast może być zbędna, biorąc pod uwagę, że wiele z nich już zdobyło

doświadczenie w realizacji projektów. Zamiast tego proponują, aby doradztwo miało charakter bardziej on-demand, co oznacza, że eksperci powinni być dostępni na wezwanie, a nie narzucać się z pomocą. Umożliwiłoby to miastom większą autonomię i swobodę w zarządzaniu swoimi projektami.

Ponadto, respondenci zwracają uwagę na znaczenie wsparcia instytucjonalnego i merytorycznego w zakresie przygotowania i realizacji projektów. Sugerują, że wcześniejsze zaangażowanie miast w proces tworzenia dokumentacji projektowej przynosi pozytywne efekty i przyczynia się do lepszej współpracy. Przekonują także, że elastyczność w zakresie wskaźników sukcesu jest kluczowa, ponieważ często istnieje trudność w dostrzeganiu efektów w krótkim czasie. Ułatwienie w tej kwestii mogłoby zwiększyć przejrzystość procesu oceny projektów.

W kontekście metodologii przyszłych programów, respondenci postulują, aby program norweski zachował zintegrowane podejście do rozwoju lokalnego, obejmujące nie tylko miasto, ale również jego otoczenie. Zwracają uwagę na potrzebę tworzenia partnerstw funkcjonalnych, które umożliwiłyby skuteczniejsze rozwiązywanie lokalnych problemów. Podkreślają, że przyszłe programy powinny stawiać na integrację różnych aspektów rozwoju lokalnego, takich jak transformacja energetyczna czy odporność społeczna, aby mogły odpowiedzieć na zmieniające się wyzwania i potrzeby miast.

Podsumowując, respondenci zidentyfikowali kluczowe obszary, które wymagają usprawnienia w kontekście przyszłych programów, podkreślając znaczenie uproszczeń w procedurach, elastyczności wsparcia oraz integracji działań. Te zmiany mogą przyczynić się do bardziej efektywnej realizacji projektów oraz lepszego wykorzystania dostępnych środków.

#### 14) Czy na zakończenie wywiadu chciałby/ałaby Pan/Pani coś dodać?

Respondenci podkreślili, że program, w ramach którego działali, miał charakter kompleksowy, co stanowiło istotną różnicę w porównaniu do jednowymiarowych projektów europejskich. Wskazali na kluczowe elementy, takie jak możliwość realizacji złożonych przedsięwzięć, które uwzględniały różnorodne aspekty rozwoju miast. Zwrócili uwagę na to, że przyszłe programy powinny obligatoryjnie łączyć inwestycje z działaniami społecznymi i edukacyjnymi, co zwiększyłoby ich efektywność.

Respondenci zgodnie zauważyli, że program przyczynił się do znaczącego wzmocnienia instytucjonalnego w miastach oraz w innych samorządach, które korzystały z wsparcia ekspertów Związku Miast Polskich (ZMP) podczas aplikacji o środki. Zwiększenie partycypacji społecznej okazało się kluczowe dla integracji mieszkańców w procesy decyzyjne, co z kolei wzmocniło współpracę między jednostkami samorządowymi.

Jednocześnie podkreślili międzynarodowe oddziaływanie programu, zaznaczając, że współpraca z partnerami z Norwegii i Islandii przyniosła wymierne korzyści.

Beneficjenci przygotowali podręczniki dobrych praktyk, które mogą być użyteczne nie tylko dla polskich samorządów, ale również dla innych krajów.

Respondenci nie pominęli również trudności, z jakimi borykały się miasta. Wskazali na wpływ pandemii COVID-19, która ograniczała mobilność i dostępność zasobów, oraz na sytuację w Ukrainie, która wprowadziła chaos. Wzrost inflacji i problemy z przetargami znacznie utrudniły przeprowadzenie niektórych działań.

Na koniec zaznaczyli, że niezbędne są dalsze działania, aby wprowadzone zmiany stały się trwałe. Wskazali na potrzebę dłuższych programów, które umożliwiłyby pełne wdrożenie zmian w strukturze pracy urzędów oraz w strategiach zarządzania. Sugerowali, że przyszłe programy powinny być elastyczne i dostosowane do potrzeb różnych miast, a ustalanie parametrów polityki rozwoju lokalnego powinno pozostawać w gestii ministerstw, z możliwością proponowania rozwiązań przez ZMP.

## 6.8. Analiza wyników IDI z przedstawicielami OECD

- 1) Na początek chciałbym/ałabym poprosić Pana/Panią o przedstawienie się i opisaniu (pokrótce) swojej roli w Programie Rozwój Lokalny.

Analiza odpowiedzi respondentów na pytanie dotyczące przedstawienia się oraz opisanie roli w Programie Rozwoju Lokalnego przedstawia istotne informacje dotyczące współpracy między OECD a Polską w kontekście działań rozwojowych.

Pierwszym respondentem była przedstawicielka OECD, która podkreśliła, że jej rola w Programie Rozwoju Lokalnego jest dwójaka. Z jednej strony, instytucja ta działa jako członek Komitetu Współpracy programu, a z drugiej, uczestniczy w konkretnych projektach, w tym w programie „Rozwój lokalny i redukcja ubóstwa” w Polsce. Ekspertka zaznaczyła, że w ramach współpracy z FMO, OECD dostarczyło ocenę zarządzania publicznego oraz rozwoju terytorialnego na poziomie lokalnym, co miało kluczowe znaczenie dla opracowywania planów rozwoju przez lokalne jednostki samorządu terytorialnego.

Warto podkreślić, że umowa ramowa podpisana w grudniu 2017 roku z FMO umożliwiła OECD pełnienie roli międzynarodowego partnera, co w praktyce przekłada się na długotrwałą współpracę na rzecz promowania dobrego zarządzania w różnych krajach. Respondentka zwróciła również uwagę na znaczenie, jakie projekty z zakresu Europejskiego Obszaru Gospodarczego i Norweskich Funduszy mają w kontekście budowania relacji partnerskich.

Odpowiedzi respondenta ilustrują nie tylko jego indywidualne zadania, ale także znaczenie współpracy międzynarodowej w kontekście lokalnego rozwoju. Ekspertka podkreśliła również, że realizacja tych projektów stwarza możliwość wymiany wiedzy oraz doświadczeń, co jest kluczowe dla skutecznej implementacji polityk rozwoju lokalnego. Na zakończenie, respondentka zasygnalizowała, że jej koleżanka, która uczestniczyła w spotkaniach Komitetu Współpracy, obecnie przebywa na urlopie macierzyńskim, co ogranicza jej udział w bieżącej ewaluacji.

Wnioskując, odpowiedzi respondentów podkreślają istotną rolę OECD w programie, zwracając uwagę na złożoność i znaczenie długoterminowych partnerstw w dążeniu do skutecznego zarządzania oraz zrównoważonego rozwoju lokalnego w Polsce.

2) Jak z perspektywy czasu ocenia Pan/Pani Program Rozwój Lokalny? Czy jego założenia były w Pana/Pani opinii właściwe?

Analiza odpowiedzi respondentów na pytanie dotyczące oceny Programu Rozwoju Lokalnego oraz trafności jego założeń przedstawia istotne spostrzeżenia na temat realizacji i efektów programu.

Respondentka z OECD zasygnalizowała, że program został oceniony z dwóch perspektyw, w związku z pełnionymi przez nią rolami w Komitecie Współpracy oraz w projekcie „Lepsze planowanie i usługi w samorządach lokalnych w Polsce”. Podkreśliła, że program napotkał szereg wyzwań, szczególnie w wyniku pandemii COVID-19 oraz agresji Rosji na Ukrainę, co spowolniło realizację niektórych działań, zwłaszcza tych wymagających inwestycji kapitałowych. Mimo tych trudności, ogólna ocena programu jest pozytywna, a jego rezultaty zostały uznane za sukces.

W kontekście projektu, którego celem było lepsze służeńie obywatelom, wspieranie zrównoważonego rozwoju lokalnego oraz angażowanie interesariuszy w budowanie wspólnej wizji działań, respondentka zaznaczyła, że projekt przyczynił się do wzmocnienia zdolności lokalnych jednostek samorządu terytorialnego. W szczególności skupiono się na projektowaniu i wdrażaniu strategii rozwoju średnio- i długoterminowego, a także na ocenie lokalnego zarządzania publicznego i rozwoju terytorialnego, co miało na celu wzmocnienie integracji planowania rozwoju.

W ramach projektu osiągnięto konkretne rezultaty, w tym trzy syntetyczne oceny, które umożliwiły bardziej szczegółową analizę różnych typów polskich gmin. Opracowano również dziewięć profili indywidualnych gmin oraz narzędzie samooceny, które dostarcza kluczowych wskaźników do oceny mocnych i słabych stron w obszarze zarządzania publicznego i praktyk rozwoju lokalnego. Narzędzie to wspiera strategiczne planowanie, co przyczynia się do lepszego zaspokajania potrzeb obywateli oraz zaangażowania interesariuszy w działania na rzecz lokalnego rozwoju.

Mimo że Dyrekcja ds. Zarządzania Publicznego była odpowiedzialna jedynie za część Programu Rozwoju Lokalnego, rezultaty jej działań, w tym raport, narzędzie samooceny oraz dokumenty syntetyczne, zostały pozytywnie odebrane przez uczestniczące lokalne jednostki samorządowe. Ostatecznie, odpowiedzi respondentów wskazują na skuteczność programu oraz jego znaczenie dla poprawy zarządzania lokalnego i zrównoważonego rozwoju w Polsce.

3) Jakie elementy wsparcia udzielanego w ramach Programu stanowią Pana/Pani zdaniem jego najsilniejsze strony?

Analiza odpowiedzi respondentów na pytanie dotyczące kluczowych mocnych i słabych stron Programu Rozwoju Lokalnego rzuca światło na istotne aspekty jego realizacji oraz wpływu na lokalne samorządy.



Wśród kluczowych mocnych stron programu respondentka z OECD wskazała na dobre relacje ze stakeholderami, w szczególności z samorządami. Obawy o niskie zaangażowanie gmin w projekt okazały się nieuzasadnione, ponieważ lokalne władze były bardzo chętne do współpracy. Ważnym atutem programu była jego lokalna perspektywa, która umożliwiła wzmocnienie pozycji lokalnych liderów oraz społeczności. Respondentka zauważyła, że w przeciwieństwie do innych programów dotacyjnych, które były bardziej skoncentrowane na poziomie krajowym, ten program efektywnie skupiał się na potrzebach gmin, co przyczyniło się do ich wzmocnienia.

Zgodnie z informacjami uzyskanymi od Związku Miast Polskich, wkład OECD w program miał trzy istotne skutki:

1. **Narzędzie samooceny OECD** wpłynęło na plany rozwoju instytucjonalnego gmin. Wszystkie miasta biorące udział w Programie Rozwoju Lokalnego przeprowadziły ocenę przy użyciu narzędzia OECD w maju 2021 roku, a wyniki miały znaczący wpływ na przygotowanie planów rozwoju instytucjonalnego. Większość miast planowała również przeprowadzenie kolejnej oceny w 2023 roku.
2. **Raport OECD** wywołał wdrożenie rekomendacji. Uczestniczące w programie miasta planowały wprowadzić średnio 14 rekomendacji z łącznej liczby 60, co stanowi 24% wszystkich zaleceń, zwłaszcza w obszarze planowania strategicznego, koordynacji i zarządzania wielopoziomowego. Samorzady doceniły raport OECD jako cenne źródło wiedzy i wskazówek.
3. **Raport kształtował roczny plan pracy** lokalnych stowarzyszeń. Związek Regionalnych Władz Samorządowych poinformował, że roczny plan działań został opracowany wokół kluczowych zagadnień zidentyfikowanych w raporcie OECD.

Z perspektywy respondenta jako Zastępcy Dyrektora ds. Zarządzania Publicznego w OECD, pozytywnie oceniono również wzrost zaangażowania obywateli. Nowe standardy komunikacji i dostępności przyczyniły się do zwiększenia uczestnictwa obywateli w podejmowaniu decyzji oraz aktywności w życiu publicznym. Wzmacnianie reprezentacji, uczestnictwa i otwartości w życiu publicznym stanowi kluczowy priorytet Inicjatywy Wzmacniania Demokracji, która dostarcza krajom dowodów i dobrych praktyk na rzecz wzmacniania wartości demokratycznych i instytucji.

W świetle tych informacji, mocne strony programu koncentrują się na jego lokalnej efektywności oraz aktywnym zaangażowaniu samorządów i społeczności, co przyczynia się do poprawy jakości życia obywateli.

- 4) Analogicznie, czy zauważa Pan/Pani jakieś aspekty, które uznać można za słabe strony? Jeśli tak, jakie?

Analiza odpowiedzi na pytanie o słabe strony Programu Rozwoju Lokalnego wskazuje na kilka istotnych wyzwań, z którymi borykał się projekt.



Jednym z zauważonych problemów była złożoność interakcji między różnymi graczami na poziomie lokalnym. W miarę jak program obejmował wiele jednostek, pojawiały się trudności w osiągnięciu wspólnego stanowiska, co prowadziło do opóźnień. Respondentka podkreśliła, że na początku programu pojawiły się sytuacje, w których krajowe władze nie mogły uzgodnić wspólnego podejścia, co znacząco spowolniło proces realizacji projektu.

Dodatkowo, w początkowej fazie programu istniała niepewność dotycząca roli OECD, zarówno jako organizacji partnerskiej, jak i jako międzynarodowej instytucji. Krajowi partnerzy nie zawsze byli świadomi możliwości, jakie niesie ze sobą współpraca z OECD, co utrudniało koordynację działań. Brak jasności co do ról i odpowiedzialności spowodował, że potrzeba było znacznego czasu, aby wszystkie strony mogły zrozumieć swoje zadania i cele.

Te trudności wskazują na potrzebę lepszego zdefiniowania ról i obowiązków wszystkich uczestników na początku programu oraz na konieczność uproszczenia procedur współpracy, co mogłoby przyczynić się do bardziej efektywnego wdrożenia działań.

- 5) Jak Pan/Pani ocenia współpracę w ramach Programu (tj. zarówno z Operatorem Programu, jak i samymi beneficjentami)? Proszę odnieść się zarówno do skuteczności (w rozumieniu stopnia uzyskania zakładanych efektów), jak i efektywności (w rozumieniu stosunku uzyskanych efektów do poniesionych nakładów (finansowych, merytorycznych, czasowych)) teŹże współpracy.

Analiza odpowiedzi na pytanie dotyczące współpracy w ramach Programu Rozwoju Lokalnego ukazuje kilka kluczowych aspektów dotyczących efektywności oraz wydajności tego projektu.

Współpraca z operatorem programu oraz przedstawicielami polskich władz była postrzegana jako bardzo pozytywna. Została doceniona za zaangażowanie i doświadczenie, które były kluczowe w zapewnieniu sprawnej realizacji programu oraz w rozwijaniu współpracy bilateralnej. Respondentka podkreśliła znaczenie dobrych relacji z operatorem, co przyczyniło się do efektywnego zarządzania programem w trudnych okolicznościach, takich jak pandemia COVID-19 i konflikt w Ukrainie.

Jednakże, pomimo pozytywnych doświadczeń, wskazano także na istotne wyzwania, szczególnie w obszarze wydatków i zamówień publicznych. Problemy z efektywnym i wydajnym procesem zamówień były zauważane nie tylko w tym programie, ale także w innych inicjatywach, co ograniczało ogólny wpływ projektów. Respondentka zauważyła, że trudności te mogą hamować realizację założonych celów i efektywność działań.

Na zakończenie, chociaż respondentka nie czuła się w pełni komfortowo w ocenie stosunku kosztów do osiągniętych efektów, zwróciła uwagę na znaczenie otwartej i

regularnej komunikacji z członkami Komitetu Współpracy. Taka komunikacja była kluczowa dla skutecznego zarządzania wyzwaniami globalnymi, które zaczęły się w 2022 roku, co wskazuje na potrzebę dalszego doskonalenia procesów współpracy i zarządzania programami.

