



Analizy popytu
i podaży usług doradczych
na rzecz samorządów lokalnych
a koncepcja Centrum Wsparcia
Doradczego

Warsztat projektowania usługi
z podsumowaniem prac

23 marca 2018

Zasady pracy

- Spotkanie warsztatowe – „Mniej mówienia, więcej robienia”
- Etap projektowania (ideacji): precyzowanie potrzeb, doskonalenie pomysłów dotyczących architektury rozwiązania
- Nie testujemy już gotowych rozwiązań; nie oczekujemy też gotowych rozwiązań od uczestników
- Skupiamy się na pomysłach, które są możliwe do wdrożenia
- Wcześniejsze spotkania grupy roboczej służyły przygotowaniu do warsztatu, dostarczyły tło i początki pomysłów
- Zasada „parkingu” – ze względu na ograniczony czas warsztatu, niektóre tematy będziemy musieli „zaparkować” (do dyskusji na późniejszym etapie lub dla PCG do analizy i pogłębienia już po warsztacie) – nie znaczy to, że są nieważne lub że je ignorujemy
- Koncentrujemy się na kliencie – odbiorcy usług

Zawarte w poniższej prezentacji treści są wyłącznie efektem prac grupy warsztatowej, poczynionych założeń i wstępnych propozycji uczestników spotkania.

Finalne rekomendacje są dopiero w trakcie opracowywania.

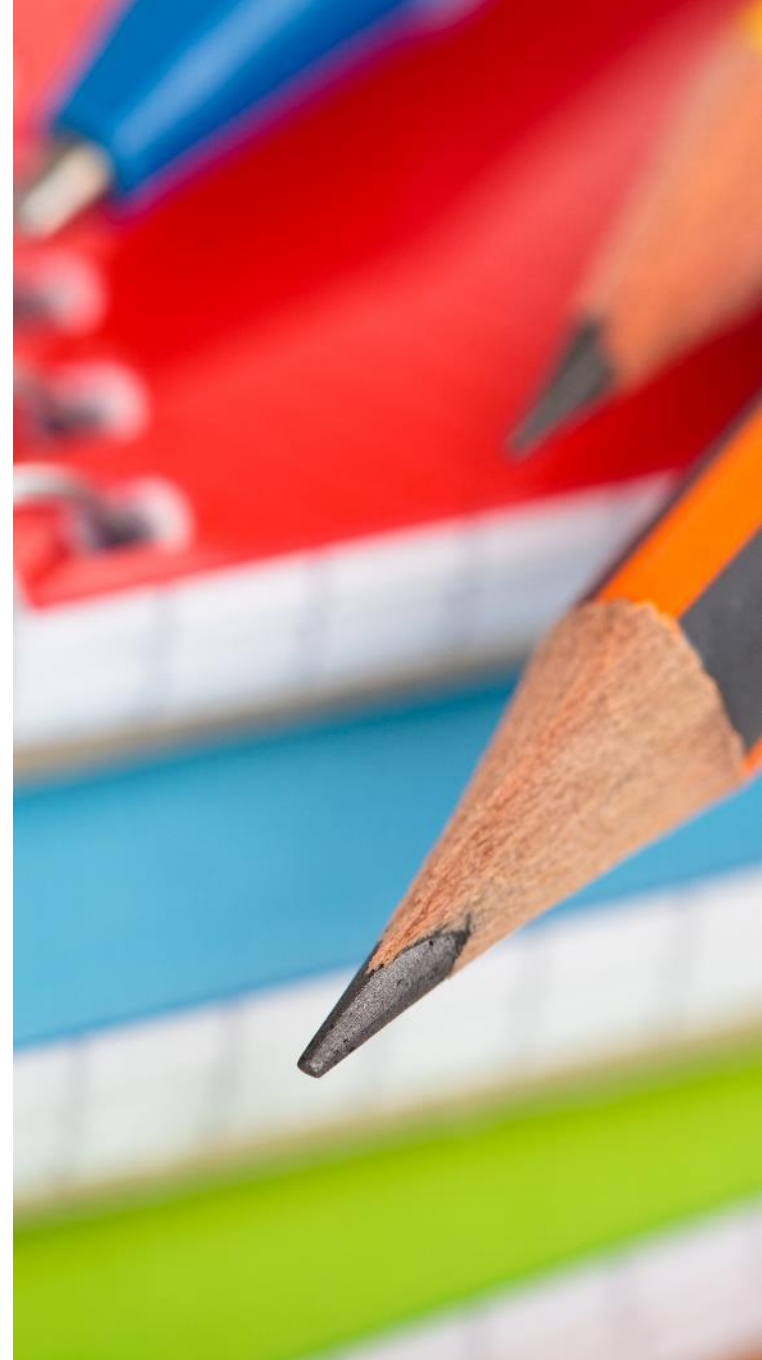


Plan spotkania

- KTO? – profil odbiorcy
- CO? – obszary priorytetowe dla ww. JST
- (Z) KIM? – interesariusze systemu
- DLACZEGO interesariusze mieliby to robić?

Lunch

- JAK?
 - Kryteria dostępu i zadania podmiotów
 - Modele funkcjonowania CWD
- Wyzwania i ryzyka
- Budowanie ścieżki usługi



KTO?

