



Rola lidera w prowadzeniu polityki rozwoju

Zaangażowanie lidera w projekt. Jak zbudować skuteczny zespół projektowy





POLSKO-SZWAJCARSKI
Program Rozwoju Miast

Warsztat prowadzony przez doradcę ZMP w ramach Projektu (Komponentu) Predefiniowanego pn. „Wsparcie miast w efektywnym wykorzystaniu Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy” w ramach Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast dofinansowane przez Fundusze Szwajcarskie wspierające zmniejszanie różnic gospodarczych i społecznych w Unii Europejskiej i budżet państwa.



[Skrót Raportu OECD „Lepsze zarządzanie, planowanie i dostarczanie usług w jednostkach samorządu lokalnego w Polsce”](#)



[Komunikat CBOS z badań „Zaufanie społeczne”](#)



[Artykuł Rzeczpospolitej poświęcony badaniom zaangażowania pracowników Instytutu Gallupa](#)



Liderzy samorządowi są wyjątkowi

- Mają wyjątkową, niedostępną dla innych członków organizacji perspektywę
- Jako grupa zawodowa zdobyli i utrzymują w długim okresie czasu wysoki poziom zaufania społecznego
- Zaufanie społeczne przekłada się również na wyjątkowy autorytet w stosunkach służbowych
- Są reprezentantami miasta na zewnątrz
- Mają szeroki dostęp do specjalistów



Ważne!

Lider samorządowy daje z siebie tylko tyle (i aż tyle) ile potrzeba by wypełnić luki kompetencyjne zespołu, któremu przewodzi



Budowa skutecznego zespołu projektowego - uwarunkowania Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast

- Ze względu na skalę finansową i złożoność projektu ważna jest otwartość na realizację dużych projektów, w tym odpowiednio projektów partnerskich lub wielodziedzinowych
- Ze względu na skalę, czas trwania projektu i ład organizacyjny zespół projektowy powinien zostać osadzony w strukturze organizacyjnej miasta
- Kompetencje specjalistyczne członków zespołu projektowego powinny korespondować z zestawem celów i działań projektu oraz wymogów formalno-prawnych wynikających z przepisów prawa i założeń Programu
- Wiedza i umiejętności zespołu powinny zostać uzupełnione przez umożliwienie rozwoju członkom zespołu lub zaangażowanie zasobów zewnętrznych
- Informacja o planowanym i realizowanym projekcie powinna być priorytetem na wszystkich etapach udziału w Programie Rozwoju Miast



Budowa skutecznego zespołu projektowego - uwarunkowania zewnętrzne

- Niewielki odsetek zaangażowanych pracowników – utrzymujący się niski poziom zaangażowania po pandemii
- Spłaszczanie wynagrodzeń na skutek wzrostu najniższego wynagrodzenia
- Rynek pracowników, zmieniający się powoli na korzyść pracodawców, ale nadal mocno ograniczony w zakresie stanowisk specjalistycznych (w tym wymagających uprawnień budowlanych)
- Zmieniające się oczekiwania i priorytety młodego pokolenia – potrzeba balansu pomiędzy pracą a życiem prywatnym



Ważne!

Celem jest realizacja projektów rozwojowych,
a Program Rozwoju Miast jest tylko jedną z
możliwych ścieżek do ich sfinansowania



Skuteczność to za mało

Wybierając kierownika projektu postawmy na **sprawne działanie**. Sprawnie czyli:

- skutecznie (tj. w sposób zapewniający osiągnięcie celu)
- efektywnie (tj. w sposób zapewniający dany standard najmniejszym możliwym nakładem)
- etycznie (tj. zgodnie z prawem i przyjętymi wartościami)
- **korzystnie (tj. w sposób zapewniający uwzględnienie racjonalnych oczekiwań interesariuszy)**



Ważne!

Zespół nie poradzi sobie z mądrą partycypacją, bez inicjatywy, wskazówek i akceptacji lidera samorządowego.