- 6) Jak ocenia Pan/Pani rolę współpracy bilateralnej podejmowanej przez miasta uczestniczące w Programie? Czy przyczynia się ona (bądź może przyczynić się) do osiągania lepszych wyników i rezultatów projektów? Jeśli tak, w jaki sposób? Jeśli nie przyczynia się, dlaczego?

Analiza odpowiedzi na pytanie dotyczące roli współpracy bilateralnej między miastami zaangażowanymi w Program Rozwoju Lokalnego ujawnia kluczowe aspekty wpływające na wyniki projektów oraz zaangażowanie samorządów lokalnych.

W kontekście współpracy bilateralnej między gminami, respondentka wskazała na pozytywną interakcję między nimi, co zaskoczyło ją samą. Ostatecznie, zaangażowanie gmin w projekt było znacznie wyższe, niż początkowo oczekiwano. W ramach programu opracowano dziewięć profili dla poszczególnych gmin oraz narzędzie do samodzielnej oceny, które miało wspierać ich rozwój. Samo narzędzie oceny, wdrożone w maju 2021 roku, miało znaczący wpływ na plany rozwoju instytucjonalnego gmin, co świadczy o jego praktycznym zastosowaniu.

Respondentka zauważyła, że gminy planowały wdrożyć średnio 14 z 60 rekomendacji zawartych w raporcie OECD, co stanowiło 24% wszystkich sugestii. Wskazano na znaczenie tych rekomendacji w zakresie planowania strategicznego oraz koordynacji działań na różnych poziomach zarządzania. Ponadto, raport przyczynił się do ukształtowania rocznego planu działania lokalnych stowarzyszeń, co podkreśla jego wpływ na politykę regionalną.

Ważnym wynikiem współpracy bilateralnej była również poprawa uczestnictwa obywateli w procesach decyzyjnych. Nowe standardy komunikacji i dostępności przyczyniły się do zwiększenia zaangażowania społeczności lokalnych w życie publiczne. Respondentka wyraziła satysfakcję z rezultatów projektu, podkreślając jego znaczenie w kontekście głównych celów, które były realizowane. Choć nie miała pełnej wiedzy na temat innych projektów w ramach programu, zauważyła, że ten szczególny projekt może być uznawany za jeden z bardziej udanych w swojej kategorii.

- 7) Czy należałoby Pana/Pani zdaniem wprowadzić jakieś zmiany (dla ewentualnych przyszłych, zbliżonych Programów)? Jeśli tak, jakie?

Analiza odpowiedzi na pytanie dotyczące konieczności wprowadzenia zmian lub usprawnień w przyszłych programach ujawnia istotne rekomendacje dotyczące efektywności i skuteczności działań.

Respondentka wskazała na trzy kluczowe obszary, które wymagają poprawy. Po pierwsze, podkreśliła znaczenie szybkiego ustalenia ról i odpowiedzialności uczestników programu. Ważne jest, aby kluczowe osoby, w tym operatorzy

programów, już na etapie wstępnym identyfikowały istotne relacje i dbały o efektywną komunikację między uczestnikami.

Po drugie, zwróciła uwagę na potrzebę priorytetowego traktowania procesów związanych z zamówieniami publicznymi. Wskazała, że odpowiednie zarządzanie procurementem powinno być uwzględnione już na etapie opracowywania projektów, aby zminimalizować ryzyko opóźnień w realizacji. Ważne jest, aby osoby odpowiedzialne miały odpowiednie przeszkolenie, a potencjalne przeszkody, zwłaszcza w administracji krajowej, były identyfikowane i eliminowane.

Chociaż respondentka nie mogła przypomnieć sobie trzeciego punktu, to dwa wymienione aspekty – komunikacja i procesy zamówień – są wystarczająco kluczowe, aby uznać je za priorytetowe obszary do poprawy w kontekście przyszłych programów. Udoskonalenie tych elementów może znacząco wpłynąć na płynność działań oraz efektywność realizowanych projektów.

8) Czy na zakończenie wywiadu chciałby/ałaby Pan/Pani coś dodać?

Analiza odpowiedzi na pytanie dotyczące dodatkowych uwag przed zakończeniem wywiadu wskazuje na pozytywne aspekty programu oraz przyszłe możliwości współpracy.

Respondentka podkreśliła, że zarówno program, jak i projekt, w którym brała udział, okazały się cennym narzędziem do budowania długoterminowych partnerstw oraz promowania dobrego zarządzania w wielu krajach. Wskazała, że dzięki zaangażowaniu w program w ramach tego mechanizmu, organizacja znajduje się w lepszej pozycji do współpracy w kontekście nadchodzących mechanizmów grantowych.

Ta refleksja sugeruje, że program nie tylko przyniósł korzyści w postaci realizacji bieżących projektów, ale również stworzył solidne podstawy do przyszłej współpracy. Zauważono, że zbudowane relacje i zdobyta wiedza mogą przyczynić się do jeszcze skuteczniejszej realizacji podobnych inicjatyw w przyszłości.

Podsumowując, respondentka wyraziła optymizm co do przyszłości współpracy oraz znaczenie programu w kontekście rozwijania dobrych praktyk w zarządzaniu lokalnym. Wartościowe są również jej sugestie dotyczące możliwości dalszego kontaktu w przypadku dodatkowych przemyśleń, co podkreśla otwartość na dalszą współpracę i wymianę doświadczeń.

## 6.9. Analiza wyników IDI z przedstawicielami Norweskiego Związku Władz Lokalnych i Regionalnych

- 1) Na początek chciałbym/ałabym poprosić Pana/Panią o przedstawienie się i opisaniu (pokrótce) swojej roli w Programie Rozwój Lokalny.

Analiza odpowiedzi na pytanie dotyczące ról respondentów w Programie Rozwoju Lokalnego ujawnia ich zróżnicowane doświadczenia i odpowiedzialności. Na początku, jedna z respondentek, kierownik Wydziału Projektów Międzynarodowych w Norweskim Związku Władz Lokalnych i Regionalnych, podkreśliła swoją kluczową rolę jako partnera programu, wskazując, że jej zaangażowanie obejmowało również wcześniejsze projekty w ramach dotacji EEA i Norwegii. Zwróciła uwagę na znaczenie współpracy z Polskim Związkiem Miast, co sugeruje, że relacje między organizacjami są istotnym elementem efektywności programów rozwojowych.

Kolejna respondentka, doradczyni i koordynatorka projektu, przedstawiła swoje tło zawodowe, które wskazuje na bezpośrednie doświadczenie w pracy z gminami. Jej wcześniejsze zatrudnienie w gminie partnerskiej w Polsce pozwala jej na lepsze zrozumienie kontekstu lokalnego i potrzeb, co może wpłynąć na skuteczność jej działań w ramach obecnego projektu. Zauważyła, że jej dotychczasowa kariera jest zgodna z nową rolą, co podkreśla znaczenie posiadania odpowiednich kwalifikacji i doświadczenia w realizacji projektów międzynarodowych.

Trzeci respondent, również pracownik KS, wskazał na swoje roczne doświadczenie w organizacji spotkań oraz wyjazdów studyjnych do Norwegii. Jego rola koncentruje się na aktywności w ramach komitetów koordynacyjnych, co sugeruje, że współpraca między różnymi uczestnikami projektu jest kluczowym elementem efektywności działań. Jako młodszy pracownik, może wnieść świeże spojrzenie i energię do zespołu, co może być korzystne dla dynamicznego rozwoju projektu.

Podsumowując, przedstawione odpowiedzi wskazują na silne fundamenty współpracy międzynarodowej oraz na różnorodność ról w zespole, które są niezbędne dla sukcesu Programu Rozwoju Lokalnego. Każdy z respondentów wnosi unikalne umiejętności i doświadczenia, co podkreśla znaczenie interdyscyplinarnego podejścia do realizacji projektów rozwojowych.

- 2) Jak z perspektywy czasu ocenia Pan/Pani Program Rozwój Lokalny? Czy jego założenia były w Pana/Pani opinii właściwe?

Analiza odpowiedzi na pytanie dotyczące oceny skuteczności Programu Rozwoju Lokalnego ukazuje różnorodne perspektywy respondentów. Pierwsza respondentka, odpowiedzialna za międzynarodowe projekty, podkreśliła, że Polska jest postrzegana jako modelowy przykład dla innych krajów. Wskazała na istotne przygotowanie, jakie miało miejsce przed rozpoczęciem programu, w tym na przygotowanie bazy danych dotyczącej gmin. Dzięki temu ministerstwo i operatorzy programu mogli zdefiniować konkretne cele i działania, koncentrując się na polityce urbanistycznej w kontekście małych i średnich miejscowości. Jej zdaniem, bliska współpraca między ministerstwem a Związkiem Miast Polskich była wyjątkowa, nawet w obliczu różnic politycznych, co przyczyniło się do profesjonalnej i strukturalnej realizacji programu.

Kolejna respondentka, która rozpoczęła pracę w programie niedawno, wyraziła trudności w ocenie skuteczności z perspektywy Związku, jednak zauważyła, że z punktu widzenia gmin projekt okazał się bardzo udany. Podkreśliła, że zaskoczeniem dla norweskich gmin było to, jak podobne są one do polskich, z tymi samymi wyzwaniem. To spostrzeżenie podkreśla znaczenie międzynarodowej współpracy i wymiany doświadczeń między samorządami.

Ostatni respondent, który także nie miał długiego doświadczenia w programie, zauważył, że współpraca z polskimi partnerami była łatwa i profesjonalna. Mimo braku wcześniejszego zaangażowania w przygotowanie programu, dostrzegł pozytywne aspekty współpracy w porównaniu do doświadczeń z innymi krajami, takimi jak Bułgaria, Litwa czy Słowacja.

Podsumowując, odpowiedzi respondentów sugerują, że Program Rozwoju Lokalnego osiągnął znaczące sukcesy, zarówno w zakresie współpracy, jak i efektywności działań. Różnorodność doświadczeń respondentów, od długotrwałego zaangażowania po świeże spojrzenie, wnosi cenne wnioski na temat skuteczności i przyszłych kierunków rozwoju programów lokalnych.

### 3) Jakie elementy wsparcia udzielanego w ramach Programu stanowią Pana/Pani zdaniem jego najsilniejsze strony?

Analiza odpowiedzi na pytanie dotyczące mocnych stron wsparcia oferowanego w ramach Programu Rozwoju Lokalnego ukazuje kilka kluczowych aspektów, które przyczyniły się do skutecznej realizacji programu. Respondentka, odpowiedzialna za międzynarodowe projekty, wskazała, że istotnym elementem sukcesu była dobrze przygotowana baza danych, co jest często niedobrym elementem w innych krajach. Podkreśliła również znaczenie bliskiej i profesjonalnej współpracy między operatorem programu a Związkiem Miast Polskich. Jasno określone role oraz skuteczna koordynacja działań były fundamentem struktury organizacyjnej, co umożliwiło efektywne przygotowanie beneficjentów do realizacji projektów.

Druga respondentka, która miała doświadczenie w pracy z gminami, potwierdziła, że z perspektywy lokalnych samorządów współpraca z doradcami z Związku była bardzo dobra. Wspomniała o krótkiej linii komunikacyjnej, co ułatwiło wymianę informacji i zbudowało zaufanie. Jej spostrzeżenia podkreślają znaczenie bliskiego kontaktu między doradcami a gminami, co prowadzi do większej satysfakcji z realizacji projektów.

Ostatni respondent, który nie miał długiego doświadczenia w programie, zauważył, że współpraca z polskimi partnerami była bardzo przyjemna i łatwa. Wskazał na podobieństwo poziomu profesjonalizmu i zaangażowania, co sprzyjało efektywności działań.

Respondentka dodała również, że ministerstwo jako operator programu zdołało przekształcić się z roli kontrolnej w partnera. W trakcie realizacji projektów udało się zbudować atmosferę współpracy, w której beneficjenci czuli się swobodnie, aby dzielić się swoimi obawami i problemami. Taki model współpracy, oparty na zaufaniu



i otwartości, jest unikalny i korzystny dla wszystkich stron zaangażowanych w program.

Na zakończenie, wszyscy respondenci zgodzili się co do istotności zarówno twardych elementów, takich jak struktura i jasne role, jak i miękkich aspektów, jak zaufanie i otwartość w relacjach partnerskich. Wskazują one na kompleksowy charakter wsparcia, które przyczyniło się do sukcesu Programu Rozwoju Lokalnego.

4) Analogicznie, czy zauważa Pan/Pani jakieś aspekty, które uznać można za słabe strony? Jeśli tak, jakie?

Analiza odpowiedzi na pytanie dotyczące słabości Programu Rozwoju Lokalnego ujawnia kilka kluczowych obszarów, które mogłyby zostać poprawione.

Respondentka, która pełni rolę kierowniczą, wskazała na problemy związane z komunikacją oraz zmianami zasad w trakcie realizacji programu. Zauważyła, że zmiana liczby miast z 15 na 29 w ostatniej fazie naboru projektów wpłynęła na znaczne ograniczenie dostępnych funduszy, co zaskoczyło zarówno partnerów programu, jak i miasta, które złożyły wnioski. Tego rodzaju nieprzewidywalność w procesie mogła wprowadzić chaos i opóźnienia w realizacji.

Dodatkowo, respondentka podkreśliła, że czas potrzebny na rozwój koncepcji projektu był znacznie dłuższy niż oczekiwano. Problemy z micromanagementem i długim procesem akceptacji koncepcji sprawiły, że cały projekt został opóźniony. Zauważyła również, że wieloetapowy proces selekcji wniosków nie był konieczny i mogło to być uproszczone, co przyspieszyłoby implementację.

W kontekście dokumentacji, podkreśliła, że ilość wymaganego materiału była przytłaczająca, co dodatkowo spowolniło proces oceny wniosków. Przy tak dużej ilości papierów, czas potrzebny na ich przetwarzanie znacząco wpłynął na dynamikę całego projektu, co w rezultacie skutkowało krótszym czasem na implementację.

Respondentka podsumowała, że elementy takie jak zmiany w zasadach, długi czas przygotowania koncepcji oraz złożona dokumentacja mogły być lepiej zarządzane, aby nie wprowadzać opóźnień i uprościć procesy.

Pozostali respondenci nie mieli doświadczenia w tym zakresie, co ograniczyło ich zdolność do oceny słabości programu. Z tego względu, pierwsza respondentka dostarczyła większość informacji dotyczących potencjalnych obszarów do poprawy. Jej spostrzeżenia dostarczają cennych wskazówek, które mogą być wykorzystane do optymalizacji przyszłych inicjatyw w ramach programu.

5) Jak Pan/Pani ocenia współpracę w ramach Programu (tj. zarówno z Operatorem Programu, jak i samymi beneficjentami)? Proszę odnieść się zarówno do skuteczności (w rozumieniu stopnia uzyskania zakładanych efektów), jak i efektywności (w rozumieniu stosunku uzyskanych efektów do poniesionych nakładów (finansowych, merytorycznych, czasowych)) teŹe współpracy.



Analiza odpowiedzi na pytanie dotyczące współpracy w ramach Programu Rozwoju Lokalnego ujawnia pozytywne aspekty, a także pewne wyzwania, z jakimi borykali się uczestnicy.

Kierowniczka programu podkreśliła, że mimo trudności związanych z dużą ilością dokumentacji oraz presją czasową, zespół programowy wykazał się dużą profesjonalnością i zaangażowaniem. Wskazała, że współpraca z beneficjentami była efektywna, a zespół programowy potrafił zarządzać wieloma zadaniami jednocześnie. Pracownicy programu, mimo ogromnego obciążenia, byli w stanie utrzymać wysoki poziom wydajności.

Inna respondentka również zauważyła, że beneficjenci, zarówno z Polski, jak i Norwegii, byli zadowoleni z procesu współpracy. Podkreśliła, że obie strony nauczyły się wiele od siebie, co wskazuje na wartościowy proces wymiany doświadczeń. Wspomniała o dobrze przeprowadzonym matchmakingu między gminami, co sprzyjało efektywnej współpracy.

Respondentka dodała, że zaufanie między programem operacyjnym a beneficjentami odegrało kluczową rolę w efektywności działań. W przeszłości, w innych programach, beneficjenci odczuwali dystans wobec operatorów, traktując ich jako kontrolerów. W tym przypadku jednak podkreśliła, że współpraca opierała się na otwartym podejściu do rozwiązywania problemów, co sprzyjało efektywnemu osiągnięciu celów.