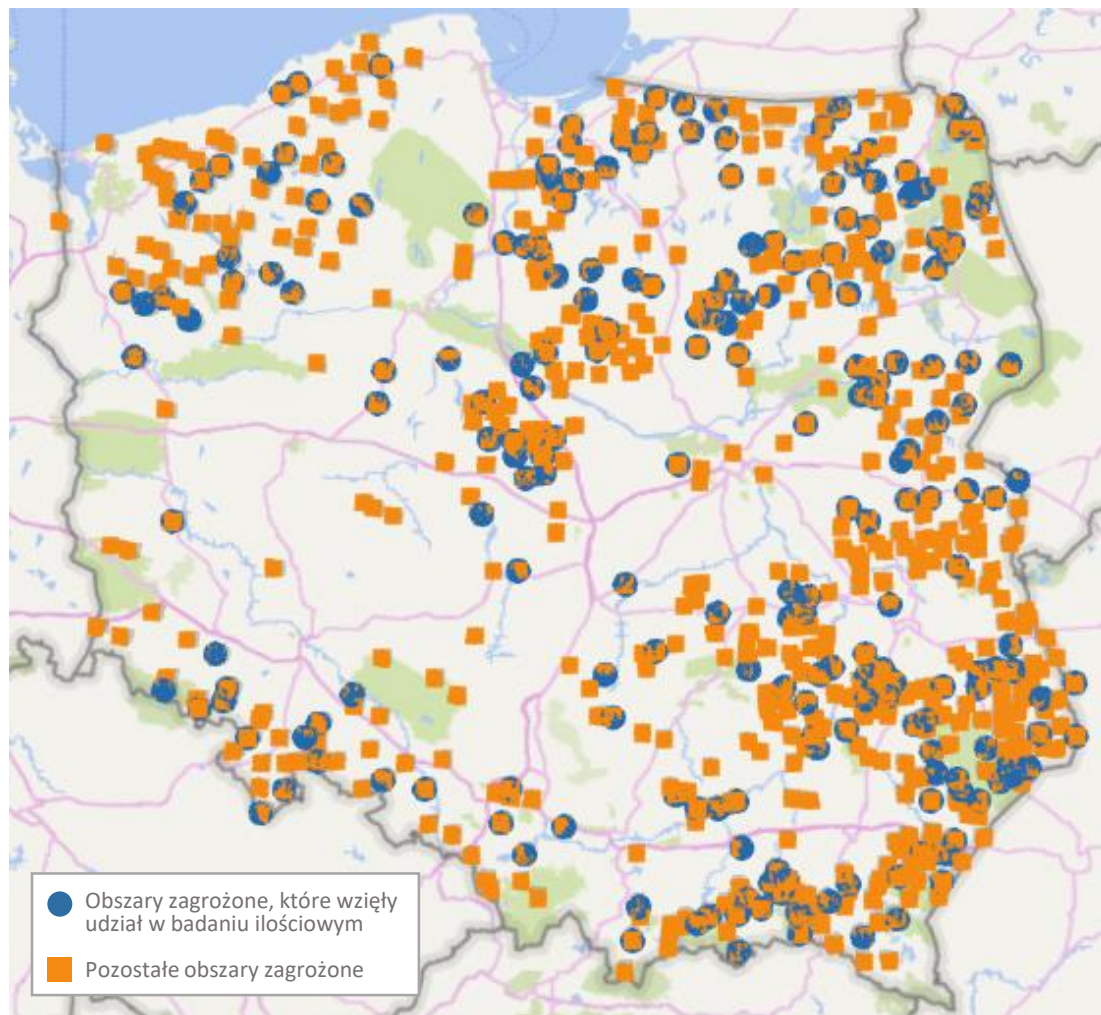
Profil odbiorcy

Obszary zagrożone trwałą marginalizacją

- ✓ Miasta średnie
 - Powyżej 20 tys. mieszkańców z wyłączeniem miast wojewódzkich
 - Mniejsze miasta – stolice powiatów (15-20 tys. mieszkańców)
- ✓ Gminy wiejskie i miejsko-wiejskie

Charakterystyka problemów społeczno-gospodarczych:

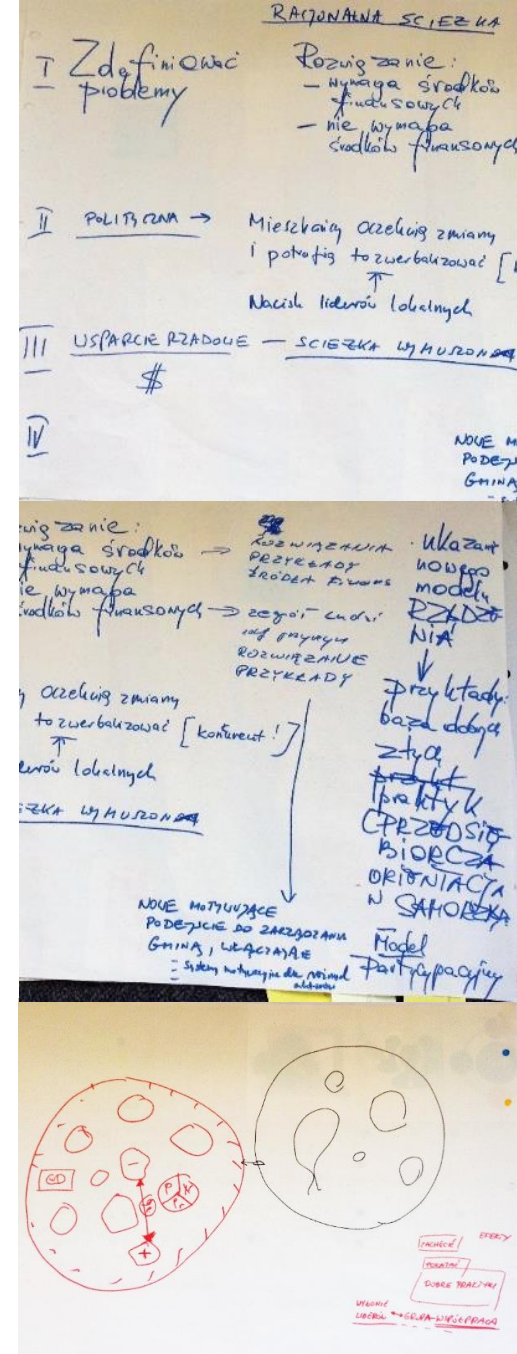
- Starzenie się populacji
- Ujemne saldo migracji
- Niski poziom edukacji
- Niski poziom przedsiębiorczości
- Bezrobocie
- Niski poziom dochodów mieszkańców i gmin
- Niska dostępność usług (publicznych)



MOTYWACJA odbiorców

Jak angażować JST w aktywne działania na rzecz rozwoju?

