

**Poznań:**

ul. Ratajczaka 26/6/96  
61-815 Poznań  
tel./fax: (0-61) 851 91 34



**Leszno:**

ul. Pl. J. Metziga 26/6  
64-100 Leszno  
tel./fax: (0-65) 520 78 86

Ewaluacja zewnętrzna produktu finalnego wypracowanego  
w ramach projektu pn.  
„PI Wsparcie rozwoju narzędzi związanych  
z kontraktowaniem usług społecznych w Koninie”

Raport końcowy



**Doradztwo Społeczne i Gospodarcze**  
**ul. Św. Wojciech 22/24 m.7**  
**61-749 Poznań**

**Październik 2014**



## Spis treści

1	Wprowadzenie i założenia ewaluacji zewnętrznej .....	3
2	Wyniki ewaluacji zewnętrznej .....	7
2.1	Wpływ wdrożenia modelu na atrakcyjność inwestycyjną Konina .....	7
2.2	Czynniki wpływające na przebieg procesu testowania produktu finalnego .....	12
2.2.1	Przyjęta procedura wyboru wykonawcy .....	12
2.2.2	Wpływ opinii publicznej .....	13
2.2.3	Komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna .....	14
2.2.4	Zasoby ludzkie .....	17
2.3	Przebieg monitoringu i ocena realizacji zadania zleconego .....	22
2.4	Propozycje zmian w modelu (produkcie finalnym) .....	27
2.5	Czynniki wpływające na możliwość upowszechnienia modelu .....	33
2.6	Analiza SWOT .....	37
2.6.1	Mocne strony projektu i produktu finalnego .....	38
2.6.2	Słabe strony projektu i produktu finalnego .....	41
2.6.3	Szanse związane z upowszechnieniem produktu finalnego .....	44
2.6.4	Zagrożenia wynikające z zastosowania modelu .....	45
3	Podsumowanie .....	48
4	Wnioski i rekomendacje .....	52
5	Aneks .....	72
5.1	IDI z kadrą projektu oraz osobami zaangażowanymi w testowanie produktu finalnego .....	72
5.2	IDI z przedsiębiorcami .....	74
5.3	IDI z przedstawicielami organizacji pozarządowych działających na rzecz rozwoju gospodarczego .....	75
5.4	FGI z kadrą projektu .....	76



## 1 Wprowadzenie i założenia ewaluacji zewnętrznej

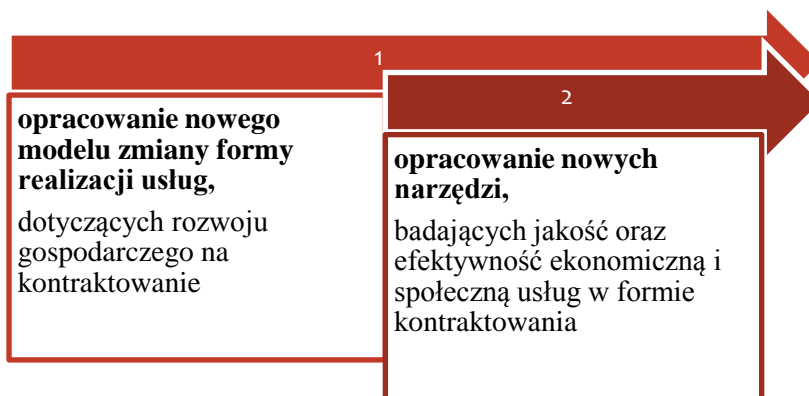
W przedmiotowym raporcie przedstawiono podsumowanie ewaluacji zewnętrznej produktu finalnego wypracowanego w ramach projektu pn. „PI Wsparcie rozwoju narzędzi związanych z kontraktowaniem usług społecznych w Koninie”. Projekt współfinansowany jest przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013, Priorytet V Dobre rządzenie, Działanie 5.4 Rozwój potencjału trzeciego sektora, Poddziałanie 5.4.2 Rozwój dialogu obywatelskiego.

Projekt realizowany przez Miasto Konin w partnerstwie z Centrum PISOP jest odpowiedzią na nieefektywną politykę wsparcia rozwoju gospodarczego w Koninie oraz brak procedur wspierających długofalowe i wydajne działania na rzecz rozwoju gospodarczego przy wykorzystaniu potencjału organizacji pozarządowych.

**Celem głównym projektu jest**

**poprawa warunków prawnych i administracyjnych do prowadzenia efektywnej polityki rozwoju gospodarczego przez Miasto Konin.**

