

SZWAJCARSKO-POLSKI
Program Współpracy



Jak przygotować projekt w ramach Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast?

Poradnik





POLSKO-SZWAJCARSKI
Program Rozwoju Miast

Jak przygotować projekt w ramach Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast?

Poradnik

Zespół autorski:

Joanna Ćwiklińska-Ziomek, Grzegorz Dziarski, Justyna Pietrzykowska, Barbara Łączna,
Grzegorz Godziek

maj 2024

Spis treści

1.	Wstęp.....	3
2.	Projekt	4
2.1	Partycypacja	7
3.	Logika opracowania projektu.....	10
3.1	Krok 1: Analiza dokumentacji naboru i podjęcie decyzji o realizacji projektu	13
3.2	Krok 2: Powołanie zespołu projektowego.....	14
3.3	Krok 3: Określenie założeń projektu	16
3.4	Krok 4: Analiza sytuacji społeczno-gospodarczej miasta oraz potrzeb społeczności lokalnej.....	20
3.5	Krok 5: Identyfikacja zagadnień wymagających interwencji w ramach projektu ...	22
3.6	Krok 6: Potwierdzenie założeń projektu, w tym sformułowanie celu projektu	24
3.7	Krok 7: Zbadanie zgodności (spójności) celu projektu z polityką rozwojową miasta określoną w dokumentach strategicznych miasta oraz celami Programu Rozwoju Miast	25
3.8	Krok 8: Określenie założeń do działań możliwych do realizacji w ramach projektu	28
3.9	Krok 9: Uzgodnienie zakresu działania z interesariuszami	31
3.10	Krok 10: Określenie wariantów (opcji) działania możliwych do realizacji w ramach projektu	34
3.11	Krok 11: Zbadanie wykonalności działań możliwych do realizacji w ramach projektu	36
3.12	Krok 12: Wybór działań do projektu	39
3.13	Krok 13: Zbadanie komplementarności działań możliwych do realizacji w ramach projektu	41
3.14	Krok 14: Określenie założeń do współpracy bilateralnej w ramach projektu.....	42
3.15	Krok 15: Określenie założeń do planu komunikacji i promocji projektu.....	44
3.16	Krok 16: Określenie założeń do kosztów zarządzania projektem.....	45
3.17	Krok 17: Sporządzenie wniosku o dofinansowanie realizacji projektu	48

1. Wstęp

Poradnik pn. „Jak przygotować projekt w ramach Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast? (dalej także: Poradnik) stanowi, kierowaną do miast biorących udział w naborze¹, propozycję sposobu planowania i wyboru działań do Wstępnej Propozycji Projektu² (dalej także: WPP). Poradnik przekazuje również podstawowe informacje na temat działań ujmowanych w WPP.

Celem Poradnika jest zachęcenie miast do planowania działań w taki sposób, by stanowiły one projekt komplementarny i zgodny z polityką rozwoju miasta (zawierający pakiet działań: podstawowych i uzupełniających), który w całości lub w części **zostanie objęty dofinansowaniem ze środków Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast**.

Sugestie zawarte w Poradniku mają na celu zachęcenie miast do podjęcia pogłębionej refleksji nad komplementarnością działań ujmowanych we wniosku o dofinansowanie i spójnością projektu z polityką rozwoju miasta.

Przyjęcie zaproponowanego **podejścia do sposobu planowania i wyboru działań, jest fakultatywne i nie będzie przedmiotem oceny w ramach naboru.**

Treści prezentowane w Poradniku **będą przedmiotem działań edukacyjnych** kierowanych do miast, zaproszonych do udziału w naborze, realizowanych przez Związek Miast Polskich (dalej także: ZMP).



Treści stanowiące przedmiot działań edukacyjnych ZMP oznaczone są ikoną:

Podrozdziały 3.1.-3.17. Poradnika kończy otwarta lista pytań pomocniczych, ułatwiająca sprawdzenie, czy zostały wzięte pod uwagę istotne dla danego kroku kwestie.

Poradnik stanowi autorskie opracowanie Związku Miast Polskich i został przygotowany w oparciu o wiedzę i doświadczenie doradców, z uwzględnieniem zapisów Regulaminu

¹ Nabór organizowany w ramach Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast.

² Wstępna Propozycja Projektu – wniosek o dofinansowanie składany przez Miasto-Wnioskodawcę na 1 etapie.

naboru projektów w ramach Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast (dalej: Regulamin).



W tekście Poradnika zaznaczone są również odniesienia do Regulaminu³
Poradnik powstał w ramach komponentu predefiniowanego Programu Rozwoju Miast.

2. Projekt

Celem ogólnym Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast jest zmniejszanie dysproporcji społeczno-gospodarczych w polskich miastach średnich tracących funkcje społeczno-gospodarcze oraz pomiędzy nimi. Realizacji celu będzie służyło dofinansowanie ze środków Programu tych projektów miast, które ukierunkowane na ich rozwój, będą przyczyniały się do poprawy jakości życia ich mieszkańców.

Projekt to koncepcja działań ukierunkowanych na realizację celu rozwojowego miasta przygotowana zgodnie z Regulaminem naboru, złożona przez wnioskodawcę na I etapie naboru, a przez finalistę na II etapie naboru; w przypadku pozytywnej oceny i kwalifikacji do podpisania umowy o dofinansowanie staje się przedmiotem tej umowy i jest wdrażany przez miasto na III etapie Programu Rozwoju Miast.

Projekt składa się **minimalnie z 2 działań** podstawowych i **maksymalnie 15** działań podstawowych oraz 12 uzupełniających miasta albo miasta i jego partnera krajowego⁴.

Działania podstawowe są kluczowe dla realizacji celów projektu i wskazane do dofinansowania w WPP i KPP. Działania uzupełniające są również istotne dla realizacji celów projektu, ale mają charakter rezerwowy. Działania uzupełniające mogą zostać wskazane do objęcia finansowaniem ze środków Programu Rozwoju Miast, jeżeli po ocenie WPP, któreś z działań podstawowych zostanie wykluczone z realizacji, a

³ <https://pl.freepik.com>. Ikona autorstwa SBTS2018

⁴ W projekcie może uczestniczyć dowolna liczba partnerów krajowych (gmin, powiatów, związków komunalnych). Miasto z każdym z partnerów krajowych muszą łączyć powiązania funkcjonalne.

jednocześnie ocena przygotowania do realizacji działania uzupełniającego potwierdzi jego zasadność i gotowość do realizacji.

Miasto nie jest zobowiązane do zaplanowania działań uzupełniających, niemniej jednak ich zaplanowanie jest korzystne dla miasta.

Działanie uzupełniające może „zastąpić” wykluczone z realizacji działanie podstawowe jedynie na podstawie rekomendacji Komitetu Sterującego i po podjęciu przez miasto decyzji o uwzględnieniu działania uzupełniającego w KPP

Porównanie działań podstawowych i uzupełniających prezentuje **Tabela 1.**

Tabela 1: Porównanie działań podstawowych i uzupełniających

Działania podstawowe	Działania uzupełniające
Są ujęte w WPP i KPP Są prezentowane w części B wniosku o dofinansowanie (fiszka działania).	Są ujęte w WPP Są prezentowane w części B wniosku o dofinansowanie (fiszka działania).
Są kluczowe dla realizacji celów miasta.	Są istotne dla realizacji celów miasta, ale mają charakter rezerwowy.
Ujęcie działań podstawowych we wniosku o dofinansowanie jest obligatoryjne.	Ujęcie działań uzupełniających we wniosku jest fakultatywne.
Minimalna liczba działań podstawowych konieczna do ujęcia we wniosku o dofinansowanie: 2 działania podstawowe - minimum 1 z zakresu działań finansowanych ze środków SECO ⁶ i minimum 1 finansowane ze środków SDC ⁷ .	Minimalna liczba działań uzupełniających - nie dotyczy, ujęcie działań we wniosku ma charakter fakultatywny.
Maksymalna liczba działań podstawowych możliwych do ujęcia we wniosku o dofinansowanie: 15 , z zastrzeżeniem, że w każdym obszarze tematycznym ⁸ można zaprojektować maksymalnie 2 działania	Maksymalna liczba działań uzupełniających możliwych do ujęcia we wniosku o dofinansowanie: 12 , bez ograniczeń liczbowych w odniesieniu do obszarów tematycznych.

⁶ SECO - State Secretariat for Economic Affairs”; 1.3, lit. u Regulacji – szwajcarski organ, o którym mowa w art. 6 Umowy ramowej (Sekretariat Stanu ds. Gospodarczych reprezentujący w Programie Rozwoju Miast Federalny Departament Spraw Gospodarczych, Edukacji i Badań), źródło finansowania szwajcarskiej alokacji pomocy finansowej.

⁷ SDC - Swiss Agency for Development and Cooperation; art., 1.3, lit. u Regulacji – szwajcarski organ, o którym mowa w art. 6 Umowy ramowej (Szwajcarska Agencja Rozwoju i Współpracy), źródło finansowania szwajcarskiej alokacji pomocy finansowej.

⁸ Obszary tematyczne wskazuje Rysunek 3.

Działania podstawowe	Działania uzupełniające
Działania podstawowe mają wpływ na ustalenie budżetu projektu (stanowią jego część); muszą być zaplanowane w taki sposób, by zachowana została proporcja finansowania ze środków SECO (63,76% wartości dofinansowania działań podstawowych) i SDC (36,24% wartości dofinansowania działań podstawowych).	Działania uzupełniające nie mają wpływu na ustalenie budżetu projektu na etapie WPP. Działania uzupełniające mają określony budżet, ale ich wartość nie wlicza się do budżetu projektu. Niemniej jednak budżet musi być równie starannie przygotowany.



Regulamin: Rozdział 2, Rozdział 11.1, Rozdział 11.3

Projekt powinien służyć wdrażaniu polityki rozwoju miasta, zapewnić operacjonalizację celów strategicznych oraz osiągnięcie rezultatów i korzyści, które są spójne **z celami strategicznymi** miasta oraz **z celami Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast**.

Projekt powinna cechować:

- komplementarność,
- spójność,
- zarządzanie przez wyodrębnioną na czas realizacji projektu strukturę zarządczą⁹,
- finansowanie (całkowite lub częściowe) ze środków Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast.

Projekt powinien być **planowany i realizowany w sposób partycypacyjny**.

Partycypacyjny model planowania i realizacji działań tworzących projekt zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu i podnosi poziom społecznej akceptacji dla działań. Sprzyja on również realizacji **horyzontalnej zasady dobrego rządzenia**. Prawidłowo zaplanowana i przeprowadzona partycypacja zwiększa także prawdopodobieństwo pozyskania finansowania na realizację projektu.

⁹ Termin „utworzona” nie oznacza powołania przez Miasto odrębnej od istniejącej struktury organizacyjnej do koordynowania, zarządzania i nadzoru pakietu działań ujętych w WPP lub KPP. Struktura zarządcza pakietu działań ujętych w WPP lub KPP może zostać oparta o istniejącą strukturę organizacyjną Miasta.

2.1 Partykypacja

Partykypacja (włączanie) interesariuszy w proces planowania i realizacji działań odbywa się na etapie:

- **Opracowania WPP**

Celem partykypacji na tym etapie jest uzgodnienie zakresu działania z jego interesariuszami, w tym w szczególności z odbiorcami/klientami działania i w miarę możliwości uwzględnienie opinii i potrzeb kluczowych interesariuszy i odbiorców.

Aby cel ten zrealizować na I etapie miasto¹⁰ dokonuje ustalenia interesariuszy i ostatecznych odbiorców działania, a także ustala, jakie narzędzia partykypacji będą stosowane zarówno podczas planowania, przygotowania, jak i realizacji działań finansowanych ze środków publicznych, jak i w przyszłości podczas realizacji działania. Ponadto miasto ustala sposób informowania interesariuszy o realizacji projektu.

- **Opracowania KPP**

Celem partykypacji na tym etapie jest przeprowadzenie konsultacji dla działań podstawowych i uzupełniających oraz uzyskanie dla nich społecznej akceptacji, chyba że konsultacje zostały zrealizowane na etapie opracowania WPP.

Działania, wskazane we Wstępnej Propozycji Projektu, na drugim etapie należy poddać szerokim konsultacjom z interesariuszami, chyba, że przeprowadzono konsultacje na etapie I. Celem konsultacji jest:

- ⇒ umożliwienie zainteresowanym stronom (interesariuszom) ocenę, czy proponowane działania są realną odpowiedzią na potrzeby społeczne,
- ⇒ sprawdzenie czy po wzięciu pod uwagę opinii społecznej działania są wykonalne i mają szansę przynieść trwałą, pozytywny efekt dla jakości życia mieszkańców,
- ⇒ umożliwienie interesariuszom formułowania zaleceń ulepszenia/modyfikacji zakresu działania.