Ostatni uczestnik wypowiedzi zwięźle ocenił współpracę, nadając jej "pięć gwiazdek", podkreślając, że proces był bezproblemowy i skupiał się na rozwiązywaniu wyzwań, co dodatkowo wzmacniało wrażenie pozytywnej atmosfery współpracy.

W sumie, analiza pokazuje, że współpraca w ramach programu była efektywna i oparta na zaufaniu, mimo występujących wyzwań i wysokiej presji na zespół. W przyszłości warto jednak zająć się problemami związanymi z dokumentacją oraz komunikacją, aby jeszcze bardziej usprawnić procesy.

6) Jak ocenia Pan/Pani rolę współpracy bilateralnej podejmowanej przez miasta uczestniczące w Programie? Czy przyczynia się ona (bądź może przyczynić się) do osiągnięcia lepszych wyników i rezultatów projektów? Jeśli tak, w jaki sposób? Jeśli nie przyczynia się, dlaczego?

Współpraca bilateralna między miastami uczestniczącymi w programie została oceniona jako niezwykle wartościowa, przynosząca wymierne korzyści dla obu stron. Uczestnicy podkreślają, że kluczowym elementem tej współpracy jest wzajemne uczenie się, które odbywa się na poziomie praktyków. Zaznaczone zostało, że to właśnie doświadczenia z gmin są istotnym aspektem projektu, a ich współpraca pozwala na lepsze radzenie sobie z wyzwaniami. Wspólne wizyty i wymiana doświadczeń umożliwiają łatwe adaptowanie sprawdzonych rozwiązań, co przyczynia się do efektywniejszego działania.

Jednym z kluczowych atutów tej współpracy jest fakt, że gminy borykają się z podobnymi problemami, takimi jak migracja mieszkańców czy zaangażowanie obywateli. Dzięki wspólnemu poszukiwaniu rozwiązań, możliwe jest skuteczniejsze radzenie sobie z tymi trudnościami. Zainteresowanie polskich miast współpracą było szczere, co stanowi solidną podstawę dla efektywnej współpracy. Zauważono również, że projekt przewiduje różnorodne formy współpracy, takie jak fora czy wizyty studyjne, co pozwala zaangażować wielu uczestników z gmin, a nie tylko przedstawicieli władz.

Jednakże, współpraca ta napotyka również pewne wyzwania. Wskazano, że norweskie gminy często dołączały do już rozwiniętych projektów, co ograniczało ich możliwość wprowadzania własnych sugestii. To wymagało czasu na zrozumienie, jak bilateralna współpraca wpisuje się w całokształt projektów, które z reguły były złożone. Ponadto zauważono trudności w pomiarze pozytywnych rezultatów współpracy, co może utrudniać ocenę rzeczywistych korzyści.

Przykłady konkretnych doświadczeń, takie jak pomoc gminy Hrubieszów w radzeniu sobie z kryzysem uchodźczym, ilustrują, jak współpraca przynosi korzyści lokalnym społecznościom. Uczestnicy podkreślają, że te doświadczenia wzbogacają umiejętności zarówno polskich, jak i norweskich partnerów, a wymiana dobrych praktyk w zakresie pracy z osobami niepełnosprawnymi czy seniorami, zaadoptowanych przez gminę Elverum, stanowi doskonały dowód na skuteczność tej współpracy.

Podsumowując, współpraca bilateralna w ramach programu przynosi wiele pozytywów, sprzyjając wzajemnemu uczeniu się i rozwiązywaniu wspólnych problemów. Mimo występujących wyzwań, takich jak ograniczenia w kształtowaniu projektów czy trudności w mierzeniu efektów, uczestnicy podkreślają znaczenie szczerego zainteresowania oraz systematycznego podejścia do współpracy. W przyszłości warto skupić się na lepszym zrozumieniu całokształtu projektów oraz na skutecznych metodach mierzenia wyników współpracy.

7) Czy należałoby Pana/Pani zdaniem wprowadzić jakieś zmiany (dla ewentualnych przyszłych, zbliżonych Programów)? Jeśli tak, jakie?

Podczas dyskusji na temat ewentualnych zmian w przyszłych programach, uczestnicy zwrócili uwagę na kilka kluczowych kwestii, które mogą poprawić efektywność i skuteczność tych inicjatyw. Wskazano, że istotne jest zminimalizowanie biurokracji, co pozwoli na skoncentrowanie się na realizacji celów projektowych. Uczestnicy podkreślili, że zmniejszenie liczby wymaganych dokumentów przyczyniłoby się do uproszczenia procesu aplikacyjnego, co mogłoby przyspieszyć wdrażanie projektów.

Sugerowano również, aby w przyszłych programach rozważyć uproszczenie procesu selekcji partnerów. Zamiast stosować skomplikowaną dwuetapową procedurę, można by rozważyć jedną, co pozwoliłoby na zmniejszenie ilości wymaganej dokumentacji. Dzięki temu można by zaoszczędzić czas, który obecnie poświęcany jest na administrację.

Innym ważnym punktem była propozycja zwiększenia dostępnych funduszy na współpracę bilateralną. Obecna kwota przeznaczona na ten cel wynosiła 150 000 euro, co dla niektórych gmin okazało się niewystarczające. Zdecydowano, że lepiej byłoby, gdyby środki te były zróżnicowane w zależności od ambicji i potrzeb poszczególnych gmin. Uczestnicy wyrazili przekonanie, że zwiększenie dostępnych funduszy mogłoby przyczynić się do realizacji większej liczby inicjatyw i projektów.

Warto również zwrócić uwagę na możliwość zwiększenia współpracy między różnymi programami. Uczestnicy podkreślili, że integracja różnych programów, zwłaszcza w kontekście tematów takich jak adaptacja do zmian klimatycznych, może prowadzić do lepszych wyników. Istotne byłoby, aby w definiowaniu tematów współpracy mieli większy wpływ także norwescy partnerzy.

Na zakończenie, wskazano na znaczenie synergetycznej współpracy pomiędzy gminami z różnych krajów. Przykłady współpracy pomiędzy Polską, Łotwą i Rumunią pokazują, że można osiągnąć wiele korzyści z wymiany doświadczeń i najlepszych praktyk. Uczestnicy uznali, że takie podejście powinno być uwzględnione już na etapie planowania przyszłych działań programowych.

#### 8) Czy na zakończenie wywiadu chciałby/ałaby Pan/Pani coś dodać?

Podczas końcowej części dyskusji uczestnicy podzielili się swoimi ogólnymi spostrzeżeniami i doświadczeniami związanymi z programem. Jedna z osób zwróciła uwagę na szczególną wartość współpracy z Polską, podkreślając, że kraj ten cechuje się zaangażowaniem i determinacją w realizacji projektów. Zauważono, że polskie miasta i instytucje podejmują decyzje z jasno określonymi celami, co pozwala na skuteczne wprowadzanie zmian i realizację zamierzonych działań.

Wspomniano, że istotne jest podejście do projektów jako narzędzi do realnej zmiany, a nie tylko formalności. Uczestnicy zgodzili się, że poważne traktowanie projektów oraz dążenie do ich efektywnej realizacji są kluczowe dla osiągnięcia pozytywnych rezultatów.

### 6.10. Analiza Case Study

Do analizy Case Study wytypowano 6 miast, z czego FGI i analiza właściwe zostaną zrealizowane z przedstawicielami trzech spośród poniższych miast (na podstawie m.in. weryfikacji dostępności potencjalnych respondentów):

#### Jasło

**Uzasadnienie:** Jasło zostało wybrane do analizy jako modelowy przykład pozytywnych działań w zakresie zrównoważonego rozwoju miejskiego, co potwierdzono zarówno w analizie desk research, jak i wynikami badania ankietowego przeprowadzonego z koordynatorem projektu. Realizowany w Jasle projekt „Jasło, moje miasto - mój dom” odznacza się wyjątkowo kompleksowym podejściem, obejmującym cztery kluczowe obszary: gospodarczy, społeczny, środowiskowy oraz inteligentne zarządzanie miastem. W ramach projektu zrealizowano aż 18 inicjatyw o łącznej wartości przekraczającej 18,7 mln złotych.

Badanie ankietowe przeprowadzone z koordynatorem projektu dostarczyło szczegółowych informacji na temat skuteczności wdrażanych działań. Koordynator wysoko ocenił zarówno harmonogram naboru, jak i jakość procedur, które umożliwiły przygotowanie solidnych propozycji projektowych. Szczególnie pozytywnie oceniono wpływ projektów na rozwój miasta – procedury naboru i proces wdrażania zostały uznane za bardzo efektywne, a ich oddziaływanie na lokalną społeczność oceniono na najwyższym poziomie.

Koordynator projektu podkreślił także korzyści wynikające z komponentu instytucjonalnego, takie jak podniesienie kompetencji pracowników administracji lokalnej, wdrożenie nowoczesnych narzędzi zarządzania, oraz wzrost zaangażowania mieszkańców w procesy decyzyjne. Dodatkowo, badanie wykazało, że realizowane projekty nie tylko w znaczący sposób przyczyniły się do rozwoju gospodarczego i społecznego Jasła, ale również umocniły tożsamość lokalną i wzbudziły dumę mieszkańców ze swojego miasta.

Na podstawie tych analiz, Jasło wyróżnia się jako wzorcowy przykład zrównoważonego rozwoju miejskiego, skutecznie łączący działania rozwojowe z budowaniem silnej tożsamości lokalnej i aktywnego zaangażowania obywatelskiego.

### **Ostrowiec Świętokrzyski**

**Uzasadnienie:** Ostrowiec Świętokrzyski został wybrany do analizy jako przykład miasta, które skutecznie łączy planowanie strategiczne z aktywnym zaangażowaniem mieszkańców. W ramach realizowanego projektu „Ostrowiec Świętokrzyski – miasta OdNowa” opracowano Program Rozwoju Lokalnego oraz Program Rozwoju Instytucjonalnego, które oparto na szeroko zakrojonych badaniach ankietowych. W badaniach tych udział wzięło blisko 3 tysiące mieszkańców, a wyniki zaprezentowano podczas publicznej debaty, która zgromadziła ponad 11 tysięcy odbiorców.

Badanie ankietowe przeprowadzone z koordynatorem projektu dostarczyło szczegółowych informacji na temat efektywności wdrażanych działań. Harmonogram naboru został wysoko oceniony, a procedury umożliwiły przygotowanie solidnych propozycji projektowych. Procedury naboru oraz proces wdrażania projektu uznano za bardzo efektywne, a ich wpływ na rozwój miasta oceniono pozytywnie.

W ramach projektu zidentyfikowano trzy kluczowe cele: stworzenie miasta atrakcyjnego do pracy, poprawa jakości życia mieszkańców oraz wzmocnienie zaangażowania społecznego. Koordynator projektu podkreślił korzyści płynące z komponentu instytucjonalnego, takie jak podniesienie kompetencji pracowników administracji lokalnej, wdrożenie nowoczesnych narzędzi zarządzania oraz zwiększenie zaangażowania mieszkańców w procesy decyzyjne.

Władze miasta postawiły na działania mające na celu poprawę konkurencyjności Ostrowca poprzez przyciąganie inwestycji, promowanie przedsiębiorczości oraz dostosowanie oferty edukacyjnej do potrzeb lokalnego rynku pracy. Działania te mają

na celu zahamowanie niekorzystnych trendów demograficznych, takich jak migracja młodych ludzi, oraz wzrost atrakcyjności miasta.

Realizacja celów projektu, szczególnie w zakresie wymiaru społecznego, przyczynia się do wzrostu zaangażowania mieszkańców oraz budowania silniejszej tożsamości lokalnej. Dzięki tym działaniom Ostrowiec Świętokrzyski staje się wzorcowym przykładem miasta, które skutecznie łączy działania rozwojowe z budowaniem społecznego zaangażowania i zaufania do władz lokalnych.

## Jarocin

Jarocin został wybrany do analizy jako wzorcowy przykład udanego wdrażania zrównoważonego rozwoju lokalnego, co potwierdzają zarówno dokumentacja projektowa, jak i wyniki badania ankietowego. Projekt „Jarocin Miastem Jutra” wyróżnia się na tle innych poprzez swoje kompleksowe i innowacyjne podejście do rozwoju miejskiego. Składający się z trzech głównych filarów – ekologii, społeczności lokalnej i rozwoju gospodarczego – projekt przyczynił się do znaczącej poprawy jakości życia w gminie Jarocin.

W ramach projektu zrealizowano szereg wyróżniających się inicjatyw, takich jak:

- **Przekształcenie Ratusza w Biuro Obsługi Miasta** – nowoczesne centrum obsługi mieszkańców, które uwzględnia potrzeby osób z niepełnosprawnościami i poprawia standardy obsługi.
- **Stworzenie Jarocińskiego Centrum Edukacji i Kariery „JaCEK”** – innowacyjne centrum edukacyjne oferujące kursy zawodowe i rozwijające umiejętności mieszkańców.
- **Zagospodarowanie terenu nad Zalewem Roszków** – nowoczesna przestrzeń rekreacyjna z różnorodną ofertą, w tym ścieżkami edukacyjnymi i dostępem dla osób z niepełnosprawnościami.
- **Inicjatywy kulturowe i ekologiczne** – działania promujące lokalne tradycje, integrację społeczną oraz edukację ekologiczną, które przyczyniły się do wzrostu świadomości mieszkańców i aktywnego uczestnictwa w życiu miasta.

Badanie ankietowe wskazuje na wysoką ocenę zarówno procedur naboru, jak i procesu wdrażania projektów, co podkreśla efektywność realizacji. Korzyści z komponentu instytucjonalnego obejmują wzrost kompetencji pracowników, wdrożenie nowoczesnych narzędzi zarządzania oraz zwiększenie zaangażowania mieszkańców.

Jarocin stanowi przykład miasta, które skutecznie łączy rozwój z budowaniem silnej tożsamości lokalnej i wspieraniem społeczności, dzięki czemu idealnie nadaje się na case study ilustrujące pozytywne praktyki w zakresie zrównoważonego rozwoju miejskiego.



## **Stalowa Wola**

**Uzasadnienie:** Stalowa Wola została wybrana do analizy jako miasto, które wyróżnia się pozytywnymi i innowacyjnymi działaniami w zakresie zrównoważonego rozwoju miejskiego. Wybór ten wynika z kilku kluczowych czynników, które zostały potwierdzone zarówno w analizie desk research, jak i w badaniach przeprowadzonych z koordynatorami projektów.

W Stalowej Woli realizowane projekty obejmują szeroki zakres działań, które znacząco przyczyniły się do rozwoju społecznego, edukacyjnego oraz ekologicznego miasta. W szczególności wyróżniają się takie inicjatywy jak:

1. **Historyczna Ścieżka Dydaktyczna i EKO-Punkty:** Projekt ten, który obejmuje 8 EKO-Punktów informacji o lokalnym dziedzictwie, wprowadza nowoczesne narzędzia edukacyjne w przestrzeń miejską. Umożliwia on mieszkańcom i odwiedzającym zdobywanie wiedzy o historii oraz walorach przyrodniczych miasta, wychodząc poza tradycyjne ramy muzeum.
2. **Model Pracy z Osobami Zagrożonymi Przesiedleniem:** Innowacyjny model pracy, oparty na dokładnej diagnozie i zindywidualizowanym wsparciu, skutecznie odpowiada na potrzeby osób zagrożonych przesiedleniem. Metody takie jak rekrutacja w miejscu zamieszkania oraz opracowywanie map zasobów, przyczyniły się do efektywnego wsparcia mieszkańców.
3. **Rewitalizacja Osiedla Fabrycznego:** Projekt „Kolej na Fabryczne” jest doskonałym przykładem aktywnej rewitalizacji przestrzeni miejskiej. Angażowanie mieszkańców w proces zmian, w tym w pracach porządkowych i tworzeniu murali, znacząco poprawiło estetykę i funkcjonalność terenu, wzmacniając poczucie tożsamości lokalnej.
4. **Platforma Technologiczna Stalwork:** Stworzenie platformy integrującej lokalne środowisko przedsiębiorców, rynek edukacyjny oraz rynek pracy pokazuje nowoczesne podejście do współpracy międzysektorowej. Platforma ta sprzyja efektywnemu połączeniu środowisk edukacyjnych i biznesowych, co jest kluczowe dla rozwoju regionalnego rynku pracy.
5. **System Wsparcia dla Młodzieży w Kryzysie:** Projekt skoncentrowany na młodzieży w kryzysie zdrowia psychicznego oraz zaburzeń społecznych stanowi istotny element wsparcia społecznego, który integruje pracę interdyscyplinarną oraz rozwijanie umiejętności społecznych.