- ❑ Wyłanianie liderów i wspieranie tworzących się wokół nich grup wzajemnego wsparcia
- ❑ Promowanie współpracy międzysektorowej, wertykalnej i horyzontalnej
- ❑ Definiowanie problemów, promowanie przykładów ich rozwiązań oraz dobrych (i złych) praktyk w analogicznych obszarach działalności
- ❑ Zapewnienie finansowania w przypadkach, w których jest ono konieczne do osiągnięcia wytyczonych celów
- ❑ Naciski ze strony mieszkańców i lokalnych liderów
- ❑ Wdrażanie modelu partycypacyjnego, przedsiębiorczej orientacji oraz systemu motywacji dla różnych jego aktorów
- ❑ Konkurencja, ocenianie sytuacji własnej JST na tle osiągnięć innych samorządów

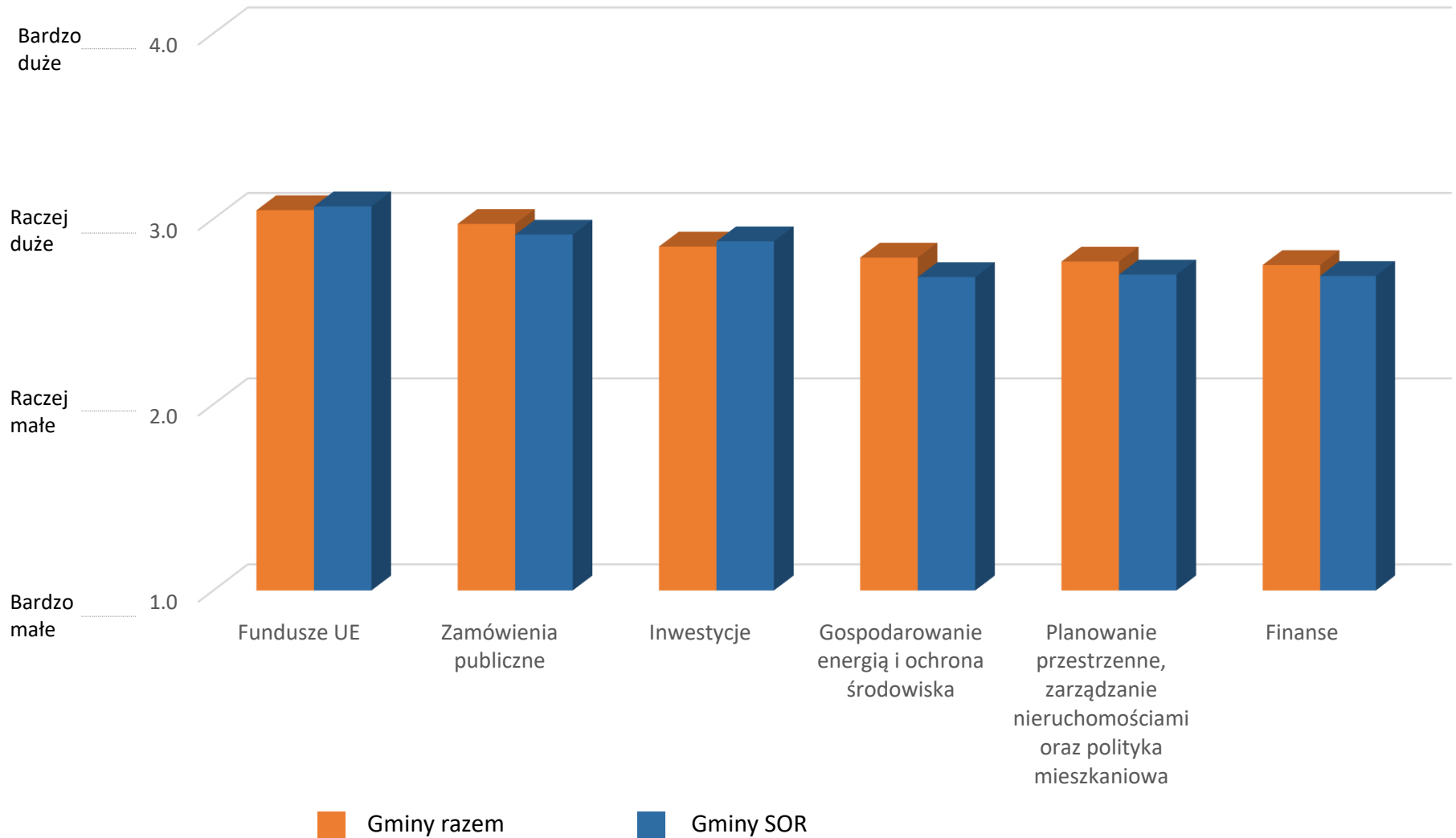


CO?