Zasadne wnioski z konsultacji powinny zostać wykorzystane przez miasto do dopracowania zakresu lub sposobu realizacji działań.

¹⁰ Obowiązki Miasta wskazane w tym rozdziale i rozdziałach następnym Poradnika są wykonywane przez osobę, osoby (w tym zespół projektowy) lub podmioty, którym powierzono do realizacji określone czynności.

Podsumowanie wyników konsultacji miasto przedstawia w Kompletnej Propozycji Projektu. W KPP opisuje też, jak zaplanowano proces partycypacji na etapie III dla poszczególnych działań.

- **Realizacji projektu**

Celem partycypacji na tym etapie jest faktyczne włączenie interesariuszy w realizację działań, by uzyskać pewność, że odpowiadają one wcześniej zidentyfikowanym potrzebom.

Proces partycypacji na etapie III będzie realizowany zgodnie z założeniami opisanymi w Kompletnej Propozycji Projektu.



Regulamin – Rozdział 11.1, Rozdział 16

Miasto (a także partner krajowy i realizatorzy działań zleconych przez miasto) powinno na każdym etapie zachęcać zainteresowane grupy (w tym interesariuszy) do włączenia się w prace nad przygotowaniem i realizacją działania.

Miasto powinno również **informować o projekcie (np. za pośrednictwem stron internetowych, mediów społecznościowych, innych publikatorów) oraz o tym, w jaki sposób zainteresowane grupy mogą się włączyć w planowanie/realizację działań.**



Szkolenie: „Partycypacja i współzrządzenie”

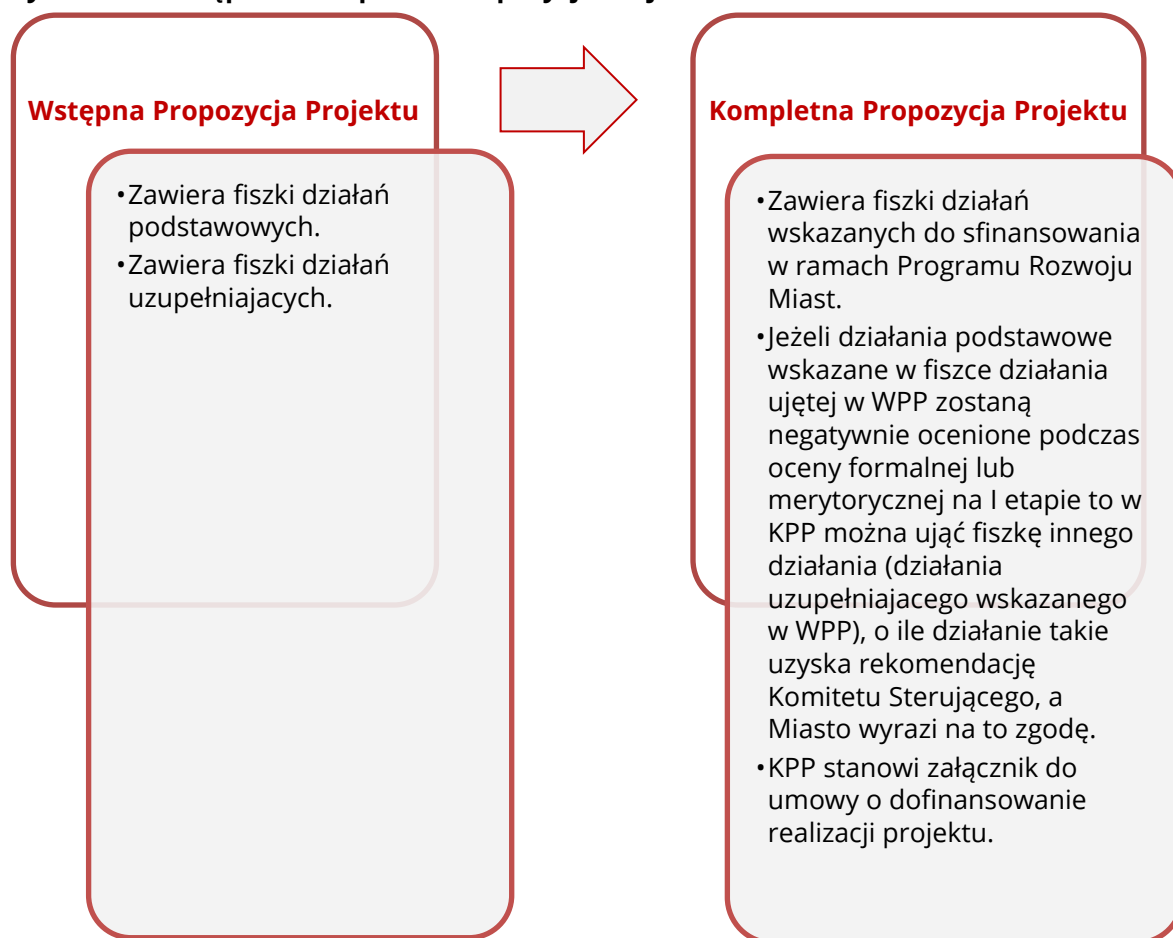
Szersze omówienie partycypacji na etapie planowania i realizacji działań zawierają **Poradniki tematyczne**¹¹.

Projekt prezentowany jest **we Wstępnej Propozycji Projektu**. W Kompletnej Propozycji Projektu ujmowane są natomiast tylko te działania, które zostaną objęte umową o dofinansowanie i sfinansowane ze środków Szwajcarsko-Polskiego Programu Rozwoju Miast.

¹¹ Poradniki tematyczne zostały opublikowane na stronie www.wsparciemiast.pl

Różnice między Wstępną Propozycją Projektu a Kompletną Propozycją Projektu wskazuje **Rysunek 1**.

Rysunek 1: Wstępna i Kompletna Propozycja Projektu



Źródło: opracowanie własne

Zarówno WPP, jak i KPP są traktowane jak **wniosek o dofinansowanie**, tj. dokument składany w naborze przez miasto-wnioskodawcę w celu uzyskania wsparcia finansowego ze środków Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast na realizację projektu lub jego części)¹².



Regulamin: Rozdział 2

¹² Jeżeli projekt będzie składał się wyłącznie z działań podstawowych dofinansowany będzie cały projekt; w przypadku, gdy projekt będzie składał się z działań podstawowych i działań uzupełniających będzie on finansowany jedynie w części (tylko działania ujęte w KPP)

3. Logika opracowania projektu

Logika opracowania projektu to sekwencja czynności, które powinno podjąć miasto, aby zaplanować, a następnie opisać we wniosku o dofinansowanie (WPP) koncepcję realizacji projektu. Logika opracowania WPP obejmuje wyłącznie proces planowania projektu (nie odnosi się do jego wdrażania).



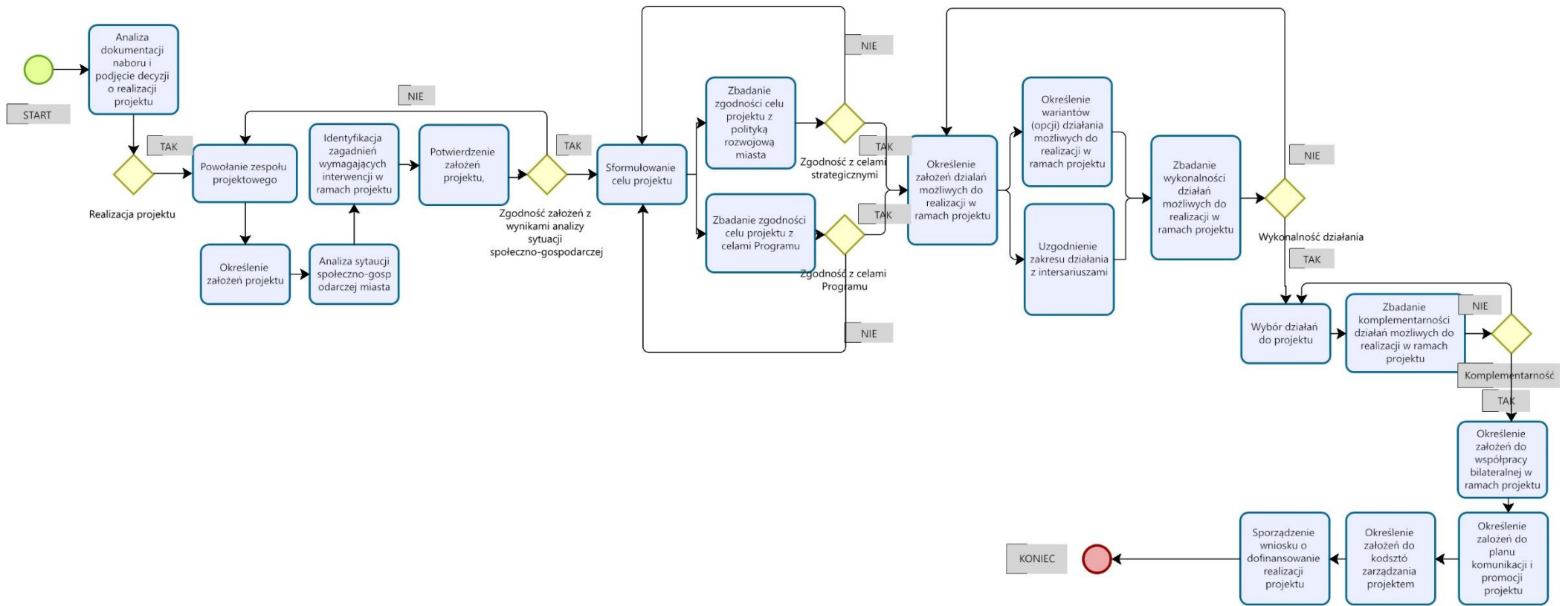
Webinar: „Jak przygotować projekt w ramach Polsko-Szwajcarskiego Programu? Rozwoju Miast”, stacjonarne szkolenie warsztatowe: „Jak przygotować projekt w ramach Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast”

Logika opracowania projektu obejmuje wskazane niżej kroki:

- Krok 1: Analiza dokumentacji naboru i podjęcie decyzji o realizacji projektu;
- Krok 2: Powołanie zespołu projektowego;
- Krok 3: Określenie założeń projektu;
- Krok 4: Analiza sytuacji społeczno-gospodarczej miasta;
- Krok 5: Identyfikacja zagadnień wymagających interwencji w ramach projektu;
- Krok 6: Potwierdzenie założeń projektu, w tym sformułowanie celu projektu;
- Krok 7: Zbadanie zgodności celu projektu z polityką rozwojową miasta określoną w dokumentach strategicznych miasta oraz celami Programu Rozwoju Miast;
- Krok 8: Określenie założeń działań możliwych do realizacji w ramach projektu;
- Krok 9: Uzgodnienie zakresu działania z interesariuszami;
- Krok 10: Określenie wariantów (opcji) działania możliwych do realizacji w ramach projektu;
- Krok 11: Zbadanie wykonalności działań możliwych do realizacji w ramach projektu;
- Krok 12: Wybór działań do projektu;
- Krok 13: Zbadanie komplementarności działań możliwych do realizacji w ramach projektu;
- Krok 14: Określenie założeń do współpracy bilateralnej w ramach projektu;
- Krok 15: Określenie założeń do planu komunikacji i promocji projektu;
- Krok 16: Określenie założeń do kosztów zarządzania projektem;
- Krok 17: Sporządzenie wniosku o dofinansowanie realizacji projektu.

Logikę opracowania projektu prezentuje **Rysunek 2**.

Rysunek 2: Logika opracowania WPP – schemat



3.1 Krok 1: Analiza dokumentacji naboru i podjęcie decyzji o realizacji projektu

Podjęcie decyzji o realizacji projektu powinna poprzedzać analiza Regulaminu, określającego m.in. warunki formalno-prawne udziału w naborze wniosków o dofinansowanie projektów w ramach Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast, a także analiza potrzeb miasta.

Decyzję o realizacji projektu, który będzie mógł być finansowany w ramach ww. Programu powinien podjąć - w sposób zwyczajowo przyjęty w mieście - organ wykonawczy (prezydent, burmistrz) lub organ stanowiący (Rada Miasta), kierując się obowiązującymi w tym zakresie przepisami prawa (ustawami, aktami prawa miejscowego, statutem itp.).