Badanie ankietowe wykazało, że realizowany w Stalowej Woli projekt charakteryzuje się wysoką jakością procedur naboru, skutecznym wdrażaniem oraz znaczącym wpływem na rozwój miasta. Szczególnie pozytywnie oceniono ich wpływ na społeczność lokalną oraz efektywność komponentów instytucjonalnych, takich jak podnoszenie kompetencji pracowników i angażowanie mieszkańców w procesy decyzyjne.



Na podstawie tych analiz, Stalowa Wola wyróżnia się jako wzorcowy przykład miast skutecznie łączących innowacyjne podejście do rozwoju z aktywnym zaangażowaniem społeczności lokalnej oraz efektywnym wykorzystaniem środków zewnętrznych.

## Piła

**Uzasadnienie:** Piła została wybrana do analizy jako przykład efektywnej realizacji projektów z zakresu zrównoważonego rozwoju miejskiego, co zostało potwierdzone zarówno analizą desk research, jak i wynikami badania ankietowego przeprowadzonego z koordynatorem projektu. Realizowany w Pile projekt „Miasto Piła z nową energią!” wyróżnia się kompleksowym podejściem, obejmującym pięć kluczowych obszarów: aktywizację gospodarczą, społeczną, rozwój potencjału powojenskowego lotniska, budowę partnerstw krajowych i zagranicznych oraz rozwój efektywnej administracji publicznej. W ramach projektu zrealizowano szereg inicjatyw, które zostały w pełni sfinansowane dzięki wsparciu z Norweskiego Mechanizmu Finansowego i budżetu państwa.

Badanie ankietowe przeprowadzone z koordynatorem projektu dostarczyło szczegółowych informacji na temat skuteczności wdrażanych działań. Koordynator wysoko ocenił zarówno harmonogram naboru, jak i jakość procedur, które umożliwiły przygotowanie wysokiej jakości propozycji projektowych. Procedury naboru i proces wdrażania projektu zostały uznane za wyjątkowo efektywne, a ich wpływ na rozwój miasta oceniono jako bardzo pozytywny.

Koordynator projektu podkreślił również korzyści wynikające z komponentu instytucjonalnego, takie jak podniesienie kompetencji pracowników administracji lokalnej, zwiększenie zaangażowania mieszkańców w procesy decyzyjne oraz poprawę współpracy międzysektorowej. Dodatkowo, badanie wykazało, że zrealizowane projekty nie tylko przyczyniły się do rozwoju gospodarczego i społecznego Piły, ale także wzmocniły lokalną tożsamość i zintegrowały społeczność.

Na podstawie tych analiz, Piła wyróżnia się jako modelowy przykład skutecznego zrównoważonego rozwoju miejskiego, łącząc efektywne działanie w obszarze rozwoju z budowaniem silnych więzi społecznych i lokalnej tożsamości.

**Tabela 3. Zestawienie odpowiedzi w ramach FGI**

	Jarocin	Jaśło	Ostrowiec Świętokrzyski	Piła	Stalowa Wola
W jakim stopniu Kompletne Propozycje Projektu różniły się, w Państwa przypadku, od pierwotnych Zarysów założeń?	Propozycje Projektu w większości (60-70%) były zgodne z pierwotnym zarysem założeń, który był ogólny i wskazywał możliwe kierunki rozwoju. W trakcie realizacji wprowadzono jednak pewne zmiany, dostosowując projekt do aktualnych potrzeb miasta oraz ograniczeń budżetowych, a także z uwagi na mniejszą liczbę chętnych do udziału w zaplanowanych działaniach.	W przypadku projektu w Jaśle uczestnicy zauważyli znaczne różnice między pierwotnymi zarysami a ostatecznymi propozycjami. W wyniku obcięcia środków na etapie kwalifikacji miast, konieczne było dostosowanie planów do zmniejszonego budżetu, co wpłynęło na wybór realizowanych działań, a także na elastyczność wprowadzania zmian w projekcie dzięki dobrej współpracy z ministerstwem. Pomimo ograniczeń, wiele	W Ostrowcu Świętokrzyskim znacznie zmienił się zakres projektu w porównaniu do pierwotnych założeń, gdyż pierwotna propozycja opiewała na ponad 40 milionów złotych, a ostateczna kwota wyniosła około 16 milionów złotych, co oznaczało rezygnację z 50-60% zaplanowanych zadań. Mimo trudności związanych z pandemią i sytuacją na Ukrainie, realizacja zredukowanych zadań przebiegła w 100% zgodnie z planem. Kontakty z norweską stroną były regularne i zaowocowały pozytywną współpracą, w tym powołaniem Młodzieżowej Rady Miasta i wymianą	W przypadku Piły, kompletny projekt różnił się znacznie od pierwotnych założeń, głównie z powodu ograniczeń finansowych. Początkowo planowano budżet na około 10 milionów euro, jednak w wyniku pandemii i zmian regulaminowych, kwotę zredukowano do niespełna 4 milionów euro dla każdego z 29 miast. Te zmiany wpłynęły na realizację wielu ambitnych celów, takich jak zakup autobusów wodorowych, które musiały zostać odłożone. W	W Stalowej Woli różnice między pierwotnymi założeniami a kompletnymi propozycjami projektów były znaczące, zwłaszcza w przypadku miasta jako lidera, gdzie zmniejszenie dofinansowania do 13 milionów złotych wymusiło przemyślenie całego projektu i rezygnację z wielu działań. Dla uczestników projektu modernizacji ścianki wspinaczkowej zakres działań został ograniczony, ale ostatecznie wszystkie zakładane cele

	Jarocin	Jasło	Ostrowiec Świętokrzyski	Piła	Stalowa Wola
		zamierzeń udało się zrealizować, a w przypadku działań animacyjnych z mieszkańcami, uczestnicy korzystali z wewnętrznych zasobów, co przyniosło pozytywne rezultaty i oszczędności.	doświadczeń między młodzieżą obu krajów.	projekcie uwzględniono m.in. konsolidację działań dla seniorów, co doprowadziło do powstania czteromodułowego programu. Pomimo trudności, uczestnicy projektu zdołali zrealizować wiele istotnych inicjatyw, co daje poczucie dumy i satysfakcji z osiągniętych rezultatów.	zostały zrealizowane. W projekcie Przystanków Naszej Historii zmiany były kosmetyczne, obejmujące głównie przeniesienie środków i drobne korekty harmonogramu, mimo wzrostu kosztów. Centrum pierwotnie planowało dodatkowe działania wyjazdowe, które musiały zostać usunięte z powodu cięć budżetowych, ale pozostałe działania terapeutyczne zostały w pełni zrealizowane. Inne projekty, takie jak rewitalizacja osiedla Fabrycznego, wymagały

	Jarocin	Jaśło	Ostrowiec Świętokrzyski	Piła	Stalowa Wola
					niewielkich korekt, jednak uczestnicy podkreślali, że niedoszacowali kosztów pracy koordynatora, co wpłynęło na czasochłonność realizacji.
Jak oceniają Państwo nakłady środków i czasu potrzebne na przygotowanie Kompletnych Propozycji Projektu?	Ocena nakładów środków i czasu na przygotowanie Kompletnych Propozycji Projektu wskazuje, że finansowe obciążenie było minimalne, ponieważ głównie wykorzystywano zasoby własne, a jedynym kosztem były tłumaczenia. Czas na realizację projektu pierwotnie wynoszący sześć miesięcy został	Uczestnicy projektu w Jaśle ocenili nakłady czasu i środków potrzebnych na przygotowanie Kompletnych Propozycji Projektu jako stosunkowo korzystne. Przygotowania trwały około dziewięciu miesięcy i, mimo trudności związanych z pandemią, koszty finansowe były niewielkie w	W Ostrowcu Świętokrzyskim przygotowanie Kompletnych Propozycji Projektu wymagało znacznych nakładów czasowych i materiałowych, co było wynikiem stworzenia obszernych dokumentów, takich jak plany rozwoju lokalnego i instytucjonalnego, w które zaangażowano ponad 3000 mieszkańców. Mimo dużego wysiłku, proces ten okazał się opłacalny, a realizacja zadań przebiegała	Uczestnicy projektu ocenili, że nakłady czasu i środków potrzebnych do jego przygotowania były znaczne, zwłaszcza w kontekście trudności związanych z pandemią COVID-19. Wskazano na konieczność zorganizowania dużego zespołu, co okazało się kluczowe dla sukcesu projektu. Zauważono również, że projekt	W Stalowej Woli proces przygotowania Kompletnych Propozycji Projektu był długi i intensywny, trwający około 8-9 miesięcy, co wymagało dużego zaangażowania i mobilizacji. Wiele uczestników zauważyło, że czas na przygotowanie koncepcji był odpowiednio zaplanowany, ale rzeczywistość wdrożeniowa

	Jarocin	Jaśło	Ostrowiec Świętokrzyski	Piła	Stalowa Wola
	<p>wydłużony dzięki pandemii, co umożliwiło dokładniejsze przeprowadzenie diagnozy i konsultacji, a optymalny czas na przygotowanie tak złożonego projektu szacuje się na 9-10 miesięcy.</p>	<p>porównaniu do uzyskanych efektów, co pozwoliło na efektywne wykorzystanie dostępnych zasobów. Współpraca z różnymi partnerami i pomoc specjalistów przyczyniły się do sukcesu projektu, jednak część uczestników zauważyła, że zaangażowanie większej liczby płatnych pracowników mogłoby poprawić jakość i efektywność realizacji zadań.</p>	<p>zgodnie z planem, chociaż pierwotnie czas był ograniczony przez pandemię. Budżet projektu został wykorzystany efektywnie, umożliwiając realizację różnych działań, w tym powołanie Młodzieżowej Rady Miasta i uruchomienie platformy cyfrowej, co wpłynęło na dalszy rozwój aktywności lokalnych mieszkańców.</p>	<p>sprzyjał integracji społecznej i edukacji ekologicznej w gminach, a jego realizacja przyczyniła się do trwałych efektów. Uczestnicy podkreślili, że mimo wyzwań związanych z przygotowaniem, projekt został zrealizowany zgodnie z założeniami.</p>	<p>przyniosła większe trudności, w tym niedoszacowanie czasu potrzebnego na realizację. Problemy związane z zatrudnieniem członków Stowarzyszenia oraz inflacją wpłynęły na harmonogram, co skutkowało opóźnieniami i koniecznością dodatkowej pracy w celu odbudowy zaufania mieszkańców. Uczestnicy podkreślili, że mimo trudności, ostatecznie udało się zrealizować zaplanowane działania, choć niektóre aspekty, takie jak promocja</p>

	Jarocin	Jaśło	Ostrowiec Świętokrzyski	Piła	Stalowa Wola
					osiągnięć, zostały zlekceważone.
Jak z perspektywy czasu oceniają Państwo Program Rozwój Lokalny? Czy jego założenia były w Pana/Pani opinii właściwe?	Z perspektywy czasu uczestnicy Programu Rozwój Lokalny oceniają go bardzo pozytywnie, podkreślając, że projekt dostarczył realnego wsparcia dla miast i mieszkańców, a jego założenia były odpowiednie. Wszyscy zgodnie zauważają, że współpraca z Urzędem Gminy była doskonała, co umożliwiło realizację wielu wartościowych inicjatyw oraz rozwoju lokalnych organizacji, a także dostarczenie cennych szkoleń i	Uczestnicy projektu „Moje Jaśło, moje miasto, mój dom” pozytywnie ocenili Program Rozwoju Lokalnego, wskazując na jego rolę w odkrywaniu nowych ścieżek rozwoju miasta. Zauważono jednak, że ograniczenie funduszy tylko dla mieszkańców Jaśła było problematyczne, sugerując potrzebę uwzględnienia osób związanych z miastem, ale mieszkających w okolicznych gminach. Wskazano	Z perspektywy czasu uczestnicy programu oceniają jego założenia jako ambitne, słuszne i potrzebne, jednak wskazują na problemy związane ze zmianą zasad realizacji, w tym podwojeniem liczby beneficjentów i znacznym zmniejszeniem zakresu projektów, co skutkowało rezygnacją z ponad 50% zaplanowanych działań. W efekcie, mimo dobrego przygotowania, realizacja celów pierwotnie założonych stała się trudna, a wiele działań musiało być przesuniętych na inne projekty. Uczestnicy podkreślają, że takie sytuacje budzą obawy co do przyszłych	Uczestnicy oceniają Program Rozwój Lokalny jako skomplikowany, ale wartościowy, wymagający znacznej pracy i zrozumienia regulaminów, co przyczyniło się do zintegrowania działań na rzecz mieszkańców. Zauważają, że założenia programu wpłynęły na nowe myślenie o projektach, co przyczyniło się do lepszej współpracy pomiędzy instytucjami i organizacjami pozarządowymi. Wskazują na pozytywne efekty,	Uczestnicy Programu Rozwój Lokalny oceniają go bardzo pozytywnie, podkreślając, że założenia programu były trafione i umożliwiły realizację wielu potrzebnych działań w lokalnych społecznościach. Współpraca pomiędzy różnymi partnerami, w tym organizacjami pozarządowymi i instytucjami, przyczyniła się do zacieśnienia relacji i integracji środowisk. Program doceniono za innowacyjność, umożliwiającą łączenie różnych obszarów działalności, a także za efektywną



	Jarocin	Jaśło	Ostrowiec Świętokrzyski	Piła	Stalowa Wola
	wsparcia dla młodzieży.	również na znaczenie partycypacyjnego modelu współpracy w analizie lokalnych problemów, a także na trudności z dostępem do funduszy na rozwój i szkolenia, co wpłynęło na realizację projektów edukacyjnych.	projektów i zaangażowania samorządów, które mogą obawiać się niepewności w ocenie ich propozycji.	takie jak rozwój partnerstw oraz długotrwałe rezultaty, które będą kontynuowane po zakończeniu projektu. Podkreślają, że projekt przyczynił się do większej integracji społecznej i ekologicznej w mieście.	mobilizację zasobów i wsparcie na każdym etapie realizacji. Uczestnicy wyrazili nadzieję na kontynuację współpracy w przyszłości oraz na dalsze korzystanie z możliwości, jakie oferuje ten program.
Jak Państwo oceniają innowacyjność przyjętych w Programie Rozwój Lokalny rozwiązań?	Uczestnicy Programu Rozwój Lokalny oceniają wprowadzone rozwiązania jako innowacyjne i efektywne. Podkreślają, że każde z działań miało elementy nowoczesności, a projekty były dostosowane do aktualnych	Uczestnicy projektu „Moje Jaśło, moje miasto, mój dom” podkreślili innowacyjność przyjętych rozwiązań, takich jak model partycypacyjny, który w Jaśle był nowością, oraz spotkania z mieszkańcami,	Uczestnicy dyskusji ocenili innowacyjność projektu "Rozwój Lokalny", podkreślając jego znaczenie dla społeczności lokalnej. Jeden z mówców zauważył, że wprowadzenie Portalu Mieszkańca oraz publikacji budujących lokalną tożsamość miało duży wpływ na mieszkańców, co	Uczestnicy podkreślają, że innowacyjność w Programie Rozwój Lokalny nie ogranicza się tylko do aspektów technicznych, ale obejmuje również nowe formy współpracy z organizacjami pozarządowymi, które przyczyniły	Uczestnicy Programu Rozwój Lokalny podkreślają innowacyjność wdrożonych działań, które angażowały społeczność lokalną w proces tworzenia rozwiązań, takich jak UrbanLAB czy Młodzieżowy Budżet Obywatelski. Kluczowym