Obszary priorytetowe dla ww. JST

Wyniki badania ilościowego

Jak ocenia Pani / Pan zapotrzebowanie na usługi doradcze i szkoleniowe w Państwa Urzędzie w poniższych obszarach? (wskaźnik)

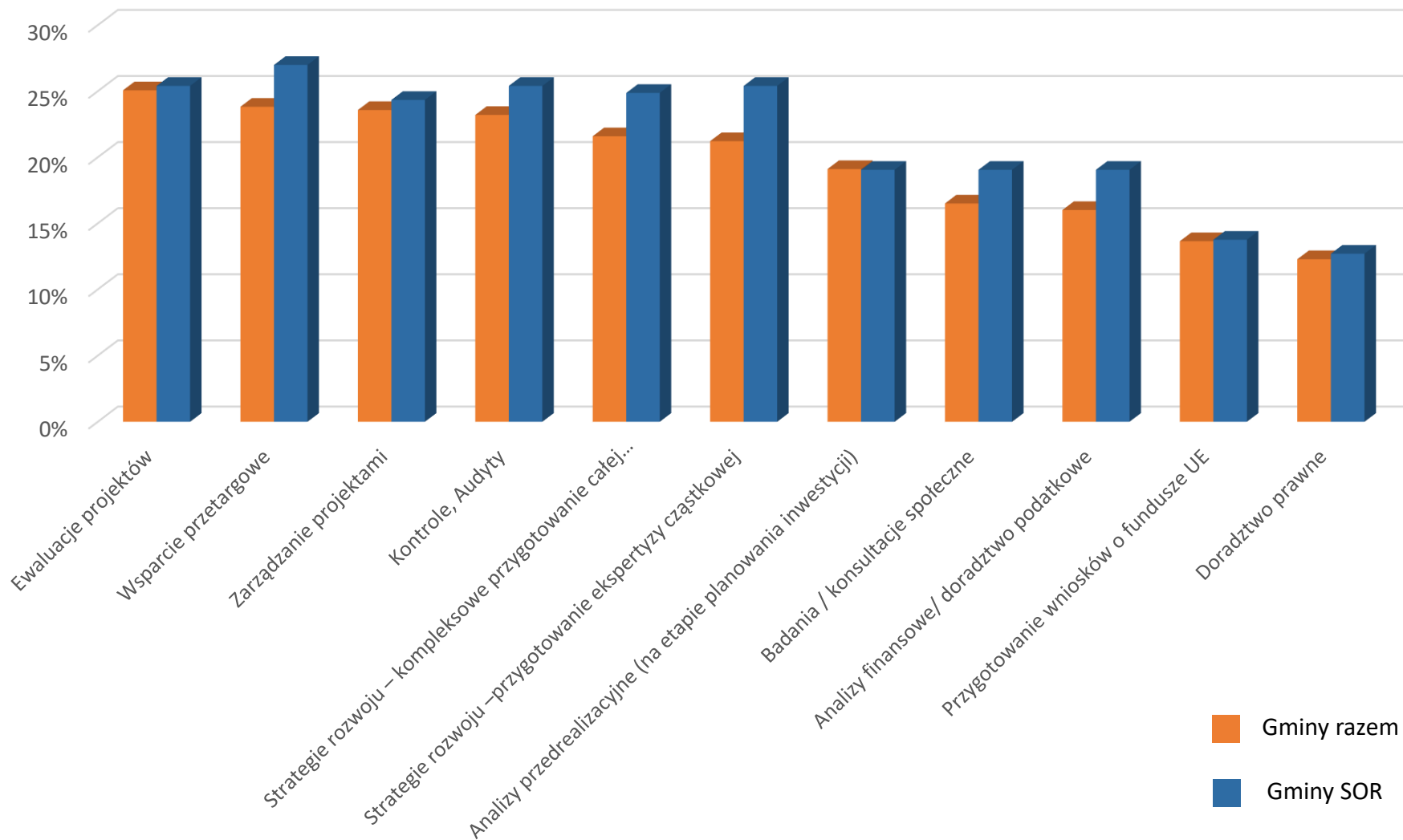


Jak ocenia Pani / Pan zapotrzebowanie na usługi doradcze i szkoleniowe w Państwa Urzędzie w poniższych obszarach? (wskaźnik)



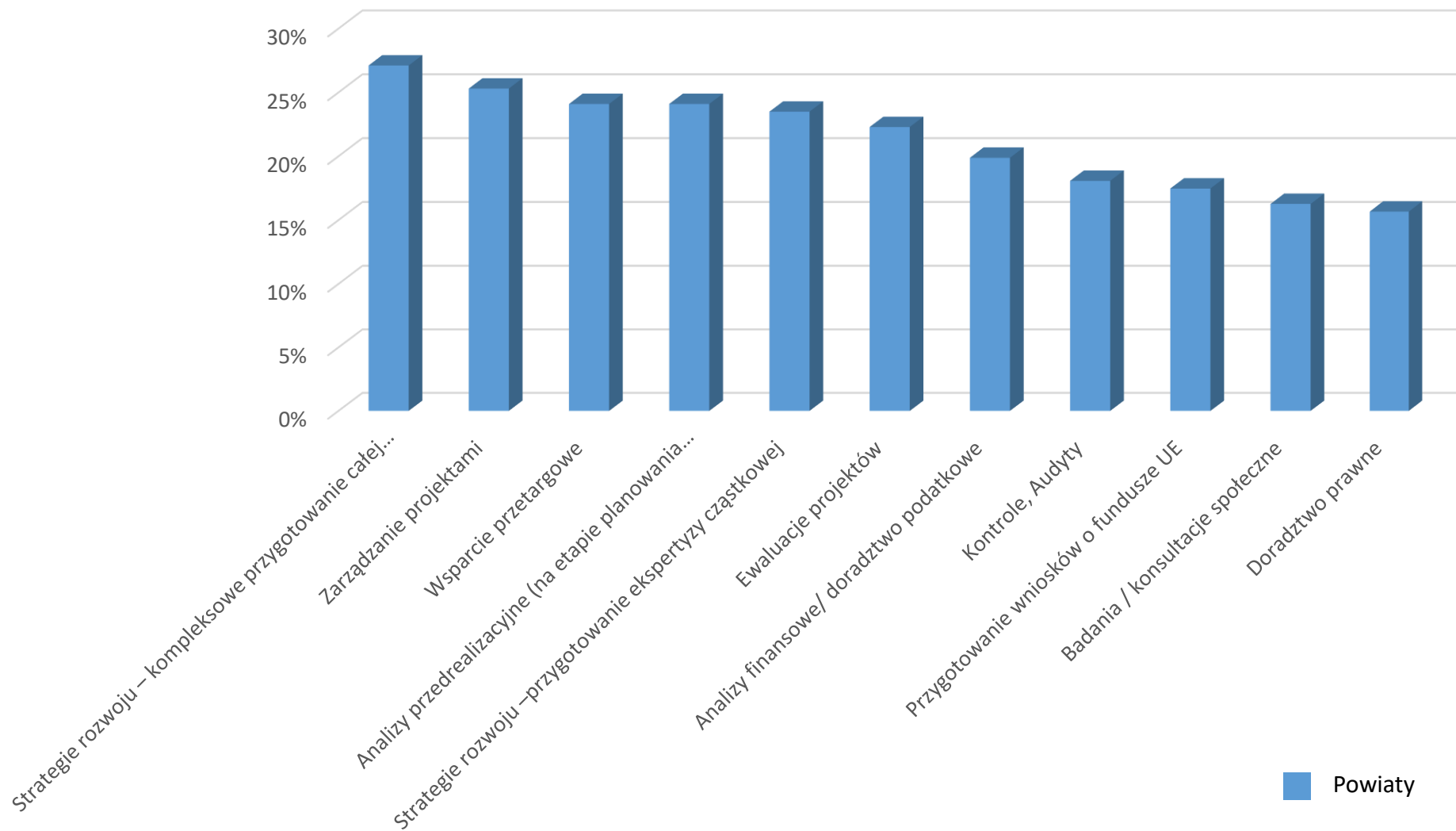
Z jakiego typu usług doradczych skorzystano w Państwa JST w ciągu ostatniego roku?