Pytania pomocnicze

- czy miasto znajduje się na liście 139 miast średnich tracących funkcje społeczno-gospodarcze wskazanej w dokumentacji naboru?
- czy wszystkie osoby, które powinny wziąć udział w procesie decyzyjnym zostały zidentyfikowane i zapoznały się z dokumentacją naboru?
- czy analiza dokumentacji naboru prowadzona jest na aktualnej wersji dokumentacji?
- czy cele naboru, zasady aplikowania, kryteria wyboru projektów są znane osobom zaangażowanym na tym etapie i czy wszystkie osoby rozumieją je tak samo?
- czy zorganizowano spotkanie, na którym każda z osób decyzyjnych miała możliwość wypowiedzenia się na temat możliwości, jakie daje miastu ogłoszony nabór w świetle deficytów, potencjałów i wyzwań rozwojowych miasta, a także priorytetów jego władz oraz społecznych oczekiwań?
- czy podjęto (w jakikolwiek sposób sformalizowaną) decyzję o przystąpieniu do prac nad projektem, wskazując osobę/osoby odpowiedzialne za dalsze prowadzenie procesu opracowania projektu?
- czy wskazano ramy czasowe na podejmowanie kolejnych kroków dotyczących procesów decyzyjnych w projekcie?

3.2 Krok 2: Powołanie zespołu projektowego

Zespół projektowy powinien zostać powołany przed rozpoczęciem prac nad opracowaniem projektu.

Zespół projektowy powinien zostać powołany w sposób zwyczajowo przyjęty w mieście (najczęściej zespół projektowy powoływany jest w formie zarządzenia organu wykonawczego miasta). Przy powołaniu kierownika i członków zespołu projektowego należy wziąć pod uwagę zakres kompetencji niezbędnych dla planowania i wdrażania projektu (kompetencje analityczne, kompetencje zarządcze, kompetencje merytoryczne w obszarach tematycznych, w których rozważane jest zaplanowanie działań).

Głównym zadaniem zespołu projektowego, na etapie planowania projektu, jest zaplanowanie działań składających się na projekt w oparciu o ogólne, kierunkowe założenia organu, który podjął decyzję o realizacji projektu i udział w opracowaniu wniosku o dofinansowanie realizacji projektu.

Zespół projektowy powinien składać się z kierownika projektu (którego główną rolą powinno być kierowanie, koordynowanie i nadzorowanie prac zespołu projektowego, a także zapewnienie łączności z decydentem, czyli prezydentem/burmistrzem) oraz członków zespołu projektowego.

Struktura organizacyjna zespołu projektowego może się zmienić na etapie planowania (opracowania WPP i KPP), po ostatecznym ustaleniu charakteru i zakresu projektu, w tym w szczególności działań podstawowych oraz na etapie realizacji projektu, zaś skład może zostać powiększony zgodnie z potrzebami. W skład zespołu projektowego powinni wchodzić przedstawiciele partnera (w przypadku realizacji działań partnerskich).

W strukturze organizacyjnej projektu warto uwzględnić pracowników miasta, a także osoby delegowane przez inne podmioty (np. organizacje pozarządowe, organizacje zrzeszające przedsiębiorców) i interesariuszy.

Strukturę projektu należy dostosować do zakresu i charakteru realizowanych w ramach projektu działań.

Pytania pomocnicze

- czy wskazano kierownika zespołu projektowego?
- czy wyłoniono trzon zespołu projektowego?
- czy sprawdzono (np. poprzez analizę ról zespołowych Belblina), że wskazani członkowie zespołu zapewnią efektywność pracy w zespole?

Pytania pomocnicze

- czy sprawdzono, że wskazani – na tym etapie – członkowie zespołu mają umiejętności i wiedzę odpowiadającą wszystkim kluczowym obszarom projektu (biorąc pod uwagę, że kształt projektu na tym etapie jest wstępnie zarysowany)?
- czy przewidziano możliwość zaangażowania zewnętrznych doradców lub konsultantów w specjalistycznych obszarach, które mogą być kluczowe dla projektu?
- czy jasno zdefiniowano role i odpowiedzialności każdego członka zespołu?
- czy wszyscy członkowie zespołu wiedzą, że są jego członkami i czego się od nich oczekuje?
- czy poszczególne role/kompetencje w zespole się nie dublują?
- czy przewidziano elementy wzmacniające relacje w zespole, poprawiające jego komunikację wewnętrzną?
- czy wspólnie wypracowano i ustalono efektywne kanały i metody komunikacji oraz czy wszyscy członkowie zespołu zaakceptowali te zasady?
- czy spisano te zasady i udostępniono wszystkim członkom zespołu?
- czy ustalono sposób motywacji dla członków zespołu oraz czy został on im przedstawiony?
- czy przedstawiono członkom zespołu korzyści pracy i zaangażowania w ramach zespołu (udział w ważnym przedsięwzięciu, szansa wpływania na kluczowe elementy rozwoju miasta, możliwość samorozwoju, itp.)?
- czy zaplanowano zasady rozbudowy/przebudowy zespołu (elastyczność jego rozwoju) w zależności od kierunku w jakim będzie zmierzał projekt i pojawiających się wymagań?
- czy określono zasady monitorowania postępu prac (zespołu i pojedynczych członków), tj. ustalono w jaki sposób, jak często i przez kogo będą monitorowane postępy i efektywność zespołu?
- czy zaplanowano wykorzystanie dostępnego oprogramowania do zarządzania projektem?
- czy wybór narzędzia do zarządzania projektem był elementem konsensu czy został narzucony?
- czy ustalono regularne spotkania zespołu (bez względu na ich formę – na żywo, online), zasady tych spotkań, sposób prowadzenia spotkań?
- czy zespół i powyższe ustalenia przybrały charakter formalny (zarządzenie, procedury)?
- czy sposób działania zespołu jest oparty na ustalonych zasadach postępowania w ramach kultury organizacyjnej jednostki (jeśli działa w sposób niesformalizowany)?

3.3 Krok 3: Określenie założeń projektu

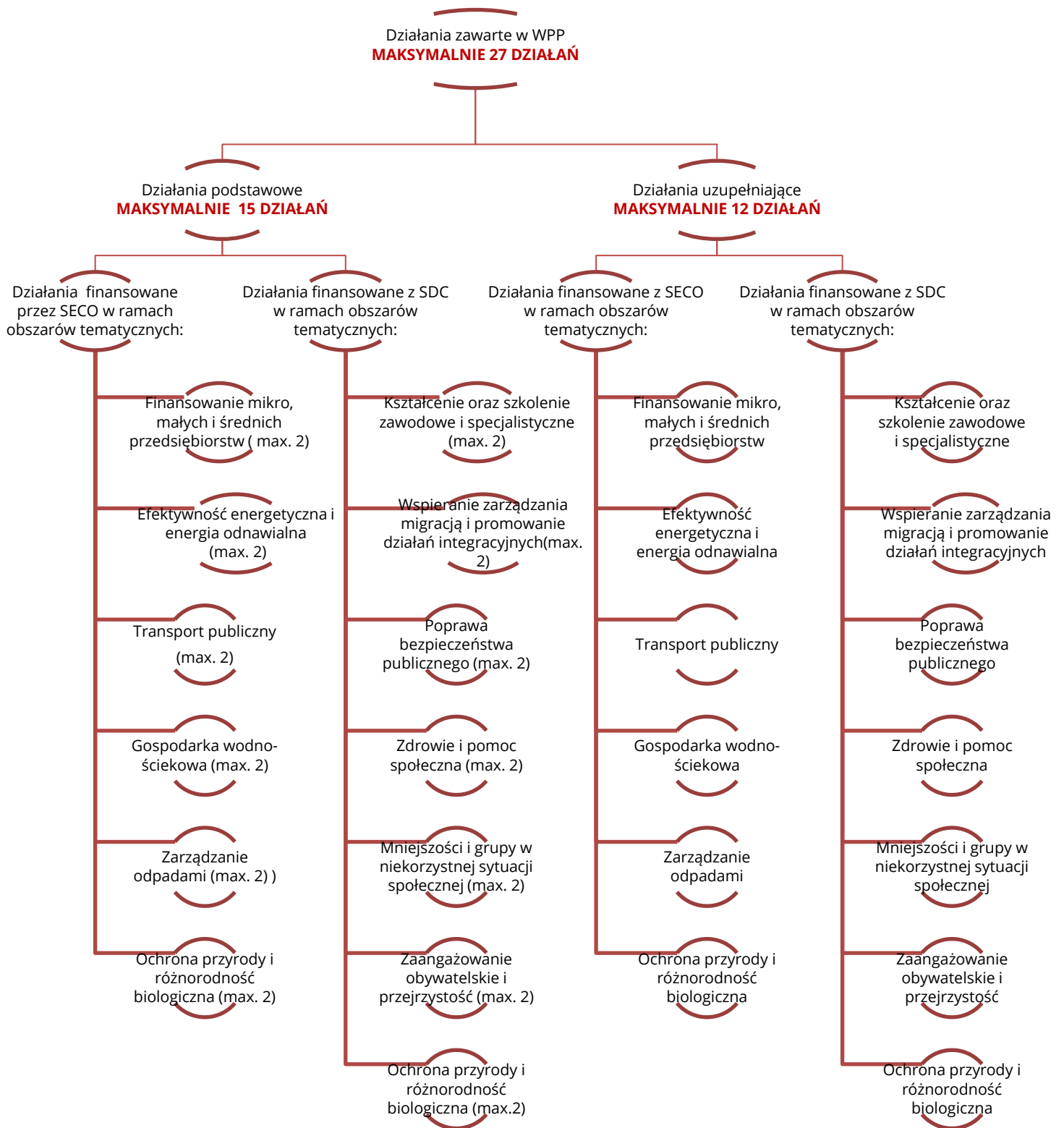
Podmiot podejmujący decyzję o realizacji projektu powinien określić jaką zmianę ma spowodować realizacja projektu **oraz wskazać ogólne, kierunkowe założenia jego realizacji** (w szczególności: obszary tematyczne projektu, partnerstwo, terytorialny zasięg projektu).

Obszary tematyczne działań, ze wskazaniem źródła ich finansowania wskazuje **Rysunek 3**.



Regulamin: Rozdział 8

Rysunek 3: Obszary tematyczne



Działania ujęte w projekcie muszą być realizowane w co najmniej 2 z 12 merytorycznych obszarów tematycznych, finansowanych z SECO¹³ (co najmniej jedno działanie) i SDC¹⁴ (co najmniej jedno działania). Działanie w obszarze „Ochrona przyrody i różnorodność biologiczna” może być finansowane zarówno ze środków SECO, jak i SDC.

Projekt może być również realizowany w partnerstwie krajowym. Partner wskazywany jest dla działania (lub działań).

Partnerem krajowym może być gmina, powiat lub związek komunalny, które z miastem-wnioskodawcą **łączy wspólny cel** w zakresie danego obszaru tematycznego. Ponadto między Miastem a partnerem krajowym powinny istnieć powiązania funkcjonalne (różnorakie zależności, relacje i interakcje). Mogą mieć one charakter **przyrodniczy lub społeczno-gospodarczy**.

W projekcie może uczestniczyć dowolna liczba partnerów krajowych.
Z każdym z partnerów Miast musi mieć powiązania funkcjonalne.

Udział partnera krajowego w realizacji działania/działania powinien być uzasadniony w kontekście realizacji celów, rezultatów i korzyści działań ujętych we wniosku o dofinansowanie oraz zwiększać oddziaływanie działań (zarówno geograficzne – działania partnerskie mogą być realizowane również na obszarze działania partnera krajowego, jak i w odniesieniu do grup odbiorców ostatecznych – podmiotów, które odnoszą korzyści w efekcie realizacji działania), a potrzeba włączenia partnera krajowego w realizację powinna wynikać z dokumentu strategicznego miasta (lub miasta i partnera krajowego).

Włączenie partnera krajowego do realizacji działania powinno pozytywnie wpływać na realizację działania, np. zwiększać jego efektywność, zwiększać dostęp do zasobów istotnych dla realizacji działania (np. doświadczonej kadry, zasobów rzeczowych).

Wybierając partnera krajowego miasto powinno uwzględniać – oprócz zgodności celów - także dotychczasowe doświadczenia we współpracy, zaangażowanie partnera w

¹³ SECO - State Secretariat for Economic Affairs”; 1.3, lit. u Regulacji – szwajcarski organ, o którym mowa w art. 6 Umowy ramowej (Sekretariat Stanu ds. Gospodarczych reprezentujący w Programie Rozwoju Miast Federalny Departament Spraw Gospodarczych, Edukacji i Badań), źródło finansowania szwajcarskiej alokacji pomocy finansowej.

¹⁴ SDC - Swiss Agency for Development and Cooperation; art., 1.3, lit. u Regulacji – szwajcarski organ, o którym mowa w art. 6 Umowy ramowej (Szwajcarska Agencja Rozwoju i Współpracy), źródło finansowania szwajcarskiej alokacji pomocy finansowej

realizację wspólnych celów, zdolność do pracy w zespole, zdolność organizacyjną oraz adaptacyjność i elastyczność partnera.