	Jarocin	Jaśło	Ostrowiec Świętokrzyski	Piła	Stalowa Wola
	<p>potrzeb lokalnych społeczności. Współpraca z różnymi instytucjami oraz zaangażowanie w nowoczesne podejście do szkoleń i działań kulturalnych przyczyniły się do pozytywnego odbioru projektu. Uczestnicy zauważają, że program umożliwił rozwój nie tylko instytucji, ale także lokalnych organizacji, co wpłynęło na ich dynamikę i wzrost współpracy w społeczności.</p>	<p>które wzmacniały ich tożsamość. Fundacja wprowadziła indywidualne podejście do uczestników, łącząc diagnozę z osobistym wsparciem. Współpraca między różnymi partnerami przyniosła efekty w postaci targów pracy i edukacji, a COVID-19 przyczynił się do zwiększenia efektywności pracy online. Uczestnicy dostrzegli, że zrozumienie roli przedsiębiorców w lokalnej gospodarce może stanowić istotną innowację w</p>	<p>sprzyja integracji społecznej. Zwrócono uwagę na innowacyjne narzędzia, takie jak Monitor Rozwoju Lokalnego, które umożliwiają gminom porównywanie się w zakresie statystyk oraz prowadzenie analiz. Istotnym elementem projektu jest Ostrowiecki Integrator Edukacji i Przedsiębiorczych, który ma na celu synergiczne podejście do edukacji w regionie. Współpraca z organizacjami pozarządowymi i realizacja programów dla młodzieży, takich jak Akademia Współczesnego Juniora, przyczyniły się do zwiększenia zaangażowania dzieci i młodzieży. Zwrócono</p>	<p>się do integracji społecznej. Wskazują na unikalne projekty, takie jak wyposażenie osób niepełnosprawnych w sprzęt nurkowy, oraz warsztaty kulinarne prowadzone przez Bank Żywności, które edukują mieszkańców w zakresie oszczędności i ekologii. Innowacyjność działań skierowanych do seniorów również przeszła ich oczekiwania, aktywizując tę grupę społeczną. Uczestnicy zauważają, że program pozwolił na realizację</p>	<p>elementem były warsztaty i konsultacje, które umożliwiły mieszkańcom współtworzenie projektów. Program StaLove Inspiracje zintegrował różne grupy społeczne, budując lokalną tożsamość, a nowe metody pracy z młodzieżą promowały interdyscyplinarność i współpracę z rodzicami. Ogólnie, uczestnicy oceniają, że program wprowadził nowatorskie podejście do współpracy i integracji różnych środowisk.</p>

	Jarocin	Jasło	Ostrowiec Świętokrzyski	Piła	Stalowa Wola
		podejściu samorządu do współpracy z biznesem.	również uwagę na sukces Młodzieżowej Rady Miasta, która aktywnie wprowadza nowe inicjatywy i angażuje młodych ludzi w życie lokalnej społeczności. Wspólne działania i różnorodność programów mają na celu wzmocnienie lokalnej tożsamości oraz przeciwdziałanie wyludnieniu się miast.	różnorodnych działań, które w przeszłości były często pomijane na rzecz projektów infrastrukturalnych.	
Jak oceniają Państwo osiągnięte rezultaty, wynikające z realizacji projektu?	Uczestnicy projektu oceniają osiągnięte rezultaty jako znacznie lepsze niż oczekiwano, podkreślając trwałość efektów, takich jak otwarcie nowego centrum i wzrost zaangażowania społeczności lokalnej. Wskazują	Osiągnięte rezultaty projektu obejmują rozwój kompetencji lokalnych liderów oraz zwiększenie zaangażowania mieszkańców w życie społeczności. Szkolenia strategiczne dla włodarzy i kadry kierowniczej	Uczestnicy dyskusji podkreślili znaczenie osiągniętych rezultatów projektu, zauważając, że kluczowe zmiany będą widoczne w dłuższej perspektywie czasowej. Wskazano na sukcesy, takie jak powołanie Młodzieżowej Rady Miasta, która aktywnie angażuje młodych ludzi i poprawia ich	Uczestnicy oceniają osiągnięte rezultaty projektu bardzo pozytywnie, zaznaczając, że wszystkie zaplanowane działania zostały zrealizowane w 100%. Podkreślają, że projekt przyczynił się do zmiany myślenia o osobach	Uczestnicy projektu ocenili osiągnięte rezultaty bardzo pozytywnie, zaznaczając, że większość wskaźników została zrealizowana na poziomie 200-500%, co potwierdza skuteczność działań aktywizujących społeczność

	Jarocin	Jaśło	Ostrowiec Świętokrzyski	Piła	Stalowa Wola
	<p>na innowacyjność działań oraz kontynuację współpracy, co sprzyja dalszemu rozwojowi regionu.</p>	<p>przyczyniły się do poprawy ich umiejętności zarządzania. Wzrosła też świadomość młodych ludzi o możliwościach zawodowych w regionie, co ogranicza ich emigrację za granicę. Partnerzy projektu zauważyli korzyści w postaci lepszej jakości staży i większej gotowości przedsiębiorców do zatrudniania młodych pracowników w deficytowych zawodach.</p>	<p>postrzeganie oferty dla młodzieży w mieście. Zauważono, że realizowane działania, w tym organizacja dyskotek i innych wydarzeń, przyczyniają się do zmiany negatywnego wizerunku miejsc dla młodzieży. Podkreślono także, że projekt zakłada powstanie Integratora Edukacji i Przedsiębiorczych, co dodatkowo wzbogaci ofertę dla młodzieży. Z perspektywy formalnej, uczestnicy wskazali na osiągnięcie wszystkich wskaźników i pozytywne rezultaty, które przekroczyły pierwotne założenia. Zmienione zostały także wskaźniki projektu w wyniku dostosowania go do aktualnych warunków</p>	<p>niepełnosprawnych oraz ekologii, a jego efekty są trwałe. Edukacja rozpoczęta wśród najmłodszych przynosi wymierne rezultaty, jak kluby europejskie w szkołach i kontynuacja proekologicznych warsztatów kulinarnych. Uczestnicy są zadowoleni z możliwości dalszej realizacji tych działań i poszukiwania nowych źródeł finansowania, co świadczy o dużym wpływie projektu na społeczność lokalną.</p>	<p>lokalną. Osiągnięcia obejmują zarówno inwestycje infrastrukturalne, jak i długotrwałe programy edukacyjne, takie jak zajęcia wspinaczkowe, które kontynuowane są po zakończeniu projektu. W projektach skoncentrowano się również na wsparciu młodzieży i ich rodzin, co zaowocowało powstaniem aktywnego Centrum Wsparcia, a także wzrostem zaangażowania społecznego mieszkańców. Uczestnicy podkreślają znaczenie współpracy</p>

	Jarocin	Jasło	Ostrowiec Świętokrzyski	Piła	Stalowa Wola
			<p>budżetowych. Wspomniano również o działaniach na rzecz dostępności przestrzeni publicznych, które są widoczne dla mieszkańców, takich jak adaptacja placów zabaw dla dzieci z niepełnosprawnościami. Uczestnicy zgodnie uznali, że ostateczne efekty projektu będą widoczne w przyszłości, szczególnie w kontekście rozwoju zainteresowań dzieci w obszarze technologii i rzemiosła.</p>		<p>międzysektorowej oraz lokalnych zasobów, co przyniosło trwałe efekty w postaci zwiększonego poczucia sprawczości i odpowiedzialności wśród mieszkańców.</p>
<p>Jak oceniają Państwo wpływ narzędzia samooceny na przygotowanie poszczególnych Planów Rozwoju?</p>	<p>Uczestnicy projektu pozytywnie oceniają narzędzie samooceny OECD, podkreślając jego łatwość w użyciu i pomoc w</p>	<p>Narzędzie samooceny miało pozytywny wpływ na przygotowanie planów rozwoju, umożliwiając identyfikację obszarów wymagających zmian w urzędzie.</p>	<p>Narządzenie samooceny okazało się przydatne, ponieważ pomogło zdefiniować potrzeby samorządu i wprowadzić działania zaradcze, mimo że nie było dostosowane do polskich realiów. Uczestnicy zauważyli,</p>	<p>Uczestnicy wyrażają negatywną opinię na temat narzędzia samooceny w kontekście przygotowania poszczególnych planów rozwoju. Uważają, że było</p>	<p>Uczestnicy projektu generalnie ocenili narzędzie samooceny jako mało przydatne w kontekście przygotowania Planów Rozwoju, głównie z powodu jego ogólności i</p>

	Jarocin	Jaśło	Ostrowiec Świętokrzyski	Piła	Stalowa Wola
	monitorowaniu efektów instytucjonalnych. Wszyscy zgodnie stwierdzają, że było to przydatne narzędzie w kontekście przygotowania i realizacji projektu.	Choć jego wdrożenie było czasochłonne i wymagało długofalowego podejścia, przyczyniło się do organizacji szkoleń strategicznych oraz poprawy komunikacji z mieszkańcami. Uczestnicy projektu dostrzegli potrzebę kontynuacji korzystania z tego narzędzia, mimo że niektóre aspekty mogły być trudne do wdrożenia. Regularna samoocena, zarówno w ramach projektu, jak i w codziennej pracy, stanowi	że narzędzie zostało przeniesione z innych krajów i nie uwzględniało specyfiki polskiego systemu samorządowego, co wpłynęło na interpretację niektórych pytań. Po wdrożeniu elementów wynikających z samooceny, takich jak Młodzieżowa Rada Miasta i konsultacje społeczne, planowane jest ich cykliczne powtarzanie co dwa lata. Mimo niedoskonałości narzędzia, uczestnicy uznają, że warto je stosować w przyszłości, aby wyciągać wnioski i monitorować postępy.	ono zbyt skomplikowane i nieadekwatne do realiów samorządowych, co skutkowało trudnościami w interpretacji i wypełnieniu wymagań. Podkreślają, że narzędzie to było bardziej formalnością niż pomocnym narzędziem, co budziło wątpliwości co do jego użyteczności w procesie realizacji projektu. W związku z tym uczestnicy nie dostrzegają jego pozytywnego wpływu na projekt ani na jego przygotowanie.	nieadekwatności do polskich warunków. Partnerzy nie byli mocno zaangażowani w jego wykorzystanie, a sama ankieta OECD została uznana za obciążającą i nieprzynoszącą oczekiwanych efektów w identyfikacji konkretnych problemów miast. W związku z tym, ogólna ocena narzędzia była negatywna, co wskazuje na potrzebę bardziej dopasowanych rozwiązań.



	Jarocin	Jasło	Ostrowiec Świętokrzyski	Piła	Stalowa Wola
		ważny element procesu rozwoju instytucjonalnego.			
Jak oceniają Państwo potencjał komponentu współpracy bilateralnej w zakresie polepszania wyników i rezultatów projektów?	Uczestnicy projektu podkreślają ogromny potencjał współpracy bilateralnej, która nie tylko wzbogaciła ich doświadczenia, ale także przyczyniła się do innowacyjności projektu. Relacje z partnerem z Norwegii przerodziły się w przyjaźń, co zaowocowało wzajemnym uczeniem się i inspiracjami, a obie strony traktowały się jak równorzędni partnerzy.	Uczestnicy projektu zauważają ograniczenia w zakresie współpracy bilateralnej, ponieważ nie wszystkie miasta miały norweskich partnerów. Mimo to, ich miasto skorzystało z możliwości wymiany doświadczeń, wysyłając pracowników na wyjazdy do Norwegii, gdzie mogli pracować przez dwa tygodnie. Dzięki temu zyskali praktyczne informacje na	Współpraca bilateralna okazała się kluczowa dla poprawy wyników projektów, szczególnie w zakresie zaangażowania lokalnej społeczności oraz komunikacji między władzami a mieszkańcami. Uczestnicy spotkań online z przedstawicielami Norwegii zyskali nowe perspektywy, uświadamiając sobie, jak istotne jest włączenie beneficjentów już na etapie planowania działań, co buduje zaufanie społeczne. Zauważono, że w Norwegii fachowcy aktywnie poszukują opinii mieszkańców, co	Uczestnicy wyrażają pozytywną ocenę potencjału komponentu współpracy bilateralnej, zwłaszcza w kontekście współpracy z Norwegami. Podkreślają, że mimo początkowych trudności, nawiązane kontakty przyniosły wiele korzyści. Współpraca z miastem partnerskim, Lorenz Cook, okazała się inspirująca i umożliwiła realizację nowych	Uczestnicy projektu wskazali, że nie mieli możliwości oceny potencjału komponentu współpracy bilateralnej, ponieważ nie współpracowali z partnerem norweskim. W projekcie zrealizowano jedynie kilka wizyt studyjnych w Norwegii, co ograniczyło doświadczenia związane z bilateralną współpracą. W związku z tym, brak aktywnego uczestnictwa w takim komponencie uniemożliwił

	Jarocin	Jasło	Ostrowiec Świętokrzyski	Piła	Stalowa Wola
		<p>temat funkcjonowania urzędów w Norwegii, co przyczyniło się do polepszenia wyników projektu. Chociaż formalny partner nie był dostępny, taka forma współpracy okazała się wartościowa.</p>	<p>zwiększa ich poczucie współwłasności. W efekcie wymiana doświadczeń miała znaczący wpływ na podejście do realizacji zadań, co w dłuższej perspektywie może poprawić wyniki projektów.</p>	<p>projektów oraz wymianę doświadczeń. Spotkania bilateralne były źródłem inspiracji i pozytywnych zmian w obydwu stronach, a uczestnicy dostrzegają potencjał dalszej współpracy, zarówno w kontekście przyszłych projektów, jak i festiwalu "4 żywiły". Dodatkowo, doświadczenia zdobyte podczas wizyt i spotkań wpływają na rozwój innowacyjnych rozwiązań w działaniach społecznych.</p>	<p>wyciągnięcie wniosków na temat jego wpływu na wyniki i rezultaty projektów.</p>

	Jarocin	Jaśło	Ostrowiec Świętokrzyski	Piła	Stalowa Wola
Czy planują Państwo kontynuację partnerstw bilateralnych związanych w projektach?	<p>Uczestnicy projektu planują kontynuację partnerstwa bilateralnego z gminą Os, organizując dodatkowe wizyty oraz współpracując w ramach projektów Erasmus+ i Creative Europe. Współpraca przebiega pomyślnie, a relacje międzyludzkie są kluczowe, co prowadzi do licznych pomysłów i planów na przyszłość, w tym do formalizacji partnerstwa.</p>	j.w.	<p>Planowana jest kontynuacja partnerstw bilateralnych, a współpraca z Związkiem Miast Polskich jest już realizowana do końca roku. Niedawno gościła u nich delegacja norweska, która liczyła 17 osób, a młodzież miała okazję wymieniać doświadczenia i cieszyć się wspólnym czasem. W planach jest również wyjazd do Norwegii z Młodzieżową Radą Miasta, co ma na celu dalsze wspólne działania. W przyszłości przewiduje się formalizację dwustronnej umowy oraz możliwe nawiązanie współpracy z partnerem ze Szwajcarii, łącząc Norwegię, Szwajcarię i Polskę.</p>	<p>Uczestnicy planują kontynuację partnerstw bilateralnych związanych w ramach projektów. Pani dyrektor podkreśla, że obecnie trwają prace nad nowym komponentem, a ustalenia budżetowe są w toku. Zwraca uwagę na wyzwania związane z procedurami unijnymi, które wymagają czasu, a Norwegowie mają inne podejście do zaangażowania i organizacji pracy. Kontynuacja współpracy jest zapewniona, a jej rozszerzenie może przynieść nowe</p>	j.w.