Mądra partycypacja realizuje co najmniej jeden z wymienionych celów:

- (1) zapobiega niepokojom
- (2) poszerza spektrum informacji o potrzebach
- (3) pozwala korzystać z potencjału



PREZYDENT/BURMISTRZ

"Sponsor" w nazewnictwie projektowym - wie, po co uruchamia projekt, wyznacza cele, jest zdeterminowany kontynuować go pomimo przeszkód, czeka na rezultaty projektu, podejmuje strategiczne decyzje w projekcie, **strategicznie zarządza relacjami z głównymi interesariuszami**, wybiera i rozlicza kierownika projektu, angażuje się w trudne momenty na wniosek kierownika, wspiera zespół projektowy.

KIEROWNIK PROJEKTU

Przekształca wizję i założenia sponsora w projekt. Odpowiada za: zakres, budżet, inne zasoby, harmonogram i jakość. Uzgadnia skład zespołu, a jego najważniejszym zadaniem jest przydzielanie zadań, monitorowanie efektów, zarządzanie ryzykiem i utrzymanie zaangażowania zespołu przez cały okres projektu, by zadania i cele zostały zrealizowane

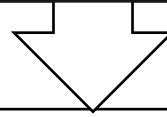
CZŁONKOWIE ZESPOŁU

Realizują przydzielone zadania, uczestniczą w zarządzaniu ryzykiem i raportowaniu



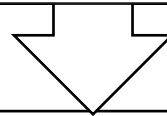
PREZYDENT/BURMISTRZ

"Sponsor" - wie, po co uruchamia projekt, wyznacza cele, jest zdeterminowany kontynuować go pomimo przeszkód, czeka na rezultaty projektu, deleguje nadzór nad projektem na niższy poziom



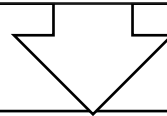
ZASTĘPCA PREZYDENTA/BURMISTRZA

Nadzoruje projekt, skupia uwagę na oczekiwanych korzyściach, angażuje się w trudne decyzje na wniosek kierownika, wybiera i rozlicza kierownika projektu, wspiera zespół projektowy, odpowiada za: przepływ informacji w sprawach strategicznych pomiędzy zespołem a „sponsorem”, strategiczne decyzje w projekcie, strategiczne zarządzanie relacjami z głównymi interesariuszami (=> Komitet Sterujący)



KIEROWNIK PROJEKTU

Przekształca wizję i założenia sponsora w projekt. Odpowiada za: zakres, budżet, inne zasoby, harmonogram i jakość. Uzgadnia skład zespołu, a jego najważniejszym zadaniem jest przydzielanie zadań, monitorowanie efektów, zarządzanie ryzykiem i utrzymanie zaangażowania zespołu przez cały okres projektu, by zadania i cele zostały zrealizowane.



KIEROWNICY ZESPOŁÓW/CZŁONKOWIE ZESPOŁU

Odpowiadają za wytworzenie wydzielonych produktów/realizują przydzielone zadania, uczestniczą w zarządzaniu ryzykiem i raportowaniu/Realizują przydzielone zadania, uczestniczą w zarządzaniu ryzykiem i raportowaniu