Podstawą do ujęcia działań partnerskich w WPP jest co najmniej list intencyjny, wyrażający wolę współpracy pomiędzy miastem, a partnerem krajowym przy realizacji działania/działania¹⁵, a podstawą do ujęcia działań partnerskich w umowie o dofinansowanie projektu - umowa partnerstwa krajowego (która powinna być zawarta przed zawarciem umowy o dofinansowanie projektu).



Regulamin: Rozdział 5

Podstawą dla zawarcia umowy partnerstwa krajowego może być w szczególności:

- a) porozumienie międzygminne lub powiatowo-gminne (polegające na przekazaniu zadań publicznych innemu JST),
- b) stosowna uchwała organu stanowiącego miasta lub partnera krajowego dotycząca współdziałania z innymi gminami oraz wydzielenie na ten cel odpowiedniego majątku,
- c) uchwała właściwego organu związku międzygminnego/powiatowo-gminnego dotycząca potrzeby realizacji działania i wydzielenie na ten cel odpowiedniego majątku.

Czynności uprawniające organ wykonawczy miasta i partnera krajowego (np. prezydenta, burmistrza, starostę, organ wykonawczy związku komunalnego) do zawarcia umowy partnerstwa krajowego powinny być podjęte przed podpisaniem umowy o dofinansowanie.

Pytania pomocnicze

- czy przeanalizowano – jeszcze bez wchodzenia w szczegółową analizę danych – jakie są deficyty miasta, jakie są potrzeby rozwojowe, jakie są nastroje i oczekiwania społeczne, jakie deklaracje składały władze miasta w ostatnich wyborach i co dla nich jest ważne?
- czy przeanalizowano efekty wcześniej zrealizowanych inicjatyw – czy jest dostępna informacja co się udało, co się nie udało, dlaczego tak było?
- czy określono (zarysowano) – wstępnie – obszary tematyczne, których projekt powinien dotyczyć?

¹⁵ Miasto może zawrzeć z Partnerem umowę partnerstwa krajowego również na etapie składania WPP lub KPP – decyzja w tym zakresie zależy od woli Miasta

Pytania pomocnicze

- czy wstępnie wiadomo jakie problemy miasto chce rozwiązywać, jakie potencjały miasto chce rozwijać i wzmacniać?
- czy dokonano wstępnej analizy obszarowej „lokalizacji” problemów i potencjałów, a w konsekwencji, czy podjęto rozmowy o geograficznym zasięgu projektu (tylko miasto czy udział partnera/partnerów z obszaru funkcjonalnego)?
- czy ustalono czym na pewno projekt nie powinien się zajmować (bez względu na motywację tej decyzji)?
- czy ustalono jakie rezultaty (w perspektywie długoterminowej) ma przynieść realizacja projektu?
- czy ustalono w jaki sposób zostaną zmierzone te rezultaty – skąd miasto będzie wiedziało, czy są one osiągnięte?
- czy wyznaczono wstępne, a jeśli tak to jakie kryteria wyboru działań do przeszłego projektu?
- kto powinien być odbiorcą działań projektu (odbiorcy projektu)?
- z kim rozmawiać o ostatecznym kształcie projektu (interesariusze)?
- czy założenia projektu są i na ile są ryzykowne? Czy zdefiniowane ryzyka są dla miasta akceptowalne?
- czy zaplanowano kolejne kroki w określeniu ostatecznego kształtu projektu?
- czy przewidziano możliwość dokonywania zmian w projekcie?
- czy miasto jest gotowe na ewentualne zmiany w projekcie?
- czy miasto współpracowało w przeszłości z partnerem krajowym przy realizacji innych inicjatyw, a jeśli tak to jak przebiegała ta współpraca?
- czy partner krajowy jest gotowy poświęcić na realizację inicjatyw odpowiednią ilość czasu i zasobów?
- czy partner jest otwarty na nowe technologie i metody?
- czy partner krajowy jest gotowy na ewentualne zmiany w projekcie?

3.4 Krok 4: Analiza sytuacji społeczno-gospodarczej miasta oraz potrzeb społeczności lokalnej

Przeprowadzenie diagnozy sytuacji społeczno-gospodarczej miasta powinno zostać powierzone zespołowi projektowemu. Diagnozę sytuacji społeczno-gospodarczej należy prowadzić z uwzględnieniem opinii i potrzeb interesariuszy.

Diagnozę sytuacji społeczno-gospodarczej miasto powinno się wykonać na podstawie aktualnych danych (możliwie najnowszych); powinna ona być rzetelna i kompletna.

Diagnoza powinna obejmować uwarunkowania wewnętrzne miasta (albo miasta i partnera krajowego, o ile w założeniach projektu wskazane są przesłanki do realizacji działań partnerskich), a także kontekst uwarunkowań płynących z otoczenia zewnętrznego, które mogą wesprzeć lub spowolnić osiągnięcie zakładanych celów.

Jeżeli w założeniach zostaną wskazane przesłanki dla realizacji działań partnerskich analiza powinna odnosić się do istniejących powiązań funkcjonalnych pomiędzy miastem, a partnerem krajowym¹⁶, a w przypadku położenia miasta i partnera krajowego w jednym obszarze funkcjonalnym – do obszaru funkcjonalnego i wykazać wpływ partnera krajowego na osiągnięcie założonych celów oraz potrzebę współpracy.



Regulamin: Rozdział 10

Diagnoza powinna być oparta o informacje statystyczne ogólnie dostępne, dane, informacje i opracowania miasta i innych podmiotów np. raporty związane z obszarami tematycznymi działań, diagnozy obszaru, na którym położone jest miasto, badania społeczne, wywiady, ewaluacje itp.



Webinar: Monitor Rozwoju Lokalnego i raporty predefiniowane

Webinar: Badanie młodzieży, liderów i przedsiębiorczości

Pytania pomocnicze

- czy diagnoza sytuacji miasta dotyczy obszarów tematycznych, które założono?
- zależnie od obszaru tematycznego:
 - jakie są główne wskaźniki ekonomiczne miasta (np. PKB per capita, stopa bezrobocia, struktura zatrudnienia)?
 - jakie branże dominują w gospodarce lokalnej i jakie mają one perspektywy rozwoju?
 - jaki jest demograficzny skład społeczności (np. rozkład wieku, poziom wykształcenia, skład etniczny)?
 - jakie są główne problemy społeczne, z którymi zмага się społeczność (np. wykluczenie społeczne, dostęp do edukacji)?

¹⁶ Opis powiązań funkcjonalnych wskazuje Rozdział 2 Poradnika

Pytania pomocnicze

- jaki jest stan i dostępność kluczowej infrastruktury miejskiej (np. transport, zdrowie, edukacja, kultura)?
- jakie są główne wyzwania środowiskowe stojące przed miastem?
- jakie są obecne polityki i programy rządowe wpływające na rozwój miasta?
- jakie instytucje lokalne mają wpływ na rozwój społeczno-gospodarczy?
- jakie są bezpośrednie potrzeby i oczekiwania mieszkańców miasta (w założonych obszarach tematycznych) i skąd o tym wiemy?
- jakie grupy społeczne są szczególnie narażone lub potrzebujące wsparcia?
- jakie zasoby są dostępne lokalnie, które mogą być wykorzystane w projekcie?
- czy istnieją lokalne organizacje lub instytucje, które mogą wspierać realizację projektu?
- jakie są główne trendy demograficzne, ekonomiczne i społeczne obserwowane w mieście?
- jakie są prognozy rozwoju miasta na najbliższe lata?
- jakie są możliwości wykorzystania nowych technologii w celu poprawy sytuacji społeczno-gospodarczej miasta?
- czy miasto jest otwarte na innowacje i jakie są główne bariery w tym zakresie?
- jakie są możliwości współpracy z innymi jednostkami samorządu terytorialnego, sektorem prywatnym czy uczelniami?
- jakie są mocne strony, słabości, szanse i zagrożenia związane z sytuacją społeczno-gospodarczą miasta?
- z jakich danych miasto skorzystało do analiz powyższych kwestii (czy dane są aktualne, czy dane są oparte o rzetelne źródła informacji, w tym statystykę publiczną i dane własne)?

3.5 Krok 5: Identyfikacja zagadnień wymagających interwencji w ramach projektu

Przeprowadzona diagnoza społeczno-gospodarcza miasta i otoczenia zewnętrznego prowadzą do identyfikacji:

- problemów, deficytów, potrzeb, wyzwań i ograniczeń rozwojowych miasta (lub miasta i partnera krajowego albo obszaru ich działania, w tym obszaru

funkcjonalnego miasta), do których rozwiązania, zniwelowania lub ograniczenia mogą się przyczynić działania realizowane w ramach projektu,

- głównych przyczyn, zakresu, skali problemów, deficytów, potrzeb, wyzwań i ograniczeń rozwojowych miasta, a także ich skutków,
- istniejących potencjałów i zasobów miasta (lub miasta i partnera krajowego albo obszaru ich działania, w tym obszaru funkcjonalnego miasta), które stanowią o jego przewadze konkurencyjnej i mogą być rozwijane oraz wzmacniane w ramach działań (o ile wpisuje się to w logikę planowanych działań).

Tym samym diagnoza prowadzi do określenia zagadnień, które miasto (lub miasto i partner krajowy) chce rozwiązać poprzez realizację działań tworzących projekt, w kontekście uwarunkowań rozwojowych miasta lub miasta i partnera krajowego albo obszaru ich działania, w tym obszaru funkcjonalnego). Zagadnienia do rozwiązania będą stanowiły podstawę dla określenia przyszłych działań.

Pytania pomocnicze

- jakie konkretne problemy lub wyzwania ma rozwiązać projekt i jego działania?
- dlaczego te konkretne problemy wymagają interwencji?
- jakie są przyczyny i skutki tych problemów (dla miasta, dla jego mieszkańców, dla samorządu, dla obszaru funkcjonalnego)?
- które problemy są najpilniejsze i dlaczego?
- kto (personalnie, jaka grupa osób) najbardziej odczuwa skutki zidentyfikowanych problemów?
- jakie są oczekiwania i potrzeby różnych grup interesariuszy względem rozwiązania problemów?
- jakie rozwiązania są już testowane lub implementowane w innych podobnych kontekstach, jakie mamy doświadczenie w rozwiązywaniu tych problemów?
- jakie są dowody na skuteczność proponowanych interwencji?
- czy zostały zidentyfikowane dobre praktyki, przykłady z innych (polskich i zagranicznych) samorządów, w rozwiązywaniu podobnych problemów?
- w jaki sposób rozwiązanie zdiagnozowanych problemów przyczyni się do osiągnięcia zakładanych/oczekiwanych (wcześniej zdefiniowanych) rezultatów?

3.6 Krok 6: Potwierdzenie założeń projektu, w tym sformułowanie celu projektu

Diagnoza społeczno-gospodarcza miasta powinna zweryfikować także, czy przyjęte ogólne, kluczowe założenia zostały prawidłowo określone, tj. znajdują uzasadnienie w sytuacji społeczno-gospodarczej miasta.

Rzetelnie przeprowadzona diagnoza powinna stanowić **podstawę formułowania celów projektu**. Przy ich ostatecznym określeniu warto dokonać pogłębionej analizy skutków zaniechania podjęcia określonych działań. Może to być pomocne w określaniu tego co z punktu widzenia powstrzymania negatywnych procesów jest ważne do zrealizowania w opracowywanym projekcie.

Miasto może sformułować cele, wykorzystując metodę SMART¹⁷, RUMAK¹⁸, FAITH¹⁹ lub inne dostępne metody.

Cel działania powinien być realistyczny, określony w czasie i sformułowany w sposób jasny i zrozumiały.

Pytania pomocnicze

- czy założenia projektu odpowiadają na potrzeby i problemy zidentyfikowane podczas analizy sytuacji społeczno-gospodarczej i potrzeb społeczności lokalnej?
- czy cel projektu wynika z diagnozy sytuacji społeczno-gospodarczej miasta?
- czy jest jasno sformułowany i zrozumiały?
- czy cel projektu jest mierzalny i czy można go ocenić za pomocą konkretnych wskaźników?
- czy cel projektu jest elastyczny na tyle, aby można go było dostosować do zmieniających się warunków i wymagań projektu?
- czy cel projektu jest realistyczny i możliwy do osiągnięcia we wskazanym czasie i za pomocą dostępnych zasobów?
- czy cel projektu jest określony w czasie?

¹⁷ Cele SMART: Specific (skonkretyzowany), Measurable (mierzalny), Achievable (osiągalny), Relevant (istotny), Time-based (określony w czasie).