Odpowiedź – Nie korzystaliśmy, ale mamy potrzeby w tym obszarze.



Z jakiego typu usług doradczych skorzystano w Państwa JST w ciągu ostatniego roku?

Odpowiedź – Nie korzystaliśmy, ale mamy potrzeby w tym obszarze.



Podsumowanie prac warsztatowych

Poprzednie spotkanie grupy roboczej, zakończyliśmy stwierdzeniem, że nie można skupiać się na wszystkim. Trzeba wybrać kilka obszarów, które będą w najbliższych latach najważniejsze dla samorządów – pierwszych odbiorców usług CWD.

Jakie są wg Państwa obecnie priorytetowe obszary dla JST?

- 1) Brak diagnozy i wizji – brak dobrego zarządzania
- 2) Niska jakość usług publicznych
- 3) Ograniczona współpraca międzysektorowa i ponadlokalna
- 4) Demografia i odpływ ludności a w związku z tym braki w kapitale ludzkim
- 5) Brak środków finansowych na rozwój

*Każdy podobszar będzie miał inne priorytety działania.
Nie ma uniwersalnych problemów.*



(Z) KIM?

Identyfikacja interesariuszy systemu

OPERATOR CWD

Komórka przy MliR
Komórka na poziomie regionalnym
Urząd Marszałkowski, ew. inna
organizacja na jego zlecenie

ODBIORCA USŁUGI

Lokalne Związki Samorządowe
Mieszkańcy i ich niesformalizowane grupy
Euroregiony
Jednostki Organizacyjne JST
Lokalne Ośrodki Rozwoju
Lokalne bieguny wzrostu – JST „Wyspy”

KOORDYNATOR REGIONALNY

Animator współpracy regionalnej
Urzędy Marszałkowskie
(Nie trzeci sektor!)

WYKONAWCA USŁUGI

Podmioty prywatne (usługa doradcza)
Związki samorządowe
NGOs

FINANSUJĄCY

MiR
NCBiR
NIST
Urzędy Marszałkowskie

ŹRÓDŁO EKSPERTÓW

Przodujące JST
Podmioty administracji rządowej
Uniwersytety
Prywatne przedsiębiorstwa
Związki przedsiębiorców
Liderzy opinii
Związki samorządowe
NIST
NGOs
Jednostki Organizacyjne JST
Instytucje publiczne

MONITORING

Uniwersytety
Związki przedsiębiorców
Media lokalne
Liderzy opinii
Związki samorządowe
NGOs

...

Podmioty prywatne
Związki przedsiębiorców
Media (ponad)lokalne
Liderzy opinii
NGOs
Jednostki Organizacyjne JST
Podmioty administracji rządowej



W jaki sposób ma funkcjonować CWD?

Kryteria dostępu

Podsumowanie dyskusji

Zamiast standaryzacji CWD mogłoby:

- Prowadzić bazę danych dobrych szkoleniowców/specjalistów lub bazę referencji z kontaktami do osób odpowiedzialnych za realizację usług
- Pełnić funkcję zbioru meta danych
- Koordynować dobór ekspertów do zaplanowanych zadań
- Zdefiniować kryteria jakościowe dla podmiotów mających funkcjonować w ramach CWD
- Motywować do zmiany
- Zachęcać JST do sprawnej ewaluacji ex-post

Jakości nie da się wymusić standaryzacją.

Nie należy zaczynać projektu CWD od standaryzacji a-priorycznej. Trzeba tę rzeczywistość najpierw stworzyć.

KRYTERIA DOSTĘPU
STANDARD

- uogólnienie
- ewaluacja ex post
- asystowanie drogą ocen
- opinie referencji
- > WTO -> praktyczny
cysty teorii
- CWD - uogólnienie
zasadnicze
wskazywanie
skutków
wpływów -> manipulacja
o technici

Model działania CWD

- Poziom wojewódzki (różne warianty)
- Ograniczona funkcjonalność na poziomie centralnym
 - platforma
 - specjalistyczne doradztwo, zaawansowana wiedza (duże projekty)
 - jednolita wykładnia przepisów
 - obsługa infolinii
- Wyjątki: triada ministerstw
- Udział NGOs

Problemy z organizacją CWD

- Koszty usług (oskładkowanie, niższe stawki)
- PZP
- Prostota dostępu – przeciągające się procedury
- Cykliczność problemów JST i możliwości „zapchania” systemu
- Doradztwo szyte na miarę nie może być realizowane centralnie

Ćwiczenie modelowe

Weźmy na warsztat...