	Jarocin	Jaśło	Ostrowiec Świętokrzyski	Piła	Stalowa Wola
				możliwości. Współpraca z innymi krajami stanowi cenne doświadczenie, które można dostosować do lokalnych warunków.	
Czy należałoby Państwa zdaniem wprowadzić jakieś zmiany (dla ewentualnych przyszłych, zbliżonych Programów)?	Uczestnicy projektu nie widzą potrzeby wprowadzania dużych zmian w przyszłych programach, sugerując jedynie wydłużenie czasu na pisanie wniosków, aby zmniejszyć stres związany z krótkimi terminami. Ogólnie oceniają współpracę jako bardzo udaną, podkreślając elastyczność i	Uczestnicy rozmowy podkreślają potrzebę wprowadzenia zmian w przyszłych programach, szczególnie w zakresie skierowania działań na rzecz osób związanych z miastem, takich jak mieszkańcy, uczniowie czy pracownicy. Zauważają, że większy nacisk powinien być	Uczestnicy spotkania sugerują kilka zmian dla przyszłych programów, w tym ujednoczenie wskaźników dla gmin, co ułatwi porównywanie wyników. Zwracają uwagę na potrzebę stabilności reguł w trakcie realizacji projektów, aby uniknąć komplikacji związanych z rozliczaniem. Doceniają dobrą współpracę z Ministerstwem Funduszy i Polityki Regionalnej, które elastycznie reagowało na zmiany. Podkreślają	Uczestnicy wywiadu wyrażają potrzebę wprowadzenia zmian w przyszłych programach. Pani dyrektor chwali operatora za wsparcie i szybkość reakcji, ale sugeruje, że formularze raportowe mogłyby być bardziej zautomatyzowane. Wskazuje na potrzebę stworzenia aplikacji, która ułatwiłaby	Uczestnicy projektu zgodnie wskazali na potrzebę uproszczenia procedur i ograniczenia liczby wymaganych dokumentów, co znacząco obciążało zarówno stowarzyszenia, jak i inne organizacje. Zgłosili również postulat skrócenia okresu przygotowawczego oraz rezygnacji z tworzenia zbędnych dokumentów, które nie miały realnego

	Jarocin	Jaśło	Ostrowiec Świętokrzyski	Piła	Stalowa Wola
	<p>wsparcie, które umożliwiły pomyślne zakończenie projektu bez większych problemów.</p>	<p>kładziony na "miękkie" wydatki, które przynoszą trwałe korzyści społeczności. Proponują, aby w budżetach projektów ograniczyć duże wydatki inwestycyjne, takie jak drogi, a skupić się na działaniach wspierających edukację czy promocję. Istotnym wnioskiem jest także potrzeba długofalowego planowania, które uwzględniałoby kontynuację projektów po ich zakończeniu, aby zapewnić ich trwałość i skuteczność.</p>	<p>także znaczenie dłuższego okresu realizacji projektów oraz większego nacisku na współpracę bilateralną, biorąc pod uwagę wysokie koszty partnerstw.</p>	<p>zbieranie danych i podsumowywanie projektów.</p> <p>Inny uczestnik dodaje, że dobrym rozwiązaniem byłoby stworzenie generatora wniosków, co również mogłoby ułatwić proces aplikacyjny. Mieczysław zauważa, że zmiany w kryteriach wyłaniania zwycięzców wprowadziły zamieszanie i zwiększyły pracochłonność, co ograniczyło możliwości. Proponuje, aby przyszłe projekty bardziej uwzględniały</p>	<p>wpływu na projekt. Wskazali na trudności związane z zatrudnianiem członków stowarzyszeń oraz na biurokrację, która wprowadzała opóźnienia i frustracje w realizacji działań. Uczestnicy podkreślili również konieczność zaangażowania ekspertów z sektora NGOs w przyszłe konsultacje dotyczące projektów, aby lepiej zrozumieć specyfikę ich funkcjonowania.</p>

	Jarocin	Jasło	Ostrowiec Świętokrzyski	Piła	Stalowa Wola
				współpracę z organizacjami pozarządowymi, co przyniosłoby więcej pomysłów i energii do realizacji. Uczestnicy podkreślają, że pozytywne doświadczenia z dotychczasowej współpracy powinny być kontynuowane i rozwijane.	
Czy na zakończenie wywiadu chcieliby Państwo coś dodać?	Uczestnicy projektu podkreślają, że realizacja przedsięwzięcia była dla nich niezwykle wartościowym doświadczeniem, które przyniosło wiele pozytywnych emocji i nauki współpracy. Wszyscy wyrażają	Na zakończenie wywiadu uczestnicy podkreślają pozytywne doświadczenia związane z realizacją projektu "Moje Miasto Mój Dom". Zwracają uwagę na niezwykle efektywną współpracę z	n.d.	n.d.	Uczestnicy wywiadu wyrazili wdzięczność za możliwość współpracy w projekcie, podkreślając znaczenie wsparcia ze strony Centrum Aktywności Lokalnej oraz koordynatora projektu. Wszyscy docenili zaangażowanie



	Jarocin	Jaśło	Ostrowiec Świętokrzyski	Piła	Stalowa Wola
	<p>chęć kontynuacji partnerstwa oraz podejmowania nowych projektów, zaznaczając, jak ważne były relacje międzyludzkie i wspólna praca, które zaowocowały znacznymi osiągnięciami i innowacjami.</p>	<p>Związkiem Miast Polskich oraz ministerstwem, które reagowało błyskawicznie na zgłaszane problemy. Podkreślają, że dzięki uproszczonym ścieżkom komunikacji mogli szybko konsultować i wdrażać zmiany, co znacząco wpłynęło na komfort pracy. Zauważają również, że partnerstwo w realizacji projektów pokazało, iż sukces nie zależy wyłącznie od miasta, ale także od umiejętności partnerów, co</p>			<p>różnych partnerów, które przyczyniło się do sukcesu inicjatywy, zauważając, że każdy z nich wniósł cenny wkład, co umożliwiło efektywną współpracę między sektorem publicznym a NGO. Uczestnicy wyrazili nadzieję na dalsze wspólne projekty i kontynuację tak owocnej współpracy w przyszłości.</p>

	Jarocin	Jasło	Ostrowiec Świętokrzyski	Piła	Stalowa Wola
		pozwoiliło na bardziej elastyczne podejście do wyzwań projektowych.			

**Jarocin:** Uczestnicy wywiadu podkreślają pozytywne doświadczenia związane z realizacją projektu, zaznaczając, że współpraca bilateralna z gminą Os w Norwegii przyniosła wiele korzyści. Narzędzie samooceny OECD uznano za przydatne w monitorowaniu efektów, a potencjał współpracy bilateralnej oceniono wysoko, wskazując na wymianę wiedzy i inspiracji. Planowana jest kontynuacja partnerstw oraz realizacja nowych projektów, takich jak współpraca w ramach Erasmus+ i Creative Europe.

**Jasło:** Projekt "Moje Miasto Mój Dom" w Jasle przyniósł pozytywne rezultaty dzięki efektywnej współpracy między Związkiem Miast Polskich a ministerstwem. Uczestnicy podkreślają, że narzędzia samooceny i bilaterale działania, mimo pewnych trudności, przyczyniły się do rozwoju lokalnych strategii. Kluczowe okazało się skupienie na ludziach i działaniach miękkich, które wspierały społeczność lokalną. Uczestnicy zauważyli również, że sukces projektu wynikał z dobrej komunikacji oraz elastyczności w podejściu do realizacji, co może być wzorem dla przyszłych inicjatyw.

**Ostrowiec Świętokrzyski:** Ostrowiec Świętokrzyski, miasto o bogatej historii i tradycji, stanowi ważny ośrodek przemysłowy i kulturalny w regionie. W ostatnich latach zauważalny jest rozwój infrastruktury, co sprzyja inwestycjom oraz poprawie jakości życia mieszkańców. Władze lokalne podejmują różnorodne działania na rzecz zrównoważonego rozwoju, w tym współpracę z organizacjami pozarządowymi oraz innymi gminami. Kluczowe wyzwania to zwiększenie zaangażowania społeczności lokalnych oraz efektywna komunikacja między mieszkańcami a władzami, co może przyczynić się do lepszej realizacji projektów oraz budowania poczucia wspólnoty. W przyszłości, kontynuacja partnerstw oraz większy nacisk na współpracę z instytucjami krajowymi i zagranicznymi będą kluczowe dla dalszego rozwoju Ostrowca.

**Piła:** W trakcie realizacji projektu "Rozwój Lokalny" uczestnicy wywiadu wyrazili bardzo pozytywne opinie na temat osiągniętych rezultatów oraz innowacyjnych rozwiązań wprowadzonych w ramach programu. Podkreślono, że współpraca z organizacjami pozarządowymi oraz nowe działania, takie jak warsztaty kulinarne czy programy wspierające seniorów, przyczyniły się do wzrostu integracji społecznej i budowy tożsamości lokalnej. Jednakże, wskazano również na obszary do poprawy w przyszłych programach. Uczestnicy zasugerowali wprowadzenie bardziej zautomatyzowanych narzędzi do raportowania oraz uproszczenie formularzy, co mogłoby ułatwić proces zarządzania projektami. Postulowano także, aby przyszłe projekty bardziej uwzględniały współpracę z organizacjami pozarządowymi, co przyniosłoby dodatkowe pomysły i energię do działań. W kontekście bilateralnej współpracy z Norwegią, uczestnicy podkreślili jej znaczenie i korzyści płynące z wymiany doświadczeń, które inspirowały do realizacji nowych inicjatyw w regionie. Plany na przyszłość obejmują kontynuację tej współpracy oraz dalsze rozwijanie partnerskich projektów, co daje nadzieję na dalszy rozwój i wzbogacenie oferty dla mieszkańców Piły.

**Stalowa Wola:** W Stalowej Woli zrealizowano projekt, który przyniósł znaczące rezultaty, zwłaszcza w zakresie aktywizacji społeczności lokalnej. Uczestnicy podkreślili, że osiągnięcia wyniosły od 200% do 500% w przypadku niektórych wskaźników, co potwierdza skuteczność działań, zwłaszcza w zakresie współpracy z mieszkańcami. Inwestycje w infrastrukturę, w tym ściankę wspinaczkową, oraz organizacja zajęć dla dzieci przyczyniły się do wzrostu zainteresowania sportem oraz trwałości działań edukacyjnych. Narzędzie samooceny, mimo że nie zaangażowano w nie partnerów lokalnych, uznano za obciążające i nieadekwatne do polskich warunków, co ograniczyło jego użyteczność w identyfikacji lokalnych problemów. W kontekście współpracy bilateralnej, brak partnera norweskiego uniemożliwił ocenę tego komponentu w projekcie. Uczestnicy wskazali na potrzebę uproszczenia procedur przygotowawczych oraz ograniczenia wymagań dotyczących dokumentacji, co mogłoby zwiększyć efektywność przyszłych programów. W końcowych wypowiedziach wyrażono wdzięczność za wsparcie oraz zadowolenie z współpracy między różnymi sektorami, podkreślając zaangażowanie i pasję uczestników w realizacji projektu. Wspólne działania zaowocowały nie tylko konkretnymi rezultatami, ale także trwałymi relacjami i wzmacnianiem społeczności lokalnej.

#### **Podsumowanie różnic między pierwotnymi założeniami a kompletnymi propozycjami projektów w miastach: Jarocin, Jasło, Ostrowiec Świętokrzyski, Piła, Stalowa Wola**

1. Jarocin: W Jarocinie projekty w większości (60-70%) były zgodne z pierwotnym zarysem założeń. W trakcie realizacji wprowadzono jednak zmiany, dostosowując projekt do aktualnych potrzeb oraz ograniczeń budżetowych, co wynikało z mniejszej liczby chętnych do udziału w działaniach.
2. Jasło: W Jasle zauważono znaczne różnice między pierwotnymi a ostatecznymi propozycjami. Ograniczenia budżetowe na etapie kwalifikacji miast wymusiły dostosowanie planów, jednak dzięki elastyczności i współpracy z ministerstwem wiele zamierzeń udało się zrealizować, co przyniosło pozytywne efekty.
3. Ostrowiec Świętokrzyski: W Ostrowcu projekt uległ znacznemu ograniczeniu, z pierwotnej kwoty ponad 40 milionów złotych do około 16 milionów złotych, co oznaczało rezygnację z 50-60% zaplanowanych działań. Mimo trudności, projekt został zrealizowany w 100% zgodnie z planem, a współpraca z norweską stroną przyniosła pozytywne rezultaty.
4. Piła: W Pile zmiany były znaczne z powodu ograniczeń finansowych. Początkowy budżet wynoszący około 10 milionów euro został zredukowany do niespełna 4 milionów euro. To wpłynęło na realizację ambitnych celów, jednak projekt uwzględnił konsolidację działań dla seniorów, co zaowocowało realizacją wielu istotnych inicjatyw.
5. Stalowa Wola: W Stalowej Woli różnice były znaczące, zredukowane dofinansowanie do 13 milionów złotych wymusiło przemyślenie całego

projektu. Ostatecznie wszystkie zakładane cele zostały zrealizowane, mimo że zakres działań uległ ograniczeniu. Uczestnicy podkreślali również potrzebę uwzględnienia rzeczywistych kosztów pracy koordynatora.

Wszystkie miasta zmagaly się z wyzwaniami związanymi z ograniczeniami budżetowymi, co wymusiło dostosowania projektów do aktualnych warunków. Mimo trudności, udało się zrealizować wiele pozytywnych inicjatyw, co pokazuje elastyczność i zaangażowanie uczestników projektów.

### **odsumowanie oceny nakładów środków i czasu na przygotowanie Kompletnych Propozycji Projektów w miastach: Jarocin, Jasło, Ostrowiec Świętokrzyski, Piła, Stalowa Wola**

1. **Jarocin:** Uczestnicy projektu w Jarocinie ocenili nakłady środków jako minimalne, korzystając głównie z zasobów własnych. Koszty ograniczyły się jedynie do tłumaczeń. Czas na realizację projektu, pierwotnie ustalony na sześć miesięcy, został wydłużony przez pandemię do 9-10 miesięcy, co pozwoliło na dokładniejsze przeprowadzenie diagnozy i konsultacji.
2. **Jasło:** W Jasle przygotowania trwały około dziewięciu miesięcy, a koszty były niewielkie w porównaniu do osiągniętych efektów. Mimo trudności związananych z pandemią, efektywne wykorzystanie dostępnych zasobów oraz współpraca z partnerami przyczyniły się do sukcesu projektu. Niektórzy uczestnicy zasugerowali jednak, że większa liczba płatnych pracowników mogłaby poprawić jakość realizacji zadań.
3. **Ostrowiec Świętokrzyski:** W Ostrowcu przygotowanie Kompletnych Propozycji wymagało znacznych nakładów czasowych i materiałowych, szczególnie w kontekście tworzenia obszernych dokumentów. Proces angażował ponad 3000 mieszkańców, co okazało się opłacalne. Mimo pandemii, realizacja zadań przebiegała zgodnie z planem, a efekty obejmowały m.in. powołanie Młodzieżowej Rady Miasta.
4. **Piła:** Uczestnicy w Pile zauważyli, że nakłady czasu i środków były znaczące, co wynikało z trudności związananych z pandemią. Zorganizowanie dużego zespołu okazało się kluczowe dla sukcesu projektu, który sprzyjał integracji społecznej i edukacji ekologicznej. Pomimo wyzwań, projekt został zrealizowany zgodnie z założeniami.
5. **Stalowa Wola:** W Stalowej Woli przygotowanie projektu trwało około 8-9 miesięcy, co wymagało dużego zaangażowania. Chociaż czas był odpowiednio zaplanowany, rzeczywistość wdrożeniowa przyniosła dodatkowe trudności, w tym niedoszacowanie czasu realizacji. Problemy związane z zatrudnieniem oraz inflacją wpłynęły na harmonogram, co skutkowało opóźnieniami. Mimo to, projekt został zrealizowany, chociaż niektóre aspekty, takie jak promocja osiągnięć, zostały zlekceważone.

Wszystkie miasta wskazują na różnorodne wyzwania związane z przygotowaniem projektów, jednak większość z nich zdołała efektywnie wykorzystać dostępne zasoby i zrealizować zamierzone cele.