¹⁸ Cele RUMAK: Realne, Umiejscowione w czasie, Mierzalne, Atrakcyjne, Konkretne.

¹⁹ Cele FAITH: Focused (skonkretyzowany), Attainable (Realistyczny), Individual (zindywidualizowany), Trackable (mierzalny), Heartfelt (angażujący).

3.7 Krok 7: Zbadanie zgodności (spójności) celu projektu z polityką rozwojową miasta określoną w dokumentach strategicznych miasta oraz celami Programu Rozwoju Miast

Po pozytywnej weryfikacji założeń i określeniu celu projektu miasto powinno zbadać jego zgodność (spójność) z celami strategicznymi miasta i Programu Rozwoju Miast.

Spójność projektu z celami strategicznymi i celami Programu Rozwoju Miast oznacza wpisywanie się projektu w koncepcję strategicznego rozwoju miasta i koncepcję wsparcia miast średnich w ramach Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast.

Cele działań ujmowanych w WPP lub KPP **powinny być powiązane (spójne)/wpisywać się** w cele strategiczne określone w dokumentach strategicznych miasta.

Katalog dokumentów strategicznych, które wskazują cele strategiczne ma charakter otwarty.

Dokumentami strategicznymi mogą być strategie (w szczególności: strategie rozwoju i strategie terytorialne), programy (w tym programy rozwoju), plany lub inne dokumenty o charakterze planistycznym w zakresie polityki rozwoju (np. strategia rozwiązywania problemów społecznych, plan adaptacji do zmian klimatu, plan gospodarki niskoemisyjnej), przyjęte lub uchwalone przez miasto lub partnerstwo jednostek samorządu terytorialnego, w skład którego wchodzi miasto.

W przypadku projektów partnerskich cele powinny być spójne z celami wspólnymi miasta i partnera krajowego. Wspólne cele mogą wynikać ze wspólnych dokumentów strategicznych (np. strategii rozwoju ponadlokalnego, strategii terytorialnej), albo być ujęte w dokumentach strategicznych miasta i dokumentach strategicznych partnera krajowego.



Regulamin: Rozdział 10

Miasto powinno w ramach tego kroku ustalić także, czy cel projektu jest spójny z celem ogólnym i celami szczegółowymi Programu Rozwoju Miast.

Celem ogólnym Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast jest zmniejszanie dysproporcji społeczno-gospodarczych w polskich miastach średnich tracących funkcje społeczno-gospodarcze oraz pomiędzy nimi.

Celami szczegółowymi Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju są:

- Cel szczegółowy 1: Promowanie wzrostu gospodarczego i dialogu społecznego, zmniejszanie bezrobocia (wśród młodzieży),
- Cel szczegółowy 2: Zarządzanie migracją i wspieranie integracji. Wzrost bezpieczeństwa publicznego i ochrony,
- Cel szczegółowy 3: Ochrona środowiska i klimatu,
- Cel szczegółowy 4: Wzmocnienie systemów społecznych,
- Cel szczegółowy 5: Zaangażowanie obywatelskie i przejrzystość.

W ramach Programu realizowany może być również cel szczegółowy 6: Cel instytucjonalny. Rozwój potencjału instytucjonalnego i współpraca bilateralna.

Nie ma możliwości zaprogramowania odrębnego działania w ramach Celu instytucjonalnego. Rozwój potencjału instytucjonalnego i współpraca bilateralna.

Cel ten może być realizowany w ramach działań z innych obszarów tematycznych w ramach 5. celów szczegółowych albo w ramach zarządzania lub współpracy bilateralnej



Regulamin: Rozdział 8

Zapewnienie spójności projektu ze strategią miasta (lub innymi dokumentami o charakterze strategicznym) i założeniami Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast przyczynia się do **optymalizacji i koncentracji zasobów/ aktywów strategicznych** miasta (a w przypadku projektów partnerskich – także partnerów krajowych) oraz **zapewniania ich dostępności**. Zwiększa także prawdopodobieństwo trwałości działań oraz ich trafności strategicznej.

Pytania pomocnicze

- czy dokładnie przeanalizowano wszystkie aktualne dokumenty strategiczne miasta, takie jak plany rozwoju, strategie miejskie czy programy rozwojowe, a także dokumenty obszaru funkcjonalnego (o ile dotyczy)?
- czy w sposób nie budzący wątpliwości zrozumiano główne priorytety i cele zawarte w tych dokumentach?
- czy cel projektu jest jasno sformułowany w kontekście terminologii i kierunków działania określonych w dokumentach strategicznych?
- czy cel projektu odnosi się bezpośrednio do specyficznych wyzwań lub celów wyznaczonych w tych dokumentach?
- czy cel projektu odpowiada na jeden lub więcej priorytetów rozwojowych miasta (obszaru funkcjonalnego) i kierunków działań określonych w dokumentach strategicznych miasta (OF)?
- jak projekt wspiera realizację tych priorytetów?
- czy projekt i planowane działania wnosi wartość dodaną do obszarów, które zostały zidentyfikowane jako kluczowe dla przyszłego rozwoju miasta?
- czy przewiduje się, że realizacja projektu przyniesie trwałe zmiany w tych obszarach?
- czy projekt jest skoordynowany z innymi trwającymi lub planowanymi inicjatywami w mieście?
- czy projekt wypełnia luki w obecnych działaniach rozwojowych lub wzmacnia inne inicjatywy?
- jakie są opinie kluczowych interesariuszy, w tym decydentów miejskich, na temat zgodności celu projektu z polityką rozwojową miasta?
- jakie są przewidywane krótko- i długoterminowe efekty projektu w kontekście ogólnych celów rozwojowych miasta?
- czy przewiduje się jakieś potencjalne negatywne skutki realizacji projektu dla polityki rozwojowej miasta albo którejsz z grup interesariuszy? Jeżeli tak, czy dokonano analizy, że ewentualne zyski z realizacji są większe niż potencjalne straty?
- czy realizacja celu projektu przyczyni się do zrównoważonego rozwoju miasta?
- jakie są plany monitorowania i ewaluacji zgodności realizacji projektu z celami strategicznymi miasta?
- jakie kryteria sukcesu zostaną użyte do oceny tej zgodności?

3.8 Krok 8: Określenie założeń do działań możliwych do realizacji w ramach projektu

Po ustaleniu spójności celu projektu z celami strategicznymi miasta i celami (ogólnym i szczegółowym) Programu Rozwoju Miast, wnioskodawca powinien **określić założenia do działań** realizujących cel projektu.

Założenia do działań powinny wskazać:

- zagrożenia, na które działania odpowiadają (zdefiniowane podczas analizy społeczno-gospodarczej);
- cel działań;
- podstawowe aspekty ich realizacji (zakres, czas);
- rezultaty działań.

Cel działania powinien realizować/być spójny z celami projektu, celami strategicznymi i celami Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast. Miasto powinno dokonać analizy w ww. zakresie.

Analiza zgodności celów działań z celami projektu i celami strategicznymi miasta powinna odpowiedzieć na **pytanie, czy istnieje czytelna korelacja pomiędzy zidentyfikowanymi i opisanymi problemami, wyzwaniem (a także potencjałami), a postawionym celem projektu i celami strategicznymi wskazanymi w dokumentach strategicznych.**

Jeżeli taka korelacja nie zachodzi, wówczas działanie nie powinno być ujmowane i realizowane w ramach pakietu działań wskazanych w WPP (i w ramach projektu).

Dokonana przez miasto analiza zgodności celów działań z celami strategicznymi miasta²⁰ **zmierza do uzyskania pewności, że działania planowane do realizacji w ramach pakietu działań ujętych w WPP lub KPP nie mają charakteru incydentalnego (przypadkowego),** ale wpisują się w długofalową politykę rozwojową miasta (lub miasta i jego partnera).

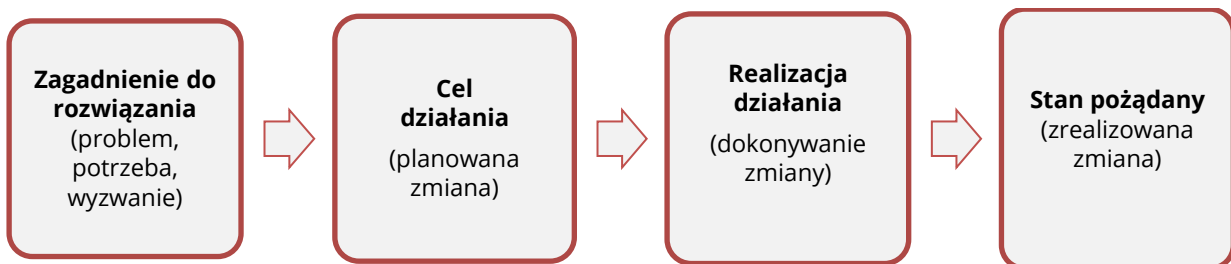
Miasto powinno także przeanalizować, czy cel działania jest zgodny z celami Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast (celu ogólnego i celów szczegółowych).

²⁰ W przypadku działań partnerskich zgodność bada się także z celami strategicznymi partnera/partnerów krajowych

Realizacja działań powinna **przyczyniać się do** wystąpienia **zmiany (osiągnięcia stanu pożądanego)**. Zmiana (pożądany stan, jaki chcemy osiągnąć przez realizację działania) zarówno szybka, jak i oddalona w czasie, powinna zostać określona w momencie planowania działania.

Rodzaj i zakres zmiany zależą będzie od celu działania (**Rysunek 4**).

Rysunek 4: Skutki działań



Źródło: opracowanie własne

Zmianę, która powinna nastąpić po zakończeniu działania miasto bada **wskaźnikami produktu i rezultatu**.

- **Wskaźniki produktu** informują o postępie (zmianie) w opracowaniu ram na rzecz poprawy zarządzania na szczeblu lokalnym i realizacji celów strategicznych miasta zapisanych w dokumentach strategicznych.
- **Wskaźniki rezultatu** informują o postępie (zmianie) w realizacji celów Programu Rozwoju Miast, tj. w zakresie poprawy jakości życia w wybranych polskich miastach średniej wielkości i wzmacnianiu współpracy między miastami-beneficjentami, a miastami szwajcarskimi.

Wskaźniki produktu i rezultatu miasto wybiera z **listy wskaźników określonych Regulaminem**.

Miasto wybiera wskaźniki najbardziej odpowiadające planowanym działaniom (planowanej zmianie, która powstaje w wyniku realizacji działania). Wskaźniki powinny być ściśle powiązane z celami działania.

Poddziałanie lub działanie zaplanowane przez miasto nie w każdym przypadku znajdzie odzwierciedlenie w zestawieniu wskaźników.
W takim przypadku brak wskaźnika dla danego poddziałania nie jest błędem

Miasto określa planowany **poziom osiągnięcia wskaźnika (produktu, rezultatu)** oraz **źródło informacji**. Poziom wartości docelowych powinien być realny i adekwatny do

założonych działań. Jeśli miasto nie jest w stanie tego zrobić, albo okaże się, że dotarcie do danej informacji byłoby zbyt trudne lub czasochłonne, należy rozważyć zrezygnowanie z danego wskaźnika i zastąpienie go innym z listy dostępnych, adekwatnym do rodzaju planowanego działania.

Wskaźniki dotyczące włączenia społecznego i partycypacji należy stosować w działaniach przypisanych do wszystkich merytorycznych obszarów tematycznych²¹, jeśli to ma uzasadnienie.

Ponadto miasta są zobowiązane do wykorzystania wskaźników w obszarze rozwoju instytucjonalnego. Wskaźniki te odnoszą się **do działań, w których występują przedsięwzięcia na rzecz poprawy zdolności zarządzania publicznego** (edukacja pracowników, usługi doradcze, wymiana dobrych praktyk, szkolenia).

Jeśli miasto (partner krajowy) planuje działania podnoszące potencjał administracyjny Miasta, należy pokazać wpływ działania na osiągnięte cele innych działań i osiągnięcie/utrzymanie rezultatów tych działań.



Regulamin: Rozdział 9

Szczegółowe zasady konstruowania wskaźników projektu oraz wykaz źródeł danych, przypisanych wskaźnikom, zawiera opracowanie pn. **„Wskaźniki projektowe. Poradnik metodyczny”²²**.



Webinar: „Rezultaty, działania, wskaźniki - system monitorowania projektu”.

Pytania pomocnicze

- czy i w jaki sposób sprawdzono, że zaproponowane działania stanowią odpowiedź na zidentyfikowane problemy/potencjały/wyzwania?
- czy i w jaki sposób sprawdzono, że działania są społecznie oczekiwane i efektywne?
- jakie są konkretne, mierzalne cele dla każdego z działań?
- jaki będzie ogólny zakres działania?
- czy zidentyfikowano zasoby konieczne do realizacji każdego z działań (finansowe, personalne, technologiczne, infrastrukturalne)?