A grayscale photograph of two hands holding two white puzzle pieces, one on the left and one on the right, with a gap between them. The hands are positioned as if about to bring the pieces together.

Model organizacyjny

czyli

System zarządzania i realizacji
gwarantujący sprawne i efektywne
wdrożenie CWD z przypisanymi rolami
dla podmiotów na szczeblu centralnym,
regionalnym i/lub lokalnym

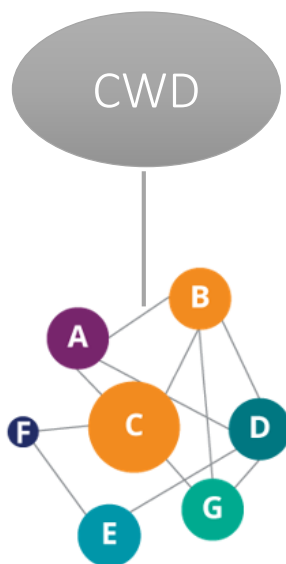
Narzędzia

czyli

Forma działania, najważniejsze
przedsięwzięcia i środki wsparcia
beneficjentów

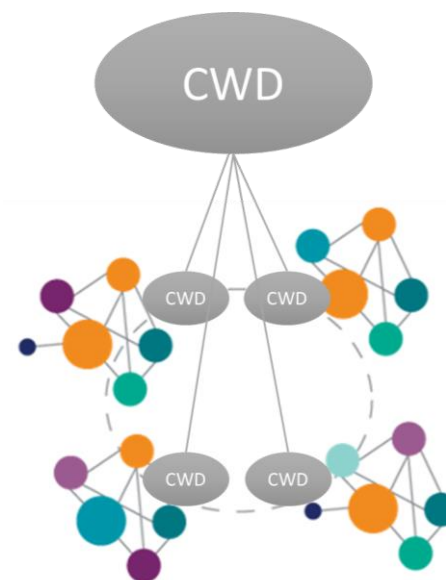


Model organizacyjny



Model 2-poziomowy

Komórka CWD przy Ministerstwie Inwestycji i Rozwoju oraz sieć podmiotów wykonujących niektóre funkcje CWD

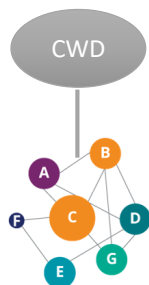


Model 3-poziomowy (zregionalizowany)

Komórka sterująca CWD przy Ministerstwie Inwestycji i Rozwoju, regionalne komórki wykonawcze CWD (stałe, działające na zasadzie prezydencji lub wyłonione w ramach konkursu) oraz sieć podmiotów



Model organizacyjny

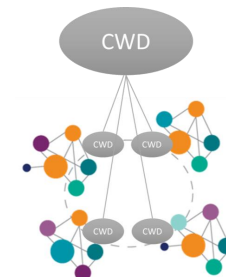


Model 2-poziomowy

Komórka CWD przy Ministerstwie Inwestycji i Rozwoju oraz sieć podmiotów wykonujących niektóre funkcje CWD

Model 3-poziomowy (zregionalizowany)

Komórka sterująca CWD przy Ministerstwie Inwestycji i Rozwoju, regionalne komórki wykonawcze CWD (stałe, działające na zasadzie prezydencji lub wyłonione w ramach konkursu) oraz sieć podmiotów



✓		koordynacja strategiczna i podejmowanie decyzji strategicznych	✓		
✓		ewaluacja efektywności działań CWD	✓		
✓		opracowywanie bieżących planów działań	✓	✓	
✓		uruchomienie podstawowych narzędzi i ekspertów (w tym przez zlecenie zadań wybranym podmiotom sieci)		✓	
✓		koordynacja operacyjna i bieżący monitoring działań podmiotów włączonych w realizację wsparcia		✓	
✓		nawiązanie relacji z innymi projektami / instytucjami oferującymi wsparcie		✓	
✓	✓	promocja działań CWD		✓	✓
✓	✓	realizacja projektów wsparcia dla wybranych gmin/powiatów		✓	✓



Narzędzia / Formy działania



Fora współpracy

Działania promujące współpracę i bezpośrednią wymianę praktyk we wszystkich możliwych formach

Na przykład:
wizyty studyjne, wzajemne uczenie się, bank czasu – wymiana specjalistów, fora grup zawodowych, mentoring, coaching, audyty koleżeńskie



Eksperci

Wsparcie i usługi doradcze szyte na miarę udzielane przez ekspertów

Na przykład:
Doradztwo na etapie przygotowywania i wdrażanie dokumentów strategicznych i operacyjnych, polityk, planów, doradztwo na etapie realizacji projektów, doradztwo w zakresie finansowania

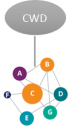













Platforma




Interaktywny zasób wiedzy / informacyjno-szkoleniowy portal internetowy

Na przykład:
wzorcowe dokumenty, bank dobrych praktyk, repozytorium informacji, e-learning, webinaria eksperckie, kalendarz działań sieci tematycznych











Podsumowanie ćwiczeń – ocena skoringowa

Modele organizacyjne	 Model 2-poziomowy (centralny)	 Model 3-poziomowy (zregionalizowany)
Łatwość wdrożenia		 / 
Efektywność kosztowa		
Sprawność operacyjna		 / 
Trwałość		

Legenda:

-  Ocena pozytywna
-  Ocena neutralna / umiarkowana
-  Ocena negatywna

Brak konsensusu w grupie, szczegóły na kolejnym slajdzie

Narzędzia	 Fora współpracy	 Eksperti	 Platforma
Zapotrzebowanie gmin zmarginalizowanych			
Nisza na rynku usług wsparcia dla JST		 	