### Podsumowanie oceny Programu Rozwój Lokalny z perspektywy uczestników:

1. **Jarocin:** Uczestnicy Programu Rozwój Lokalny oceniają go bardzo pozytywnie, podkreślając realne wsparcie dla miast i mieszkańców. Współpraca z Urzędem Gminy była doskonała, co umożliwiło realizację wielu wartościowych inicjatyw, rozwoju lokalnych organizacji oraz dostarczenia szkoleń i wsparcia dla młodzieży.
2. **Jasło:** Uczestnicy projektu „Moje Jasło, moje miasto, mój dom” również pozytywnie ocenili Program, wskazując na jego rolę w odkrywaniu nowych ścieżek rozwoju. Zauważono jednak problemy związane z ograniczeniem funduszy tylko do mieszkańców Jasła, co sugeruje potrzebę uwzględnienia osób związanych z miastem, ale mieszkających w okolicznych gminach. Wskazano na znaczenie partycypacyjnego modelu współpracy, a także trudności z dostępem do funduszy na rozwój i szkolenia.
3. **Ostrowiec Świętokrzyski:** Uczestnicy programu ocenili jego założenia jako ambitne i potrzebne, jednak wskazali na problemy związane ze zmianą zasad realizacji, co skutkowało rezygnacją z ponad 50% zaplanowanych działań. W efekcie, mimo dobrego przygotowania, realizacja celów stała się trudna, co budzi obawy co do przyszłych projektów i zaangażowania samorządów.
4. **Piła:** Uczestnicy oceniają Program jako skomplikowany, ale wartościowy. Wskazują na potrzebę zrozumienia regulaminów, co przyczyniło się do zintegrowania działań na rzecz mieszkańców. Założenia programu wpłynęły na nowe myślenie o projektach oraz na lepszą współpracę pomiędzy instytucjami i organizacjami pozarządowymi, przynosząc długotrwałe efekty i większą integrację społeczną oraz ekologiczną.
5. **Stalowa Wola:** Uczestnicy Programu ocenili go bardzo pozytywnie, zauważając trafność założeń, które umożliwiły realizację wielu potrzebnych działań w lokalnych społecznościach. Współpraca między różnymi partnerami przyczyniła się do zacieśnienia relacji i integracji środowisk. Program doceniono za innowacyjność, efektywną mobilizację zasobów oraz wsparcie na każdym etapie realizacji. Uczestnicy wyrazili nadzieję na kontynuację współpracy i dalsze korzystanie z możliwości, jakie oferuje ten program.

Podsumowując, Program Rozwój Lokalny jest oceniany jako wartościowy i pozytywnie wpływający na rozwój lokalnych społeczności, mimo że pojawiły się pewne trudności i wyzwania w jego realizacji.

### Podsumowanie oceny innowacyjności rozwiązań w Programie Rozwój Lokalny:

1. **Jarocin:** Uczestnicy Programu uważają, że wprowadzone rozwiązania były innowacyjne i efektywne, z elementami nowoczesności dostosowanymi do



potrzeb lokalnych społeczności. Współpraca z różnymi instytucjami oraz nowoczesne podejście do szkoleń i działań kulturalnych przyczyniły się do pozytywnego odbioru projektu. Uczestnicy zauważają, że program sprzyjał rozwojowi lokalnych organizacji, co wpłynęło na dynamikę współpracy w społeczności.

2. **Jasło:** Uczestnicy projektu „Moje Jasło, moje miasto, mój dom” podkreślili innowacyjność modelu partycypacyjnego oraz spotkań z mieszkańcami, które wzmacniały ich tożsamość. Indywidualne podejście fundacji do uczestników oraz współpraca z różnymi partnerami przyniosły efekty, takie jak targi pracy i edukacji. COVID-19 przyczynił się do wzrostu efektywności pracy online, a zrozumienie roli przedsiębiorców w lokalnej gospodarce stało się istotnym innowacyjnym podejściem.
3. **Ostrowiec Świętokrzyski:** Uczestnicy dyskusji zauważyli, że innowacyjność projektu miała duży wpływ na lokalną społeczność. Wprowadzenie Portalu Mieszkańca i publikacji budujących tożsamość lokalną sprzyjało integracji. Innowacyjne narzędzia, takie jak Monitor Rozwoju Lokalnego, umożliwiające gminom analizowanie statystyk, oraz Ostrowiecki Integrator Edukacji, wzmocniły synergii w regionie. Współpraca z NGO i programy dla młodzieży, takie jak Akademia Współczesnego Juniora, zwiększyły zaangażowanie dzieci i młodzieży.
4. **Piła:** Uczestnicy podkreślają, że innowacyjność w Programie nie ogranicza się do aspektów technicznych, lecz obejmuje nowe formy współpracy z organizacjami pozarządowymi. Wskazano na unikalne projekty, takie jak wyposażenie osób niepełnosprawnych w sprzęt nurkowy oraz warsztaty kulinarne prowadzone przez Bank Żywności, które edukują mieszkańców w zakresie oszczędności i ekologii. Innowacyjne działania skierowane do seniorów również przeszły oczekiwania uczestników, aktywizując tę grupę społeczną.
5. **Stalowa Wola:** Uczestnicy podkreślają, że program wprowadził nowatorskie podejście do współpracy, angażując społeczności lokalne w proces tworzenia rozwiązań, takie jak UrbanLAB czy Młodzieżowy Budżet Obywatelski. Kluczowe były warsztaty i konsultacje, które umożliwiły mieszkańcom współtworzenie projektów. Program StaLove Inspiracje zintegrował różne grupy społeczne, budując lokalną tożsamość i promując interdyscyplinarność w pracy z młodzieżą.

Ogólnie, uczestnicy oceniają Program Rozwój Lokalny jako innowacyjny, wprowadzający nowatorskie metody współpracy i integracji różnych środowisk, co miało pozytywny wpływ na społeczności lokalne.

#### **Podsumowanie oceny osiągniętych rezultatów w projekcie:**

1. **Ogólna ocena:** Uczestnicy projektu jednogłośnie oceniają osiągnięte rezultaty jako znacznie lepsze od oczekiwań, podkreślając trwałość efektów, takich jak

otwarcie nowego centrum oraz wzrost zaangażowania społeczności lokalnej. Wskazują na innowacyjność działań i kontynuację współpracy, co sprzyja dalszemu rozwojowi regionu.

2. **Rozwój kompetencji:** Projekt przyczynił się do rozwoju kompetencji lokalnych liderów oraz zwiększenia zaangażowania mieszkańców. Szkolenia strategiczne dla władarzy i kadry kierowniczej poprawiły umiejętności zarządzania, a wzrost świadomości młodzieży o możliwościach zawodowych w regionie ograniczył ich emigrację. Partnerzy zauważyli poprawę jakości staży i większą gotowość przedsiębiorców do zatrudniania młodych pracowników w deficytowych zawodach.
3. **Długoterminowe zmiany:** Uczestnicy dyskusji podkreślili, że kluczowe zmiany będą widoczne w dłuższej perspektywie. Sukcesy, takie jak powołanie Młodzieżowej Rady Miasta, aktywnie angażują młodych ludzi i poprawiają ich postrzeganie oferty dla młodzieży. Działania, w tym organizacja wydarzeń, przyczyniają się do zmiany negatywnego wizerunku miejsc dla młodzieży. Planowane utworzenie Integratora Edukacji i Przedsiębiorczych wzbogaci ofertę dla młodzieży.
4. **Spełnienie wskaźników:** Uczestnicy wskazali na osiągnięcie wszystkich wskaźników oraz pozytywne rezultaty, które przekroczyły pierwotne założenia. Dostosowanie wskaźników projektu do aktualnych warunków budżetowych także miało znaczenie. Zwrócono uwagę na działania na rzecz dostępności przestrzeni publicznych, takie jak adaptacja placów zabaw dla dzieci z niepełnosprawnościami.
5. **Edukacja i trwałość efektów:** Uczestnicy zauważyli, że projekt zmienił myślenie o osobach niepełnosprawnych oraz ekologii, a jego efekty są trwałe. Edukacja rozpoczęta wśród najmłodszych przynosi wymierne rezultaty, w tym kluby europejskie w szkołach i kontynuację proekologicznych warsztatów kulinarnych. Uczestnicy wyrazili chęć dalszej realizacji tych działań oraz poszukiwania nowych źródeł finansowania.
6. **Wskaźniki efektywności:** Uczestnicy projektu ocenili osiągnięte rezultaty jako bardzo pozytywne, podkreślając, że większość wskaźników została zrealizowana na poziomie 200-500%. Osiągnięcia obejmują inwestycje infrastrukturalne oraz długotrwałe programy edukacyjne, takie jak zajęcia wspinaczkowe, kontynuowane po zakończeniu projektu. Wsparcie młodzieży i ich rodzin przyczyniło się do powstania aktywnego Centrum Wsparcia oraz wzrostu zaangażowania społecznego mieszkańców.
7. **Współpraca międzysektorowa:** Uczestnicy podkreślają znaczenie współpracy międzysektorowej oraz wykorzystania lokalnych zasobów, co przyniosło trwałe efekty w postaci zwiększonego poczucia sprawczości i odpowiedzialności wśród mieszkańców.

Ogólnie, projekt został oceniony jako niezwykle skuteczny, z osiągniętymi rezultatami, które mają potencjał do dalszego rozwoju i pozytywnego wpływu na społeczność lokalną.

### **Podsumowanie oceny wpływu narzędzia samooceny na przygotowanie Planów Rozwoju:**

1. **Ogólna ocena narzędzia:** Uczestnicy projektu różnorodnie oceniają narzędzie samooceny OECD. Niektórzy podkreślają jego łatwość w użyciu i pomocność w monitorowaniu efektów instytucjonalnych, natomiast inni wyrażają negatywne opinie na temat jego skomplikowania i braku adekwatności do polskich realiów.
2. **Pozytywne aspekty:** Ci, którzy pozytywnie oceniają narzędzie, wskazują na jego znaczenie w identyfikacji obszarów wymagających zmian w urzędzie oraz na wpływ na organizację szkoleń strategicznych. Regularna samoocena jest postrzegana jako kluczowy element rozwoju instytucjonalnego, a uczestnicy dostrzegają potrzebę kontynuacji korzystania z narzędzia, mimo że jego wdrożenie wymagało długofalowego podejścia.
3. **Problemy z adaptacją:** Inna grupa uczestników zauważa, że narzędzie zostało przeniesione z innych krajów i nie uwzględniało specyfiki polskiego systemu samorządowego. To wpłynęło na trudności w interpretacji niektórych pytań oraz na ogólne postrzeganie narzędzia jako mało dostosowanego do lokalnych warunków.
4. **Krytyka i trudności:** Uczestnicy krytykują narzędzie za skomplikowanie i nieadekwatność, co skutkowało trudnościami w wypełnianiu wymagań. Wiele osób uznaje narzędzie za formalność, która nie przyniosła oczekiwanych efektów w identyfikacji konkretnych problemów miast, co budzi wątpliwości co do jego użyteczności.
5. **Wnioski na przyszłość:** Mimo niedoskonałości, niektórzy uczestnicy dostrzegają wartość w przyszłym stosowaniu narzędzia, aby wyciągać wnioski i monitorować postępy. Planowane jest cykliczne powtarzanie działań wynikających z samooceny, takich jak Młodzieżowa Rada Miasta i konsultacje społeczne.
6. **Potrzeba dopasowania:** Ogólnie ocena narzędzia jako mało przydatnego wskazuje na potrzebę opracowania bardziej dopasowanych rozwiązań, które lepiej odpowiadałyby specyfice polskich samorządów i byłyby bardziej użyteczne w procesie realizacji projektów.

W sumie, wpływ narzędzia samooceny na przygotowanie Planów Rozwoju jest oceniany ambiwalentnie, z potrzebą poprawy jego dostosowania do lokalnych warunków, aby mogło skuteczniej wspierać rozwój instytucjonalny.

### **Podsumowanie oceny potencjału komponentu współpracy bilateralnej w zakresie polepszania wyników projektów:**

1. **Ogólna ocena potencjału:** Uczestnicy projektu wyrażają pozytywne opinie na temat współpracy bilateralnej, wskazując na jej ogromny potencjał w zakresie innowacyjności i wzbogacania doświadczeń. Relacje z norweskim partnerem stały się fundamentem wzajemnego uczenia się, co przyczyniło się do pozytywnych zmian w podejściu do realizacji projektów.
2. **Wymiana doświadczeń:** Uczestnicy doceniają korzyści płynące z wymiany doświadczeń, szczególnie poprzez wyjazdy do Norwegii, gdzie zdobyli praktyczne informacje o funkcjonowaniu tamtejszych urzędów. Nawet w przypadku braku formalnego partnera, takie wyjazdy okazały się wartościowe i przyczyniły się do polepszenia wyników projektu.
3. **Zaangażowanie społeczności:** Współpraca bilateralna przyczyniła się do zwiększenia zaangażowania lokalnej społeczności oraz lepszej komunikacji między władzami a mieszkańcami. Uczestnicy podkreślają, że włączenie beneficjentów na etapie planowania działań buduje zaufanie społeczne i poczucie współwłasności.
4. **Inspirujące relacje:** Spotkania z norweskimi partnerami przyniosły wiele inspiracji i pozytywnych zmian, co zainspirowało do realizacji nowych projektów. Uczestnicy dostrzegają potencjał dalszej współpracy, co może wpływać na rozwój innowacyjnych rozwiązań w działaniach społecznych.
5. **Ograniczenia:** Niektórzy uczestnicy wskazują na ograniczenia w zakresie współpracy bilateralnej, ponieważ nie wszystkie miasta miały norweskich partnerów. W przypadku niektórych uczestników, brak aktywnego uczestnictwa w bilateralnej współpracy ograniczył możliwość oceny jej potencjału i wpływu na wyniki projektów.
6. **Plany kontynuacji:** Uczestnicy planują kontynuację partnerstw bilateralnych, organizując dodatkowe wizyty i współpracując w ramach projektów Erasmus+ oraz Creative Europe. Współpraca z Związkiem Miast Polskich jest również w toku, co potwierdza zamiar dalszego rozwijania międzynarodowych relacji.
7. **Formalizacja partnerstw:** W planach jest formalizacja dwustronnych umów oraz nawiązanie współpracy z innymi krajami, co może przynieść nowe możliwości. Uczestnicy zdają sobie sprawę z wyzwań związanych z procedurami unijnymi, ale są zdeterminowani, aby kontynuować i rozwijać współpracę.

Podsumowując, komponent współpracy bilateralnej ma duży potencjał w poprawie wyników projektów, a uczestnicy są otwarci na dalsze działania, które mogą przynieść wymierne korzyści zarówno dla społeczności lokalnych, jak i dla rozwoju innowacyjnych rozwiązań.

**Podsumowanie sugestii dotyczących zmian w przyszłych programach:**

1. **Wydłużenie czasu na przygotowanie wniosków:** Uczestnicy projektu postulują o wydłużenie okresu na pisanie wniosków, co miałyby na celu zmniejszenie stresu i umożliwienie lepszego przygotowania.
2. **Skierowanie działań na "miękkie" wydatki:** Zwiększenie nacisku na działania skierowane na społeczność lokalną, takie jak edukacja czy promocja, zamiast dużych wydatków inwestycyjnych. Uczestnicy zauważają, że "miękkie" wydatki przynoszą trwałe korzyści.
3. **Długofalowe planowanie:** Potrzeba planowania, które uwzględniałoby kontynuację działań po zakończeniu projektów, aby zapewnić ich trwałość i skuteczność.
4. **Ujednoczenie wskaźników:** Uczestnicy proponują ujednoczenie wskaźników dla gmin, co ułatwiłoby porównywanie wyników i zapewniło większą stabilność reguł w trakcie realizacji projektów.
5. **Automatyzacja formularzy raportowych:** Sugestia stworzenia aplikacji do zbierania danych i podsumowywania projektów, co zautomatyzowałoby proces raportowania.
6. **Generator wniosków:** Uczestnicy wskazują na potrzebę opracowania narzędzia, które ułatwiłoby proces aplikacyjny, co mogłoby przyspieszyć przygotowanie wniosków.
7. **Współpraca z organizacjami pozarządowymi:** Propozycja większego uwzględnienia NGO w przyszłych projektach, co przyniosłoby nowe pomysły i energię do realizacji działań.
8. **Uproszczenie procedur:** Uczestnicy zgodnie wskazują na potrzebę uproszczenia procedur oraz ograniczenia liczby wymaganych dokumentów, co znacznie obciąża organizacje. Zgłosili też postulat skrócenia okresu przygotowawczego.
9. **Zaangażowanie ekspertów NGO:** Wskazanie na potrzebę angażowania ekspertów z sektora NGO w konsultacje dotyczące projektów, aby lepiej zrozumieć specyfikę ich funkcjonowania.
10. **Pozytywne doświadczenia:** Uczestnicy podkreślają, że pozytywne doświadczenia z dotychczasowej współpracy powinny być kontynuowane i rozwijane, aby zapewnić dalszy rozwój i sukces przyszłych programów.