²¹ Obszary wskazuje Rysunek 3

²² Poradnik został opublikowany na stronie www.wsparciemiast.pl

Pytania pomocnicze

- jaki czas jest potrzebny na realizację działania?
- czy działania bezpośrednio przyczyniają się do osiągnięcia celów projektu?
- czy i w jaki sposób działania wpływają na długoterminowe cele rozwojowe miasta lub obszaru funkcjonalnego?
- jakie pozytywne skutki przyniosą te działania dla lokalnej społeczności?
- czy przewiduje się jakieś negatywne skutki i jak można je zminimalizować?
- czy zaproponowane rozwiązania mają charakter trwały i gwarantują realny wpływ na zmianę sytuacji w mieście?
- czy cele działań są zgodne z celami projektu i celami Programu Rozwoju Miast?
- jakie metody zostaną użyte do oceny efektywności każdego działania?
- jak będą monitorowane i oceniane postępy w realizacji tych celów?
- kto będzie odpowiedzialny za regularne przeglądy postępów i raportowanie?

3.9 Krok 9: Uzgodnienie zakresu działania z interesariuszami

Miasto identyfikuje interesariuszy poszczególnych działań i angażuje ich w planowanie działania.

Interesariuszami działania są wszystkie **podmioty** (osoby, społeczności, instytucje, organizacje, urzędy), **na które działanie wpływa lub które mogą wpływać na działanie.**

Szczególnym rodzajem interesariuszy są **odbiorcy ostateczni działania** (każdy podmiot, który odniesie korzyści w efekcie realizacji działań).

Każde działanie (a w przypadku działań złożonych z poddziałań – poddziałanie) ujmowane w WPP lub KPP wymaga odrębnej identyfikacji grup interesariuszy oraz dostosowania form partycypacji do ich potrzeb i oczekiwań

Pierwszym krokiem w angażowaniu interesariuszy w planowanie działań jest ich **zidentyfikowanie** (opracowanie listy **interesariuszy działania**).

Po zidentyfikowaniu interesariuszy miasto (lub partner krajowy) **analizuje** poszczególne **grupy interesariuszy** działań – **określa ich rolę, wpływ, siłę oddziaływania na**

działanie (np. przeprowadza mapowanie interesariuszy, analizę pola sił Lewina lub wykorzystuje w tym celu inne metody) w celu doboru optymalnych narzędzi i sposobów komunikacji z interesariuszami oraz sposobów ich angażowania w proces planowania i realizacji działań.

Po określeniu roli, wpływu, siły oddziaływania interesariuszy na działanie miasto (lub w przypadku projektów partnerskich – również partner krajowy) powinno wskazać sposób angażowania różnych grup interesariuszy na etapie planowania działania (w procesie opracowania WPP i KPP) i na etapie realizacji działania, czyli **dobrać adekwatne do grup interesariuszy narzędzia i techniki partycypacji** (w tym konsultowania i współpracy) i opisać je w WPP.

Do miasta należy wybór form, metod i narzędzi włączenia interesariuszy. Wybierając odpowiednie narzędzie partycypacji należy wziąć pod uwagę cel i przedmiot partycypacji, charakterystykę interesariuszy, uwzględniając ich ograniczenia i możliwości, zasięg oraz posiadane zasoby: środki finansowe, dyspozycję czasową, możliwości kadrowe. Przykładowy katalog dodatkowych form, metod i narzędzi, które można zastosować przy organizacji partycypacji dotyczącej projektu: webinarium, spotkanie online, badanie ankietowe, spacer badawczy, wywiad indywidualny, fokus (wywiad grupowy), spotkanie konsultacyjne, warsztaty konsultacyjne, punkt konsultacyjny, wspólne prototypowanie działań. Dla osiągnięcia najwyższej jakości projektu i akceptacji społecznej dla prowadzonych działań, warto stosować różnorodne formy partycypacji społecznej oraz nowatorskie formy włączania społecznego.

Miasto (lub partner krajowy) definiując zakres działania (na etapie opracowania WPP) powinno – oprócz wskazania grup interesariuszy i sposobów ich angażowania w planowanie i realizację działania - **zbadać** także **potrzeby, oczekiwania i cele potencjalnych interesariuszy działania**, w tym w szczególności odbiorców ostatecznych oraz określić wzajemne powiązania różnych grup interesariuszy.



Regulamin: Rozdział 11.1

Miasto powinno przeprowadzić wywiady z potencjalnymi odbiorcami ostatecznymi, klientami i innymi interesariuszami, aby ustalić jakie są ich potrzeby i oczekiwania wobec działania oraz spodziewane przez nich korzyści planowanych działań. **Miasto powinno uwzględnić opinie i potrzeby interesariuszy przy określeniu zakresu działania.**

Miasto określa potrzeby i oczekiwania grup interesariuszy działań, po to by zwiększyć szanse na użyteczność i skuteczność działania.



Webinar: „Dojrzałość instytucjonalna do prowadzenia partycypacji w mieście”.
„Dostępne narzędzia włączenia społeczności lokalnej, zapewniające informowanie, konsultowanie oraz współdecydowanie”

Pytania pomocnicze

- kto może wpływać na działanie?
- na kogo działanie oddziałuje, kto może wpłynąć na projekt, niezależnie od tego, czy jest bezpośrednio zaangażowany?
- kto bezpośrednio zyskuje lub traci na realizacji działania?
- jakie grupy interesariuszy można wyróżnić (np. władze lokalne, społeczności lokalne, przedsiębiorstwa, organizacje pozarządowe, inwestorzy, inni)?
- czy są interesariusze, którzy mogą mieć sprzeczne interesy względem działania?
- czy określono kluczowych interesariuszy, którzy mają znaczący wpływ na sukces działania?
- czy istnieją „liderzy opinii”, którzy mogą kształtować postrzeganie poszczególnych działań (i całego projektu) w społeczności lokalnej?
- czy przeanalizowano dostępne metody i dobrano najbardziej adekwatne (najskuteczniejsze) metody i strategie komunikacji z różnymi grupami interesariuszy?
- czy dokonano analizy jak często i w jaki sposób interesariusze powinni być informowani o postępach interesujących ich działań i całego projektu?
- jakie są konkretne potrzeby i oczekiwania różnych grup interesariuszy względem poszczególnych działań i całego projektu?
- czy możliwe jest zaspokojenie tych potrzeb w ramach działania?
- czy dokonano analizy możliwości współpracy z poszczególnymi interesariuszami?
- czy zidentyfikowano organizacje lub osoby, które mogą oferować wsparcie techniczne, logistyczne lub finansowe w realizacji działania?
- czy dokonano analizy jakie ryzyka wiążą się z niezadowoleniem lub brakiem zaangażowania kluczowych interesariuszy?
- czy przewidziano adekwatne środki/rozwiązania, by zarządzać tymi ryzykami?
- czy zaplanowano precyzyjną strategię działania (grupy, narzędzia, terminy, formy) związaną z angażowaniem poszczególnych grup interesariuszy w planowanie i realizację działania?
- czy strategia zaangażowania interesariuszy jest na tyle elastyczna, by dostosować się do zmieniających się okoliczności i reakcji interesariuszy?

Pytania pomocnicze

- czy (a jeżeli tak, to jakie) zostały zaplanowane mechanizmy pozwalające reagować na ewentualne zmiany w zaangażowaniu lub oczekiwaniach interesariuszy?
- czy przewidziano sposób badania poziomu satysfakcji i poczucia wpływu interesariuszy na planowanie działań projektowych oraz czy przewidziano możliwość wprowadzenia działań naprawczych do wcześniej opracowanej strategii?
- czy identyfikujemy możliwości współpracy i synergii z innymi inicjatywami podejmowanymi przez inne osoby i instytucje?
- jakie strategie komunikacji i zaangażowania interesariuszy powinny zostać zastosowane/uruchomione, aby zapewnić wsparcie dla interwencji osób i instytucji zainteresowanych poszczególnymi działaniami w projekcie?
- czy zostały zapewnione mechanizmy, które zagwarantują, że informacje zwrotne od interesariuszy będą brane pod uwagę przy formułowaniu ostatecznego zakresu poszczególnych działań w projekcie?

3.10 Krok 10: Określenie wariantów (opcji) działania możliwych do realizacji w ramach projektu

Miasto powinno przeanalizować różne warianty (opcje) każdego z działań przewidzianych do realizacji w ramach projektu. Poszczególne warianty działania powinny realizować przyjęte założenia, w tym stawiany przed nim cel.

Poszczególne warianty działania powinny określać technologię, czas, harmonogram, sposób realizacji, koszty, zasoby rzeczowe i personalne przeznaczone do realizacji określonego wariantu działania.

Określenie wariantów działania powinno odbyć się z udziałem interesariuszy.

Pytania pomocnicze

- czy dokonano analizy innych opcji (wariantów) realizacji poszczególnych działań?
- czy analiza miała charakter rzeczywistego poszukiwania alternatywnych rozwiązań (organizacyjnych, lokalizacyjnych, technologicznych, finansowych, i innych)?

- czy badano wpływ poszczególnych wariantów na jak najpełniejsze odpowiadanie na cele zawarte w strategiach rozwoju miasta i celach Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast?
- czy badano wpływ danego wariantu na zdiagnozowane wcześniej potrzeby i problemy społeczno-ekonomiczne miasta (i obszaru funkcjonalnego), a jeżeli tak, czy wyniki analizy wzięto pod uwagę lub w sposób wiarygodny udowodniono, że z uwagi na inne (jakie?) uwarunkowania inna opcja będzie korzystniejsza?
- czy dokonano analizy przewidywanych kosztów realizacji każdego z wariantów?
- czy w analizie (i procesie decyzyjnym) brano pod uwagę także koszty i korzyści w układzie krótko- jak i długoterminowych w odniesieniu do każdej z analizowanych opcji?
- czy analizując opcje analizowano także ryzyka związane z każdą z nich? Czy wskazany ostatecznie wariant ma najlepszy stosunek ryzyka do potencjalnych korzyści?
- czy analizowano wpływy każdej opcji na środowisko naturalne i lokalną społeczność?
- czy w analizie brano pod uwagę, które opcje działania oferują największą elastyczność i możliwość dostosowania się do zmieniających się warunków?
- czy w analizie brano pod uwagę możliwość modyfikowania lub skalowania poszczególnych wariantów?
- czy wszystkie analizowane opcje były zgodne z obowiązującymi przepisami i normami? Czy w analizie przedstawiano wariantów, które z założenia były nierealizowalne (np. z uwagi na prawną wykonalność)?
- czy w analizie brano pod uwagę nowoczesność zastosowanych technik i rozwiązań? oraz czy w każdym przypadku opcje miały walor wykonalności?
- czy badano oczekiwania i preferencje kluczowych interesariuszy względem różnych wariantów?
- czy prowadzono konsultacje społeczne, aby zrozumieć preferencje i obawy związane z poszczególnymi opcjami?
- czy analizowano finansową wykonalność poszczególnych opcji, a także możliwość finansowego utrzymania efektów analizowanych opcji?

3.11 Krok 11: Zbadanie wykonalności działań możliwych do realizacji w ramach projektu

Spośród zdefiniowanych opcji działania miasto wybiera optymalny wariant i dokonuje badania wykonalności tego wariantu.

Wykonalność działania, w okresie kwalifikowalności wydatków, jest warunkiem koniecznym do umieszczenia działania w WPP.

Badanie powinno uwzględniać czynniki wpływające negatywnie lub pozytywnie na realizację działania (np. czas niezbędny do pozyskania wymaganych zgód, możliwość zatrudnienia do realizacji działania osób o określonych kompetencjach, możliwość pozyskania wykonawców o wymaganym doświadczeniu).

Kluczowym elementem badania wykonalności działania jest określenie konieczności i realnego czasu dla pozyskania kompletnej dokumentacji zadań w ramach działania, w szczególności prawomocnego pozwolenia na budowę lub decyzji o środowiskowych uwarunkowaniach realizacji inwestycji dla zadań, dla których takie dokumenty są wymagane. W przypadku działań, które posiadają wszystkie niezbędne pozwolenia należy określić przygotowanie organizacyjne (np. postępowania przetargowe) do realizacji działania i realny harmonogram.

Miasto powinno przeanalizować też konieczność i czas niezbędny do pozyskania zgód, decyzji, uzgodnień, porozumień, opinii, ekspertyz, licencji, uchwał organów stanowiących miasta oraz innych dokumentów, które są prawnie niezbędne do realizacji działań (lub ich elementów).