Dyskusja dotycząca modeli organizacyjnych



Model 2-poziomowy (centralny)

- ✓ Model tańszy, mniej zbiurokratyzowany
- ✓ Elastyczność: rola województwa (Urzędu Marszałkowskiego) też jest możliwa w ramach sieci, ale nie jest z góry zakładana
- ✓ Łatwiejszy interregionalny przepływ dobrych praktyk

Model 3-poziomowy (zregionalizowany)

Plusy

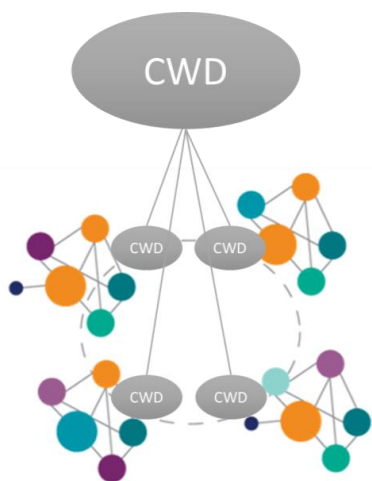
- ✓ Trzeba odróżniać fazę wstępną i fazę operacyjną, w dłuższym terminie tylko instytucjonalizacja CWD w samorządach wojewódzkich gwarantuje trwałość
- ✓ SOR zakłada wzmocnienie roli samorządu wojewódzkiego, CWD na poziomie regionalnym byłoby ważnym narzędziem w tym kierunku

Minusy

- ✓ Dużo obszarów zmarginalizowanych przekracza granice województwa, koordynator wojewódzki byłby dla nich błędem
- ✓ Województwa mają historyczną tendencję do wzmocniania silniejszych ośrodków, nie obszarów zmarginalizowanych
- ✓ Większa biurokracja

Komentarze i alternatywy

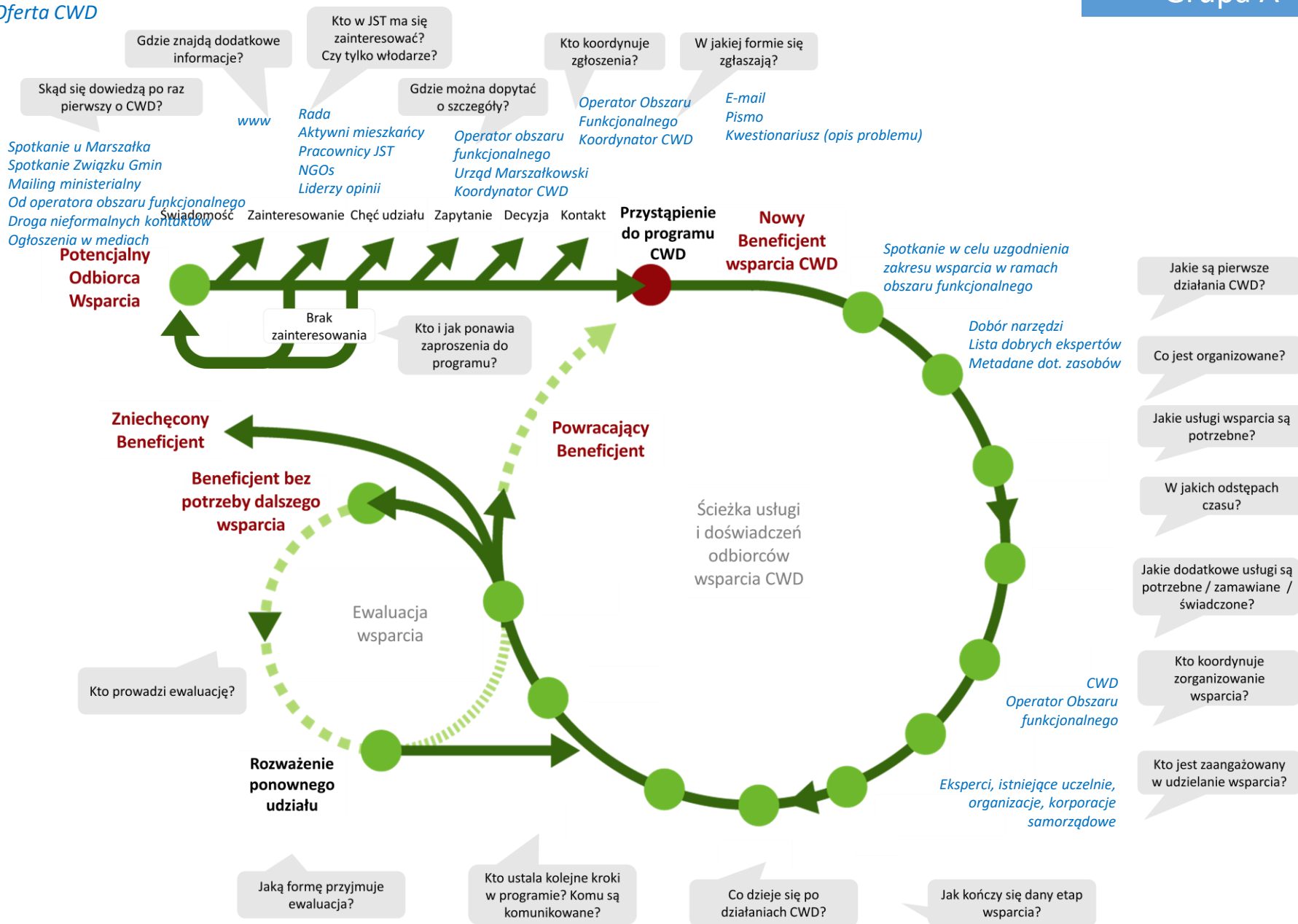
- ✓ Jeśli województwo nie chce podjąć się roli koordynatora, można tworzyć alternatywne struktury regionalne
- ✓ Struktury subregionalne / obszary funkcjonalne powinny odpowiadać za CWD (ponieważ odpowiadają za rozwój), pozwoli to na stworzenie wyspecjalizowanych dobrze płatnych miejsc pracy w terenie
- ✓ Województwo powinno być zobowiązane do zapewnienia usługi wsparcia i odpowiada za nią politycznie, ale nie musi jej samo dostarczać (opcje: zatrudnienie ekspertów, zlecenie innemu podmiotowi)