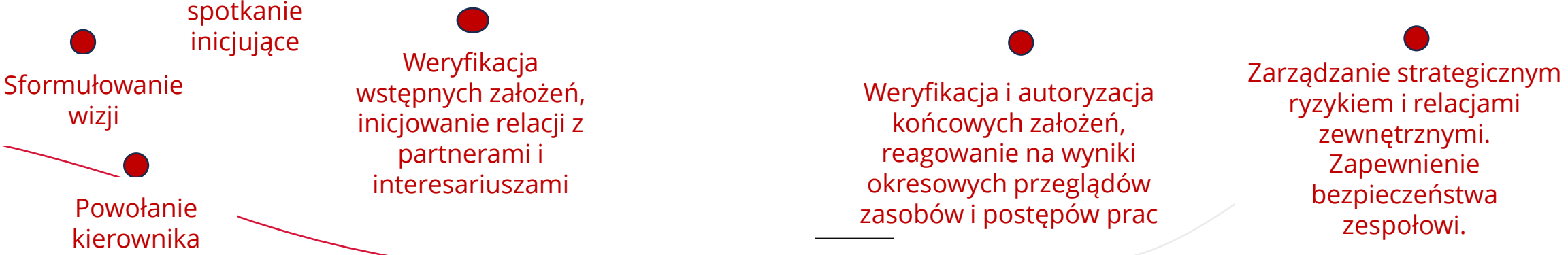
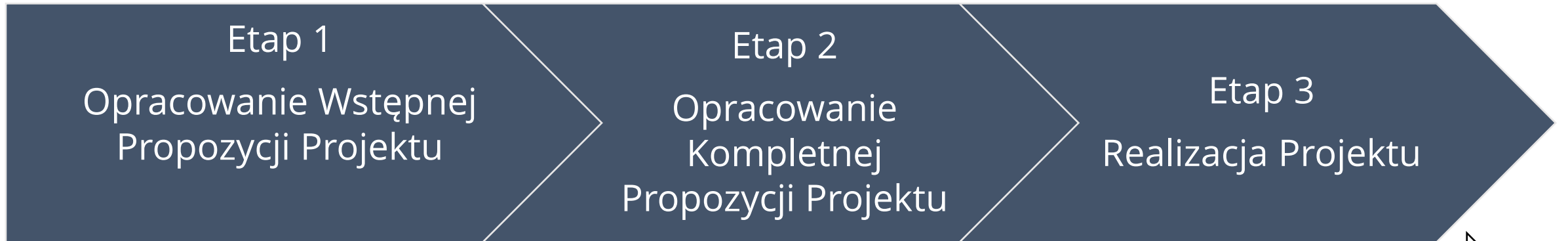
Ważne!

Wybór kierownika projektu jest w dużym stopniu pochodną decyzji o priorytetach, które projekt ma realizować. One przesądzą czy szukamy kierownika (w dosłownym znaczeniu tego słowa) czy raczej koordynatora projektu.



Kierowanie a koordynowanie

- Kierowanie – jest nierozzerwalnie związane z podległością służbową występującą pomiędzy kierownikiem a członkiem zespołu; odpowiedzialność kierownika wynika wprost z definicji zarządzania; obejmuje: planowanie, organizowanie, kontrolowanie, motywowanie
- Koordynowanie – to harmonizacja różnych działań połączonych z reguły co najmniej wspólnym celem; odpowiedzialność i zadania koordynatora ustalane są przez sponsora i nie zawsze wiążą się z podległością służbową pomiędzy koordynatorem a osobami realizującymi poszczególne działania. Koordynator spaja ludzi, informację, dokumentację i reprezentuje projekt na zewnątrz, a kierownicy zespołów realizują działania i za nie odpowiadają





Ważne!

Warto zadbać by od początku planowania w zespole uczestniczyły osoby odpowiedzialne za późniejszą realizację planowanych działań – to gwarancja sukcesu na etapie realizacji.



Spotkanie inicjujące – „ostrzenie piły”

Cel - upewnić się, że cały zespół tak samo
rozumie wstępne założenia projektu.



PRZED SPOTKANIEM

1. Zweryfikuj wizję, cele i priorytety

2. Wyznacz Kierownika –
przeznacz mu informacje
niezbędne do opracowania
wstępnych założeń projektu

3. Deleguj budowę zespołu
Kierownikowi

4. Zaakceptuj wstępne
założenia i skład zespołu –
autoryzuj zaproszenie na
spotkanie inicjujące Projekt

NA SPOTKANIU

5. Bądź obecny na spotkaniu
inicjującym – przedstaw
osobiście wizję i ogólne
założenia projektu.

6. Przedstaw Kierownika –
uzasadnij wybór (nawet
jeżeli wszyscy go znają)

7. Wyraźnie nakreśl jak
widzisz swoją rolę w
projekcie

8. Kończąc spotkanie daj
czas na wyjaśnienie
wątpliwości

9. Zakomunikuj zasady
przepływu informacji
pomiędzy tobą a zespołem

PO SPOTKANIU

10. Podsumuj wyniki
spotkania w rozmowie z
Kierownikiem – dopilnuj by
sprawy dla Ciebie ważne
ująć w notatce

11. Wyznacz Kierownikowi
kamienie milowe i egzekwuj
raportowanie postępów prac

12. Bądź aktywny w
działaniach, w których nikt
nie może cię skutecznie
zastąpić i aktywnie
komunikuj



Lider samorządowy jest gwarantem zdolności instytucjonalnej Miasta do wdrażania projektu