Regulamin: Rozdział 11.1

Do cech wykonalnego działania należy też możliwość finansowania jego realizacji i utrzymania. Określenie wykonalności finansowej, tj. stwierdzenie, że miasto jest w stanie zapewnić środki finansowe, które będą wystarczające do sfinansowania działania w okresie kwalifikowalności wydatków bez uszczerbku dla dotychczasowej działalności, powinna poprzedzić ocena kosztów, przewidywanych zysków i rentowności działania.

Miasta mogą tego dokonać za pomocą dostępnych narzędzi oceny skutków finansowych działań dla budżetów lat przyszłych. Miasto powinno ustalić także, czy jest w stanie pokryć koszty utrzymania środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych planowanych do wytworzenia, nabycia lub ulepszenia ze środków Programu Rozwoju Miast w ciągu 5 lat po zakończeniu projektu (w okresie tzw. trwałości projektu).



Szkolenie: „Budżet i ocena możliwości finansowych gminy”

Z uwagi na zaawansowany postęp technologiczny i zastosowanie w coraz większym stopniu, w różnych dziedzinach funkcjonowania miasta, nowoczesnych technologii, w tym informacyjno-komunikacyjnych, miasto, decydując się na konkretne przedsięwzięcie, powinno sprawdzić także dostępność technologii i infrastruktury technicznej, zdolność do zaimplementowania technologii, koszty dostosowania i zasób kompetencyjny.

Pozytywny wynik badania wykonalności wiodącego wariantu działania umożliwia włączenie działania w projekt, tj. ujęcie działania w WPP i KPP.

Negatywny wynik badania wykonalności wiodącego wariantu działania skutkuje uznaniem działania za niewykonalne w zakładanych uwarunkowaniach. W takim przypadku miasto albo powinno ocenić kolejny wariant tego samego działania (np. z innym jego elementem – przedsięwzięciem) albo zrezygnować z umieszczenia działania w WPP i KPP.

Jeżeli kolejne warianty działania wykażą brak wykonalności działania należy zrezygnować z umieszczenia działania w WPP i KPP.

Pytania pomocnicze

- czy możliwe jest zakończenie działań do 31.03.2029 r.?
- jakie ryzyka są związane z realizacją poszczególnych działań?
- jakie strategie zarządzania ryzykiem zostaną zaimplementowane, aby minimalizować potencjalne problemy?
- czy określono kryteria sukcesu dla oceny wykonalności każdego działania?
- czy planowane działania są zgodne z obowiązującymi przepisami (przepisy powszechnie obowiązujące, prawo miejscowe, regulacje wewnętrzne) i warunkami określonymi w Regulaminie, wytycznych i regulacjach dotyczących wdrażania drugiej edycji szwajcarskiej pomocy finansowej dla wybranych państw członkowskich Unii Europejskiej?

Pytania pomocnicze

- czy dla realizacji działań wymagane są decyzje, pozwolenia, uzgodnienia, koncesje, licencje lub inne akty prawne?
- jakie zasoby są potrzebne do realizacji każdego z działań (ludzie, finanse, materiały, technologie)?
- czy proponowane działania są realistyczne do wykonania w ramach dostępnych zasobów i określonych ograniczeń czasowych, a także specyficznych uwarunkowań stawianych przez wytyczne Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast?
- czy przypadku działań gotowych lub częściowo gotowych do realizacji określono kolejne kroki, które należy podjąć w ramach planowanego działania?
- czy zidentyfikowano wszystkie niezbędne kroki, które należy wykonać, aby uzyskać gotowość do realizacji każdego z planowanych działań?
- jakie są potencjalne ryzyka związane z etapami dochodzenia do pełnej gotowości danego działania?
- czy i jakie działania mitygujące przewidziano w celu minimalizowania tych ryzyk?
- czy harmonogram realizacji poszczególnych działań bierze pod uwagę uwarunkowania formalno-prawne realizacji działania?
- czy harmonogram działań uwzględnia możliwość wystąpienia sytuacji nieprzewidzianych?
- czy zidentyfikowano potencjalne przeszkody, które mogą opóźnić realizację działań i całego projektu?
- czy wszystkie części składowe działania lub całe działania są zaplanowane z zachowaniem zasad logiki opracowania projektu?
- czy istnieją zależności między poszczególnymi zadaniami lub działaniami i czy istnieją zadania lub działania, które muszą zostać ukończone przed innymi?
- czy zidentyfikowano ryzyka związane ze wzajemnymi zależnościami między działaniami?
- czy są przewidziane bufory czasowe na wypadek nieprzewidzianych opóźnień lub zmian?
- czy zasoby organizacyjne (ludzkie, kompetencyjne lub technologiczne) są wystarczające do realizacji działań?
- czy przewidziano działania niezbędne dla zniwelowania lub ograniczenia istniejących braków organizacyjnych?
- czy w przypadku oparcia planowanych działań o złożone technologie są one dla nas dostępne i czy realne jest ich pozyskanie w okresie kwalifikowalności projektu?
- czy proponowany sposób realizacji działań był uprzednio wykorzystywany przez miasto lub inne podmioty?

Pytania pomocnicze

- czy przeprowadzono szczegółową analizę kosztów związaną z realizacją każdego z działań?
- czy dokonano analizy społecznych i środowiskowych skutków realizacji poszczególnych działań?
- jakie są przewidywane korzyści finansowe lub inne korzyści z realizacji działań dla miasta i interesariuszy działania?
- czy działanie będzie wymagało wniesienia wkładu własnego?
- czy oszacowano kwotę wkładu własnego?
- czy zbadano dostępność środków miasta na pokrycie wkładu własnego (np. przeanalizowano wieloletnie prognozy finansowe)?
- skąd będą pochodziły środki finansowe na pokrycie wkładu własnego?
- czy zostały odpowiednio zdiagnozowane i zaplanowane?
- czy określono skutki finansowe działań dla budżetów lat przyszłych?
- czy oszacowano i przedstawiono decydom informację o kosztach utrzymania efektów działania co najmniej w okresie trwałości projektu?
- czy jest wstępna zgoda na przeznaczenie środków na utrzymanie efektów działania co najmniej w okresie trwałości projektu?

3.12 Krok 12: Wybór działań do projektu

Z grupy działań wykonalnych miasto wybiera - na **podstawie przyjętych przez siebie kryteriów** – działania, które będą stanowić projekt, a następnie dzieli je na działania podstawowe i działania uzupełniające.

Kryteria, którymi miasto może się kierować przy wyborze działań do projektu i ich podziale (na podstawowe i uzupełniające) mogą być w szczególności:

- stopień przygotowania działania do realizacji,
- znaczenie działania dla rozwoju Miasta,
- poziom ryzyka²³ w realizacji działania,

²³ Poziom ryzyka należy określić dokonując analizy ryzyka każdego z działań odrębnie, biorąc pod uwagę obowiązujące regulacje w zakresie zarządzania ryzykiem, ujęte w systemie kontroli zarządczej

- możliwość sfinansowania działania z innych źródeł,
- możliwość zaplanowania i realizacji działania z udziałem interesariuszy (partycypacja),
- zapotrzebowanie na działanie przez potencjalnych odbiorców,
- lub inne, określone i przyjęte przez miasto kryteria.

Kryteria, na podstawie których dokonany będzie wybór i podział działań na podstawowe i uzupełniające, miasto może wskazać po wzięciu pod uwagę m.in. zapisów Regulaminu, doświadczenia w realizacji innych inicjatyw, dostępności personelu niezbędnego do realizacji projektu, posiadane zasoby czy przyjęty w mieście poziom akceptacji ryzyka.



Webinar: Analiza ryzyka – jak identyfikować, analizować i reagować na potencjalne zagrożenia w projektach

Stopień przygotowania działań do realizacji powinien być rozpatrywany jako **podstawowe kryterium wyboru** z pakietu działań podstawowych, możliwych do realizacji w ramach Programu.

Pytania pomocnicze

- czy wybrano kryteria pozwalające na wybór działań do WPP?
- czy nadano wagi poszczególnym kryteriom?
- czy oceniono działania możliwe do realizacji w oparciu o wybrane kryteria?
- czy wybrano na podstawie kryteriów działania do WPP?
- czy wskazano w WPP działania uzupełniające, czy ograniczono się jedynie do działań podstawowych?
- czy wybrany zestaw działań bezpośrednio przyczynia się do realizacji głównych celów projektu?
- czy działania podstawowe oprócz tego, że realizują własne wskaźniki produktu i rezultatu przyczyniają się w sposób nie budzący wątpliwości do osiągnięcia wskaźników oddziaływania na poziome celu ogólnego projektu i wpływają na realizację celów Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast?
- czy działania mieszczą się w wymaganych obszarach tematycznych, wskazanych w dokumentacji konkursowej?

Pytania pomocnicze

- czy szacunkowe koszty realizacji poszczególnych działań mieszczą się w limitach wskazanych w dokumentacji konkursowej Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast?
- czy istnieje społeczne poparcie dla tak skonstruowanej listy działań tworzących ostatecznie projekt?

3.13 Krok 13: Zbadanie komplementarności działań możliwych do realizacji w ramach projektu

Po dokonaniu wyboru działań, miasto powinno zbadać ich komplementarność.

Komplementarność działań odnosi się do sytuacji, w której **działania wskazane w WPP uzupełniają się wzajemnie, służąc realizacji strategicznych celów miasta i celów Programu**. Komplementarność działań bada się więc na **poziomie celów**.

Produkty i rezultaty poszczególnych działań powinny wspólnie przyczyniać się do osiągnięcia całościowych rezultatów i oddziaływać poziomu strategicznego.

W związku z tym komplementarne działania powinny być ściśle ze sobą powiązane, powinny „widzieć się” wzajemnie, co pozwala na możliwie dużą integrację planowania i wykonania działań, a tym samym na bardziej wydajne i celowe wykorzystanie zasobów. W konsekwencji komplementarność projektu powinna występować na wielu różnych poziomach, w tym w szczególności:

- działań społecznych i działań inwestycyjnych;
- działań podstawowych i działań uzupełniających;
- obszaru realizacji,
- celów rozwojowych miasta (i jeżeli dotyczy obszaru funkcjonalnego i partnerów krajowych).

Działania powinny być **planowane i harmonizowane w taki sposób, aby ich realizacja dawała wzmocnione impulsy rozwojowe poprzez ich dobre skoordynowanie w czasie (efekt synergii)**, a tym samym przyczyniała się do zwiększenia efektywności, skuteczności oraz użyteczności wysiłku miasta (w projektach

partnerskich - miasta i partnerów krajowych), w tym procesów realizacyjnych i pracy zespołu/zespołów.

Pytania pomocnicze

- czy umieszczając poszczególne działania na liście działań podstawowych i uzupełniających projektu dokonano analizy wzajemnego wspierania się i uzupełniania w realizacji celów projektu?
- czy wszystkie działania są spójne z głównymi celami projektu, a osoby przygotowujące wniosek aplikacyjny znają i rozumieją te powiązania i będą je potrafiły zaprezentować?
- czy na etapie przygotowania wniosku osoby go sporządzając będą potrafiły pokazać jak realizacja jednego działania wspiera lub przyczynia się do realizacji innych działań?
- czy na poziomie opisu, celów, nazw działań zostały one przygotowane tak, aby we wniosku i móc pokazać ich wzajemną integrację?
- czy już na tym etapie przewidziano i zaplanowano (np. w ramach zespołu projektowego) wspólne mechanizmy koordynacji lub zarządzania, które łączą te działania?
- czy zaplanowane działania są wystarczająco zróżnicowane, aby adresować różne aspekty i potrzeby projektu?
- czy w projekcie można zidentyfikować przenikanie się grup interesariuszy pomiędzy działaniami?
- czy istnieją inne inicjatywy, które mogą potencjalnie wzmacniać efekty działań ujętych w ramach projektu, które warto uruchomić równoległe z wdrażanym projektem (a jeżeli tak czy informacja ta została odnotowana i ma szansę być w odpowiednim momencie wcielona w życie)?

3.14 Krok 14: Określenie założeń do współpracy bilateralnej w ramach projektu

Kierując się zakresem tematycznym działań składających się na projekt, w szczególności działań podstawowych, miasto powinno sformułować ogólne założenia dotyczące współpracy bilateralnej z miastami szwajcarskimi.

W założeniach dotyczących współpracy bilateralnej, miasto powinno wskazać zakres tematyczny współpracy, zdefiniowane problemy, które mogą być zniwelowane lub ograniczone poprzez współpracę, spodziewane korzyści, jakie współpraca może przynieść dla realizacji projektu.

Zakres współpracy bilateralnej powinien korespondować z celem działań i celem projektu.