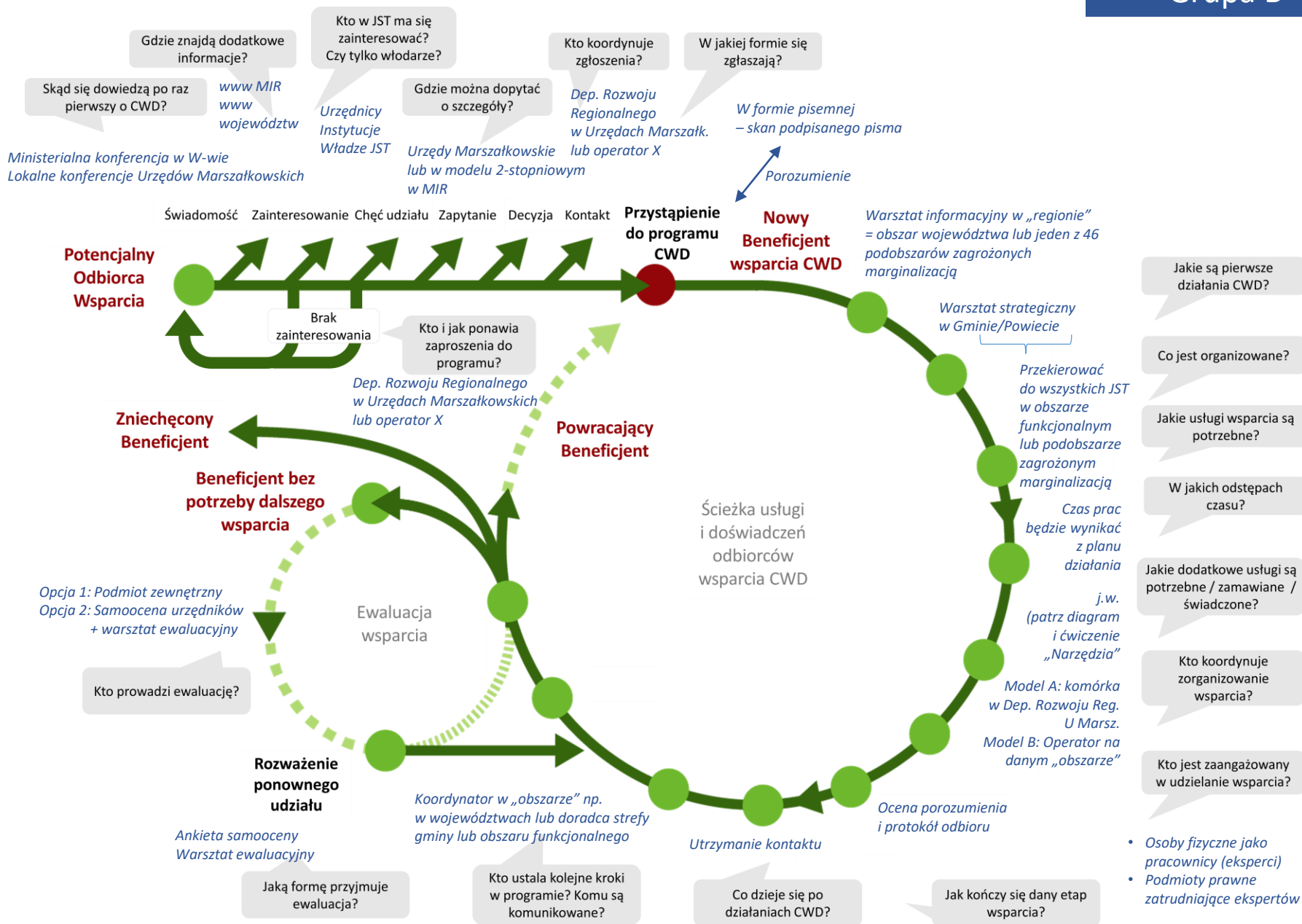


Budowanie ścieżki usługi (*customer journey map*)

Grupy miały za zadanie uzupełnić ścieżkę, jaką pokonuje przykładowa gmina – potencjalny odbiorca usług CWD – dowiadując się o dostępnej ofercie wsparcia.

W uzupełnianiu elementów tej drogi miały pomóc pytania pomocnicze.





Zespół badawczy



dr hab. Ewa Bogacz-Wojtanowska

Koordynator badania

ewa.bogacz-wojtanowska@uj.edu.pl



Agata Miśkowiec

Starszy Konsultant

amiskowiec@pcgpolska.pl

+48 509 52 15 83



Ewa Rogalska

Konsultant

erogalska@pcgpolska.pl

+48 603 44 54 10

Monika Daab

Analitik biznesowy

mdaab@pcgpolska.pl

+48 22 477 27 20

Michał Chmielewski

Analitik biznesowy

mchmielewski@pcgpolska.pl

+48 42 2908 236



PCG Polska Sp. z o.o.
ul. Fabryczna 17, 90-344 Łódź
Tel. 42 2908 230

PCG Polska Sp. z o.o.
ul. Piękna 19, 00-549 Warszawa
Tel: 22 477 27 04



PCG POLSKA

A PUBLIC CONSULTING GROUP, INC.
COMPANY

www.pcgpolska.pl