Podsumowując, uczestnicy projektu dostrzegają wiele obszarów do poprawy w przyszłych programach, koncentrując się na uproszczeniu procesów, zwiększeniu współpracy oraz długofalowym planowaniu działań.



## 6.11. Analiza konfaktualna

Analiza konfaktualna polega na porównaniu sytuacji dwóch jednostek samorządu terytorialnego (JST), które są bliźniakami statystycznymi, co oznacza, że mają podobną liczbę mieszkańców oraz inne istotne wskaźniki społeczno-gospodarcze. W tym przypadku porównano JST z identycznymi numerami w pierwszej kolumnie, analizując kluczowe wskaźniki takie jak liczba ludności, udział bezrobotnych, liczba nowo zarejestrowanych przedsiębiorstw, saldo migracji, wskaźnik obciążenia demograficznego, dochody budżetu na mieszkańca oraz środki i liczba działań rewitalizacyjnych. Poniżej znajdują się szczegółowe wyniki.

W ogólnym porównaniu beneficjentów projektów rewitalizacyjnych z ich bliźniakami statystycznymi, widać wyraźne różnice w kilku kluczowych aspektach gospodarczych, demograficznych i społecznych. Pomimo podobieństw strukturalnych między miastami, ich sytuacja różni się w zależności od wskaźników takich jak bezrobocie, saldo migracji, liczba nowo zarejestrowanych przedsiębiorstw oraz poziom środków przeznaczonych na działania rewitalizacyjne.

Jednym z najważniejszych czynników różnicujących jest wskaźnik bezrobocia. W wielu przypadkach miasta będące beneficjentami programów rewitalizacji, takie jak Zabrze, Włocławek czy Przemyśl, cechują się wyższym poziomem bezrobocia w porównaniu do swoich bliźniaków statystycznych. Na przykład w Zabrzu stopa bezrobocia wynosi 2,4%, co jest znacznie niższym wskaźnikiem w porównaniu do Radomia, który osiąga aż 7,1%. Podobnie w przypadku Włocławka (6,1%) i jego bliźniaka Wałbrzycha (2,9%), różnice są znaczne. Można wnioskować, że programy rewitalizacyjne w tych miastach mogą być ukierunkowane na poprawę rynku pracy, co ma szczególne znaczenie w regionach z wyższym bezrobociem.

Kolejnym istotnym aspektem są działania na rzecz przedsiębiorczości, gdzie również widoczne są różnice między miastami. Miasta takie jak Zabrze i Tarnów odnotowują wyższą liczbę nowo zarejestrowanych przedsiębiorstw w porównaniu do swoich bliźniaków. Zabrze osiągnęło 3493 nowe firmy w latach 2021–2023, podczas gdy Radom 5470, co może sugerować, że większe miasto przyciąga więcej działalności gospodarczej. Jednakże, liczba nowych firm w niektórych miastach bliźniakach, takich jak Tarnów i Wałbrzych, pokazuje różnice, które mogą wynikać z lokalnych strategii gospodarczych oraz dostępności środków na rewitalizację.

Saldo migracji jest kolejnym kluczowym wskaźnikiem w analizie konfaktualnej. Większość miast, zarówno beneficjentów, jak i ich bliźniaków, wykazuje ujemne saldo migracji, co oznacza, że więcej osób opuszcza te miasta niż do nich przyjeżdża. Miasta takie jak Radom i Zabrze tracą mieszkańców, jednak Radom wypada gorzej (-3211 vs. -2247). Wałbrzych natomiast, choć notuje stratę mieszkańców, ma mniej negatywne saldo migracji niż Włocławek (-1170 vs. -1639), co sugeruje, że działania rewitalizacyjne mogą odgrywać istotną rolę w przyciąganiu lub zatrzymywaniu ludności.

Z punktu widzenia finansów, beneficjenci programów rewitalizacyjnych często dysponują większymi środkami przeznaczonymi na te działania w porównaniu do



swoich bliźniaków. Przykładem jest Wałbrzych, który ma znacznie wyższy budżet na rewitalizację (864 mln zł) w porównaniu do Tarnowa (389 mln zł). Wyższe nakłady finansowe na rewitalizację mogą przyczynić się do poprawy jakości życia mieszkańców, odbudowy infrastruktury oraz wsparcia lokalnej gospodarki. Jednak w niektórych przypadkach, takie jak Zabrze i Radom, to Radom posiada wyższy budżet ogólny na mieszkańca, co może świadczyć o większych możliwościach finansowych mimo mniejszych środków rewitalizacyjnych.

Podsumowując, miasta będące beneficjentami programów rewitalizacji często zmagają się z wyższym bezrobociem, większym odpływem mieszkańców i mniejszą liczbą nowo powstałych firm w porównaniu do swoich bliźniaków statystycznych. Niemniej jednak, większe środki przeznaczone na rewitalizację w wielu przypadkach mogą przyczynić się do poprawy ich sytuacji w dłuższym okresie, wpływając na stabilizację demograficzną i gospodarczą.

**Tabela 4. Analiza kontrfaktualna**

Przyporządkowanie bliźniaka statystycznego	JST	Liczba mieszkańców (2023)	Udział bezrobotnych zarejestrowanych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym (2023 r.)	Liczba nowo zarejestrowanych przedsiębiorstw (suma z lat 2021-2023)	Saldo migracji (suma z lat 2021-2023)	Wskaźnik obciążenia demograficznego - współczynnik obciążenia demograficznego osobami starszymi (Średnia z lat 2021,2022,2023)	Dochody budżetu gminy w przeliczeniu na 1 mieszkańca (suma z lat 2021,2022,2023)	Środki zaplanowane na cały okres rewitalizacji	Liczba działań rewitalizacyjnych zaplanowanych w ramach PR lub GPR
1	Radom	196 005	7,1	5470	-3211	34,77	4 466 040 728,35 zł	413 228 594,00 zł	24
1	Zabrze	153 838	2,4	3493	-2247	30,73	3 540 749 556,73 zł	674 080 217,00 zł	53
2	Tarnów	103 129	3,6	2455	-1518	36,43	2 621 254 202,57 zł	389 841 320,00 zł	132
2	Wałbrzych	100 294	2,9	2225	-1170	39,97	2 482 192 173,57 zł	864 329 726,00 zł	444
3	Włocławek	100 807	6,1	2060	-1639	37,77	2 481 229 080,17 zł	279 134 812,00 zł	92
3	Wałbrzych	100 294	2,9	2225	-1170	39,97	2 482 192 173,57 zł	864 329 726,00 zł	444
4	Legnica	91 948	3,7	2912	-1527	35,63	2 293 379 710,02 zł	18 800 000,00 zł	12
4	Jelenia Góra	75 124	3,0	2364	-343	42,50	1 816 558 295,22 zł	508 961 059,00 zł	427
5	Legnica	91 948	3,7	2912	-1527	35,63	2 293 379 710,02 zł	18 800 000,00 zł	12
5	Piła	70 054	3,3	1814	-754	34,23	1 236 576 993,37 zł	475 030 195,00 zł	45

Przyporządkowanie bliźniaka statystycznego	JST	Liczba mieszkańców (2023)	Udział bezrobotnych zarejestrowanych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym (2023 r.)	Liczba nowo zarejestrowanych przedsiębiorstw (suma z lat 2021-2023)	Saldo migracji (suma z lat 2021-2023)	Wskaźnik obciążenia demograficznego - współczynnik obciążenia demograficznego osobami starszymi (Średnia z lat 2021,2022,2023)	Dochody budżetu gminy w przeliczeniu na 1 mieszkańca (suma z lat 2021,2022,2023)	Środki zaplanowane na cały okres rewitalizacji	Liczba działań rewitalizacyjnych zaplanowanych w ramach PR lub GPR
6	Ostrów Wielkopolski	69 260	2,7	1956	-653	35,13	1 194 876 694,64 zł	118 928 630,00 zł	104
6	Głogów	62 049	3,6	1222	-1413	37,80	1 265 497 675,68 zł	- zł	0
7	Konin	67 066	4,7	2022	-1768	39,83	1 961 534 774,08 zł	130 324 915,00 zł	35
7	Ełk	59 759	4,8	1384	-323	26,53	1 017 168 593,26 zł	184 190 000,00 zł	55
8	Ostrowiec Świętokrzyski	62 093	5,8	1301	-980	42,40	1 041 899 737,21 zł	306 191 176,00 zł	78
8	Głogów	62 049	3,6	1222	-1413	37,80	1 265 497 675,68 zł	- zł	0
9	Łomża	59 711	4,5	1340	-950	30,27	1 403 457 309,32 zł	72 633 200,00 zł	43
9	Chełm	57 214	5,3	1285	-1257	37,07	1 486 203 166,15 zł	85 787 101,00 zł	17
10	Tomaszów Mazowiecki	57 438	6,1	1274	-854	38,17	1 005 332 986,18 zł	211 107 411,00 zł	29
10	Mielec	56 972	4,2	1324	-860	34,43	1 088 567 977,85 zł	110 214 548,00 zł	45

Przyporządkowanie bliźniaka statystycznego	JST	Liczba mieszkańców (2023)	Udział bezrobotnych zarejestrowanych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym (2023 r.)	Liczba nowo zarejestrowanych przedsiębiorstw (suma z lat 2021-2023)	Saldo migracji (suma z lat 2021-2023)	Wskaźnik obciążenia demograficznego - współczynnik obciążenia demograficznego osobami starszymi (Średnia z lat 2021,2022,2023)	Dochody budżetu gminy w przeliczeniu na 1 mieszkańca (suma z lat 2021,2022,2023)	Środki zaplanowane na cały okres rewitalizacji	Liczba działań rewitalizacyjnych zaplanowanych w ramach PR lub GPR
11	Przemysł	56 050	7,4	1481	-1041	36,60	1 526 618 406,57 zł	204 923 401,00 zł	14
11	Rumia	53 316	1,9	2277	1526	27,17	898 926 863,82 zł	102 814 931,00 zł	30
12	Stalowa Wola	55 127	3,6	1081	-1829	38,60	1 286 212 080,45 zł	81 162 862,00 zł	60
12	Skarżysko-Kamienna	41 224	8,0	961	-676	44,37	655 766 165,03 zł	147 451 000,00 zł	46
13	Kędzierzyn-Koźle	54 387	4,7	1030	-1146	35,03	1 038 185 408,59 zł	201 124 000,00 zł	56
13	Skarżysko-Kamienna	41 224	8,0	961	-676	44,37	655 766 165,03 zł	147 451 000,00 zł	46
14	Zgierz	53 543	3,5	1387	-285	37,23	959 003 967,66 zł	319 160 000,00 zł	20
14	Mińsk Mazowiecki	39 837	2,6	1141	-318	28,27	757 242 218,90 zł	120 050 000,00 zł	17
15	Zawiercie	46 106	3,4	890	-452	38,63	837 505 108,26 zł	21 000 000,00 zł	54
15	Goleniów	36 986	2,2	676	-444	33,40	839 278 311,81 zł	207 984 045,00 zł	31
16	Jarocin	45 466	2,9	759	-78	32,17	829 910 848,96 zł	204 272 810,00 zł	53

Przyporządkowanie bliźniaka statystycznego	JST	Liczba mieszkańców (2023)	Udział bezrobotnych zarejestrowanych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym (2023 r.)	Liczba nowo zarejestrowanych przedsiębiorstw (suma z lat 2021-2023)	Saldo migracji (suma z lat 2021-2023)	Wskaźnik obciążenia demograficznego - współczynnik obciążenia demograficznego osobami starszymi (Średnia z lat 2021,2022,2023)	Dochody budżetu gminy w przeliczeniu na 1 mieszkańca (suma z lat 2021,2022,2023)	Środki zaplanowane na cały okres rewitalizacji	Liczba działań rewitalizacyjnych zaplanowanych w ramach PR lub GPR
16	Świdnik	36 680	3,9	868	-614	38,93	606 774 463,98 zł	109 091 000,00 zł	18
17	Starachowice	44 416	7,2	878	-678	42,83	934 263 863,83 zł	170 920 000,00 zł	38
17	Nowy Targ	33 065	3,2	1061	-230	29,23	603 382 315,54 zł	267 529 976,00 zł	77
18	Krosno	44 060	3,2	1162	-444	37,47	1 354 535 212,68 zł	113 400 000,00 zł	17
18	Kraśnik	31 296	6,7	635	-805	40,27	489 665 174,82 zł	199 069 067,00 zł	73
19	Jarosław	35 298	6,5	826	-538	35,97	661 239 404,65 zł	42 857 027,00 zł	12
19	Busko-Zdrój	30 637	2,8	386	-382	44,43	548 321 892,64 zł	405 660 000,00 zł	20
20	Żary	34 837	1,8	903	-614	34,47	635 837 246,48 zł	45 490 359,00 zł	23
20	Nakło nad Notecią	29 774	6,1	394	-364	33,67	562 090 443,41 zł	18 491 863,00 zł	23
21	Cieszyn	32 947	3,2	980	-242	37,70	646 516 185,21 zł	116 488 848,00 zł	2
21	Augustów	28 995	7,0	677	-150	30,23	540 298 709,70 zł	81 069 100,00 zł	48
22	Jaśło	32 727	7,5	807	-555	34,70	622 716 736,37 zł	75 607 734,00 zł	51

Przyporządkowanie bliźniaka statystycznego	JST	Liczba mieszkańców (2023)	Udział bezrobotnych zarejestrowanych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym (2023 r.)	Liczba nowo zarejestrowanych przedsiębiorstw (suma z lat 2021-2023)	Saldo migracji (suma z lat 2021-2023)	Wskaźnik obciążenia demograficznego - współczynnik obciążenia demograficznego osobami starszymi (Średnia z lat 2021,2022,2023)	Dochody budżetu gminy w przeliczeniu na 1 mieszkańca (suma z lat 2021,2022,2023)	Środki zaplanowane na cały okres rewitalizacji	Liczba działań rewitalizacyjnych zaplanowanych w ramach PR lub GPR
22	Biłgoraj	24 769	4,0	683	-396	34,10	441 479 200,97 zł	117 170 573,00 zł	30
23	Opoczno	31 676	5,6	382	-678	32,37	602 985 073,67 zł	77 437 000,00 zł	26
23	Piastów	22 932	1,8	697	-233	35,73	435 182 523,85 zł	- zł	0
24	Żywiec	29 732	2,7	907	-285	32,93	599 129 658,14 zł	64 020 068,00 zł	45
24	Krapkowice	21 519	4,2	267	-269	34,77	367 062 000,64 zł	58 277 208,00 zł	25
25	Nisko	21 253	7,3	300	-291	26,20	384 834 714,58 zł	22 496 035,00 zł	18
25	Grajewo	20 899	7,3	413	-381	28,43	374 239 258,25 zł	36 754 000,00 zł	28
26	Ząbkowice Śląskie	20 643	4,8	382	11	40,37	384 403 973,04 zł	48 752 680,00 zł	100
26	Rydułtowy	20 168	3,1	337	-174	31,57	360 076 499,97 zł	18 878 260,00 zł	22
27	Mrągowo	20 533	4,3	516	-413	31,37	392 180 040,18 zł	71 610 000,00 zł	16
27	Hajnówka	18 976	5,8	277	-290	39,07	347 899 411,41 zł	100 000 000,00 zł	46
28	Złotów	18 138	3,4	399	-378	30,93	321 052 639,40 zł	13 045 000,00 zł	10
28	Przasnysz	16 357	5,0	384	-111	33,20	305 292 759,21 zł	- zł	0
29	Hrubieszów	15 935	8,0	346	-451	35,50	301 387 869,83 zł	42 826 525,00 zł	31
29	Świdwin	14 547	5,4	328	-183	33,07	263 790 784,49 zł	- zł	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.