- Uwiarygadnia, że Miasto dysponuje potencjałem do zarządzania i realizacji projektu, a zaplanowane działania są realne do wykonania w planowanym terminie.
- Zapewnia strukturę zarządzania, jej umocowanie w strukturze organizacyjnej Miasta, dobór doświadczonego personelu oraz możliwość korzystania z zasobów zewnętrznych
- Wzmacnia profesjonalizm kadry pracowniczej i zarządzającej miasta – oczekuje i egzekwuje udział w szkoleniach, doradztwie i współpracy bilateralnej



Zachęcajmy liderów samorządowych do systematycznej konstruktywnej autorefleksji





Czy wykorzystuję wyjątkową perspektywę związaną ze sprawowaniem funkcji organu wykonawczego?

- Formułuję wizję przyszłości
- Podejmuję decyzje w jaki sposób przełożyć wizję na plany strategiczne
- Wyznaczam priorytety
- Dbam o synergię i komplementarność planowanych działań
- Szukam zagrożeń i szans w otoczeniu zewnętrznym
- Aktywnie komunikuję



Czy opieram przywództwo o uzyskane zaufanie społeczne, by stale je pomnażać?

- Jestem ambasadorem polityki rozwoju wobec wszystkich grup (również tych wykluczonych)
- Korzystam z nadarzających się okazji i sam je stwarzam, by wyjaśnia priorytety
- Poszukuję informacji o potrzebach kluczowych interesariuszy, zapewniam zasoby na działania partycypacyjne i zarządzam informacją zwrotną wykorzystując ją w polityce rozwoju
- Zawiązuje koalicje dla wizji, celów i działań
- Gwarantuję skuteczność działania wobec partnerów i wszystkich interesariuszy
- Zapewniam bezpieczeństwo zespołowi, by nie bał się podejmować ambitnych projektów
- Motywuję do działania



Czy wspieram współpracę na różnych płaszczyznach jako reprezentant miasta na zewnątrz?

- Aktywnie zabiegam o finansowanie działań rozwojowych i buduję relacje ze sponsorami
- Inicjuję i zawiązuję formalne partnerstwa na rzecz polityki rozwoju. Utrzymuję strategiczną komunikację z liderami partnerów, by zapewnić sukces przedsięwzięcia
- Nadaję wysoki priorytet upowszechnianiu informacji o realizacji polityki rozwoju w formie przejrzystej i dostępnej dla wszystkich interesariuszy



Deleguję zarządzanie projektami rozwojowymi i zapewniam dostęp do specjalistów i innych zasobów

- Wyznaczam kierownika projektu
- Deleguję kierownikowi kompetencje do budowania zespołu i planu działania
- Zapewniam zasoby (w tym wiedzę, zasoby zewnętrzne i czas) na realizację projektów rozwojowych
- Buduję autorytet kierownika i zespołu w organizacji
- Zachęcam do bezpośredniej komunikacji i zapewniam wsparcie zawsze gdy jest potrzeba wykorzystania moich wyjątkowych kompetencji



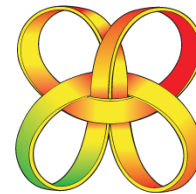
**Zachęcajmy kierowników
projektów do odtworzenia
webinaru z 12 kwietnia: Jak
zbudować sprawnie
działający zespół projektowy**



SZWAJCARSKO-POLSKI Program Współpracy



Ministerstwo Funduszy
i Polityki Regionalnej



ZWIĄZEK
MIAST
POLSKICH