Regulamin: Rozdział 6

Pytania pomocnicze

- czy jasno i szczegółowo zdefiniowano potrzeby i deficyty, które warto rozwiązać we współpracy bilateralnej z partnerem szwajcarskim?
- czy cały zespół projektowy był zaangażowany w definiowanie tych potrzeb i deficytów?
- czy sformułowano czytelny zbiór oczekiwanych od partnera unikalnych umiejętności, zasobów czy kompetencji, którymi partner powinien się charakteryzować?
- czy w sposób czytelny i zrozumiały dla całego zespołu projektowego zdefiniowano cel przyszłej współpracy?
- czy zdefiniowano konkretne działania lub obszary projektu, które powinny zostać objęte współpracą z partnerem?
- czy wskazano jakieś obszary, które na pewno powinny być wyłączone ze współpracy bilateralnej?
- czy w zespole projektowym wskazano osobę/osoby odpowiedzialne za współpracę bilateralną?
- czy zidentyfikowano deficyty po stronie zespołu projektowego, które mogą utrudnić/uniemożliwić współpracę bilateralną?
- czy znane są systemowe ograniczenia/deficyty/specyficzne trudności partnera szwajcarskiego we współpracy z polskimi samorządami?

3.15 Krok 15: Określenie założeń do planu komunikacji i promocji projektu

Z uwagi na to, że na etapie składania WPP należy ująć również koszty promocji i informacji, podstawowe założenia w tym zakresie powinny zostać określone już na etapie formułowania WPP. Założenia powinny obejmować co najmniej: planowany cel informacji i promocji, planowane działania i narzędzia komunikacji.

Uszczegółowione założenia w postaci Planu komunikacji i promocji powinny zostać ujęte w KPP.



Regulamin: Rozdział 16

Pytania pomocnicze

- czy zdefiniowano główne cele komunikacyjne w ramach projektu?
- czy zdefiniowano kto jest główną grupą docelową komunikacji?
- czy zespół projektowy ma wiedzę, jakie są specyficzne potrzeby informacyjne różnych interesariuszy?
- czy zespół projektowy/osoby odpowiedzialne za komunikację mają wiedzę, jakie są główne korzyści z realizacji projektu, które powinny zostać podkreślone w komunikacji?
- czy zbadano jakie kanały komunikacji będą najskuteczniejsze w dotarciu do wcześniej zdefiniowanych grup interesariuszy (np. media społecznościowe, prasa, telewizja, wydarzenia, rozmowa, spotkania, inne)?
- czy przeanalizowano jakie zasoby są dostępne dla realizacji planu komunikacji (budżet, personel, technologie)?
- czy przypisano konkretne działania do konkretnych osób z zespołu projektowego (lub powołano osoby do zespołu projektowego, które będą odpowiadały za wdrożenie planu komunikacji i promocji projektu)?
- czy osoby odpowiadające za wdrożenie planu komunikacji i promocji projektu znają założenia i treść projektu oraz utożsamiają się z nim w takim stopniu, by stać się jego ambasadorami?
- czy określono podstawowe założenia planu komunikacji (częstotliwość, grupy docelowe, źródła i narzędzia)?
- czy alokowano adekwatne zasoby finansowe do wcześniej zdefiniowanych założeń wdrażania planu komunikacji?

Pytania pomocnicze

- czy zidentyfikowano kluczowe momenty w projekcie, które wymagają szczególnej komunikacji?
- czy zaplanowano narzędzia monitorowania skuteczności działań komunikacyjnych oraz określono wskaźniki, które zostaną wykorzystane do oceny ich efektywności?
- czy przyjęte założenia dotyczące planu komunikacji są elastyczne i mogą być dostosowywane do zmieniających się warunków realizacji działań projektowych, potrzeb wynikających z aktualnych zdarzeń lub otrzymywanego feedbacku od odbiorców działań komunikacyjnych?
- czy wypracowano procedury pozwalające na szybką reakcję na kryzysy komunikacyjne?
- czy plan komunikacji jest zintegrowany ze wszystkimi działaniami w ramach projektu?
- czy komunikacja wspiera i jest wspierana przez inne komponenty projektu?
- czy strategia komunikacji jest zgodna z przepisami dotyczącymi prywatności i ochrony danych osobowych?
- czy wszyscy członkowie zespołu projektowego znają i potrafią stosować zasady dotyczące działań promocyjnych obowiązujące w Polsko-Szwajcarskim Programie Rozwoju Miast?
- czy plan komunikacji zawiera innowacyjne metody komunikacji i promocji, które mogą zwiększyć zasięg i zaangażowanie?

3.16 Krok 16: Określenie założeń do kosztów zarządzania projektem

Kierując się zakresem tematycznym działań składających się na projekt, w szczególności działań podstawowych, miasto powinno sformułować i zweryfikować, przyjęte na etapie powoływania zespołu projektowego, założenia dotyczące zarządzania projektem, aby ustalić, czy zaplanowana pierwotnie do realizacji struktura organizacyjna pozwala na efektywne zarządzanie projektem, czy też należy ją zmodyfikować.

W tym celu miasto powinno **przeanalizować istniejące zasoby** instytucjonalne, w tym zasoby personalne.

Analizie podlegać powinny formy zatrudnienia, dostępność pracowników, ich doświadczenie w realizacji złożonych działań i działań współfinansowanych ze środków

zewnętrznych, kwalifikacje i kompetencje, a także zdolności komunikacyjne i zdolności do współpracy.

Miasto powinno dążyć do optymalnego wykorzystania posiadanych lub pozyskanych zasobów, w tym poprzez tworzenie interdyscyplinarnych zespołów projektowych

Analiza zasobów instytucjonalnych, w tym personalnych powinna wykazać silne i słabe strony posiadanych zasobów.

W sytuacji, gdy zostaną zidentyfikowane braki zasobów kadrowych, Miasto powinno przeprowadzić **badanie rynku** w zakresie dostępności zewnętrznych zasobów: ekspertów, specjalistów lub innych podmiotów niezbędnych do realizacji i zapewnienia realizacji i trwałości pakietu działań ujętych w projekcie.

W przypadku stwierdzenia luk kompetencyjnych i potrzeby wzmocnienia kompetencji zespołu przed (lub w trakcie realizacji projektu) miasto powinno **opracować plan poprawy kompetencji** (m.in. poprzez szkolenia, doradztwo, współpracę bilateralną).

W oparciu o wyniki analiz miasto potwierdzić zaplanowany **sposób organizacji zespołu projektowego**, w tym formy pracy lub współpracy osób skierowanych do pracy w strukturze zarządczej projektu.

W przypadku projektów partnerskich w strukturze organizacyjnej projektu powinni się znaleźć przedstawiciele partnera krajowego. Ponadto, w takim przypadku, należy ustalić, czy miasto i partner krajowy mają zdolność (np. doświadczenia we współpracy) do wspólnej realizacji działań w ramach projektu.

Partner krajowy powinien przeprowadzić również analizę istniejących zasobów instytucjonalnych w stosunku do tej części zespołu projektowego, którą bezpośrednio kieruje.



Regulamin: Rozdział 15

Warto zadbać o trwałość zespołu projektowego, co oznacza, iż osoby przygotowujące projekt powinny także uczestniczyć w jego wdrażaniu



Webinar: „Budowanie zespołu projektowego”

Miasto powinno określić rodzaj i wysokość kosztów ponoszonych w ramach zarządzania projektem.

Miasto powinno uwzględnić koszty badania sprawozdań finansowanych przez biegłego rewidenta w zakresie wydatków beneficjenta i partnerów krajowych. Biegły weryfikuje całość dokumentacji (a nie tylko wybraną próbę).



Regulamin: Załącznik nr 8

Miasto powinno ustalić czy będzie nabywać/zamawiać, a jeśli tak - to jakie - usługi zewnętrzne do zarządzania realizacją działań, jaki będzie i w jaki sposób będzie wynagradzany zespół projektowy powołany do wdrażania projektu, ile będą wynosić wydatki o charakterze administracyjnym związane z realizacją projektu, itp.

Pytania pomocnicze

- czy określono katalog spraw/działań, którymi będzie się zajmował zespół projektowy na etapie wdrażania projektu?
- czy powołany zespół projektowy gwarantuje efektywną realizację projektu?
- czy określono strukturę i umocowanie tego zespołu?
- czy określono liczebność zespołu projektowego oraz szacowane, czasowe zaangażowanie członków zespołu w prace na jego rzecz?
- czy podjęto decyzję o formie wynagradzania członków zespołu projektowego (wynagrodzenie w ramach stosunku pracy, dodatki, inna forma) oraz czy oszacowano koszty związane z personelem projektu w okresie jego wdrażania?
- czy narzędzia wspomagające zarządzanie projektem (oprogramowanie do zarządzania projektem, systemy komunikacji, sprzęt) są wystarczające dla realizacji projektu, a jeżeli nie, to czy zidentyfikowano braki w tym zakresie i oszacowano koszty ich uzupełnienia?
- czy określono bieżące koszty związane z wdrażaniem projektu inne niż związane z wynagradzaniem personelu (utrzymanie biura, koszty podróży, itp.)?
- czy zidentyfikowano potrzeby w zakresie podniesienia wiedzy i umiejętności członków zespołu projektowego, a jeżeli tak czy zostały one zinwentaryzowane i skosztorysowane?

Pytania pomocnicze

- czy zaplanowany system zarządzania projektem przewiduje konieczność zatrudnienia dodatkowego personelu, zastępowania jednych członków zespołu innymi członkami, a jeżeli tak czy zaplanowano rezerwę budżetową na tego typu wydatki?
- czy przewiduje się usługi zewnętrzne, a jeżeli tak, to czy przewidziano środki ich zakupu?
- czy budżetując koszty zarządzania projektem nie pominięto kosztów niezbędnych raportów, audytów itp?
- czy oszacowane koszty zarządzania mieszczą się w limitach narzuconych przez Regulamin?
- czy zaplanowane koszty spełniają kryteria wskazane w Regulaminie?
- czy ustalono mechanizmy kontroli budżetowej stosowane do monitorowania kosztów zarządzania?

3.17 Krok 17: Sporządzenie wniosku o dofinansowanie realizacji projektu

Wniosek o dofinansowanie realizacji projektu należy sporządzić na obowiązującym wzorze. Część A wniosku dotyczy opisu projektu, część B stanowi opis działań: podstawowych i uzupełniających.



Regulamin: Załącznik nr 5

Wniosek należy sporządzić kierując się wskazówkami zawartymi w opisie poszczególnych pozycji wniosku, zachowując wymaganą wnioskiem liczbę znaków.



Webinar: „Praktyczne aspekty przygotowania formularza wniosku aplikacyjnego”

Pytania pomocnicze

- czy wniosek jest przygotowywany na aktualnym wzorze zamieszczonym w dokumentacji konkursowej?
- czy treści pomiędzy poszczególnymi częściami wniosku i fiszek projektowych są spójne?
- czy wniosek, w sposób czytelny i niebudzący wątpliwości, opisuje to, co jest przedmiotem jego realizacji?
- czy wniosek, w sposób czytelny i niebudzący wątpliwości, odpowiada na pytania zadane w poszczególnych jego częściach (czy odpowiedzi są jednoznaczne i zrozumiałe)?
- czy budżet projektu jest czytelny i zawiera wszystkie informacje wymagane do oceny i późniejszego wdrażania (w tym prawidłowy podział pomiędzy SECO i SDC, zawiera koszty zarządzania oraz współpracy bilateralnej, a także czy nie przekracza minimalnych i maksymalnych wartości dofinansowania)?
- czy zawarty we wniosku harmonogram odnosi się do wszystkich działań, jest czytelny, mieści się w okresach kwalifikowalności oraz czy został sporządzony w sposób wskazujący na właściwe (z uwzględnieniem sytuacji nieprzewidzianych) zaplanowanie terminów realizacji poszczególnych działań i czynności?
- czy przekazano gotowy wniosek do lektury osobie postronnej z prośbą o wyrażenie opinii na temat czytelności i kompletności treści zawartych we wniosku?
- czy sprawdzono wniosek pod kątem wymogów formalnych Regulaminu?
- czy sprawdzono wniosek pod kątem odpowiadania (w sposób czytelny i jednoznaczny) na wszystkie kryteria wyboru projektu zawarte w dokumentacji konkursowej?
- czy w proces wewnętrznej oceny wniosku była zaangażowana osoba nieuczestnicząca w pisaniu wniosku?
- czy załączniki (oświadczenia itp.) sporządzone zostały na aktualnie obowiązujących wzorach oraz czy załączono wszystkie załączniki wymagane Regulaminem naboru?
- czy zapoznano się z aktualnymi zasadami składania wniosku oraz terminami złożenia (w tym wymogami formalnymi w tym zakresie)?
- czy wniosek jest podpisany w sposób właściwy, zarówno od strony wymogów technicznych, jak i zasad reprezentacji podmiotu?