**Środkami** do realizacji tak sformułowanego celu głównego są:



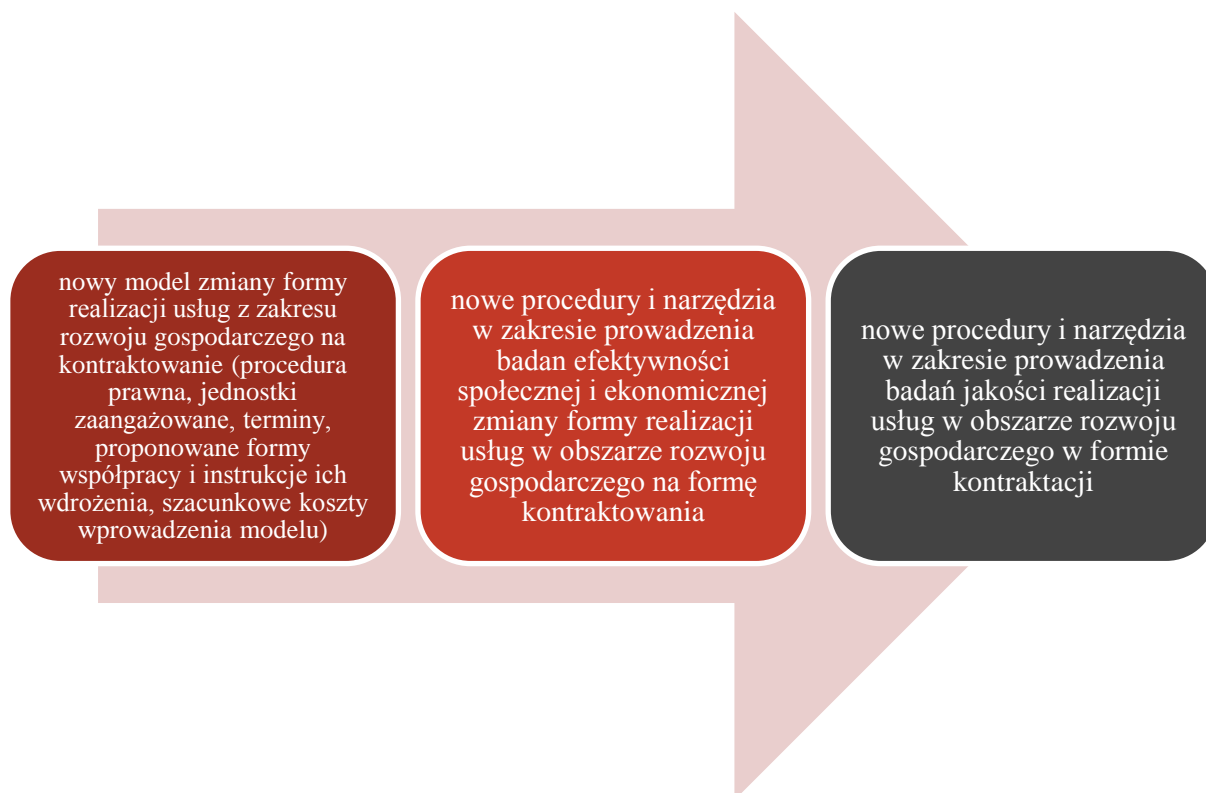
**Celami szczegółowymi** projektu są:

- zwiększenie potencjału prawnego i administracyjnego Miasta Konina do prowadzenia długoterminowej i wydajnej współpracy z minimum 1 organizacją pozarządową w

obszarze wsparcia rozwoju gospodarczego w terminie od 1.02.2012 r. do 30.06.2014 r.<sup>1</sup>,

- zwiększenie dostępu do wypracowanego modelu i narzędzi badawczych oceniających realizację usług z zakresu wspierania rozwoju gospodarczego wśród 100 osób (w tym 27 kobiet) pracujących w urzędach miast na prawach powiatu, NGO<sup>2</sup> i instytucji otoczenia biznesu w terminie od 1.06.2012 r. do 30.06.2015 r.

**Produktem finalnym** planowanym do upowszechniania będą natomiast:



Zasadniczym celem ewaluacji zewnętrznej była analiza rzeczywistych efektów testowania produktu finalnego. Zakres ewaluacji obejmował dostosowanie produktu finalnego do potrzeb i możliwości grupy docelowej oraz potrzeb rynku, a także zbadanie trudności i usprawnień wynikających z zastosowania produktu finalnego.

Dla zapewnienia wysokiego poziomu rzetelności i trafności prowadzonej ewaluacji, w tym wyciągania trafnych wniosków i rekomendacji, dobrano odpowiednie metody badawcze oraz wykorzystano trzy typy triangulacji wyróżnione przez Normana Denzina:

<sup>1</sup> Pierwotny termin zakładał realizację projektu od 1.06.2012 r. do 31.12.2014 r. Został wydłużony do 30.06.2015 r.

<sup>2</sup> Sektor organizacji pozarządowych.

- a) triangulacja badacza – zaangażowanie w proces badawczy kilku badaczy,  
b) triangulacja danych – wykorzystanie informacji pochodzących z różnych źródeł,  
c) triangulacja metodologiczna – wykorzystanie kilku metod do badania jednego zjawiska<sup>3</sup>.

W ramach ewaluacji zastosowano następujące techniki badawcze:

- indywidualne wywiady swobodne - przeprowadzono 13 wywiadów z przedstawicielami kadry projektu, samorządu terytorialnego, organizacji pozarządowych działających w zakresie rozwoju gospodarczego, przedsiębiorców i przedstawicieli organizacji przedsiębiorców, dla każdej grupy badanych został przygotowany osobny scenariusz (wzory narzędzi zamieszczono w aneksie);
- panel ekspertów - odbył się w ramach konferencji *Kontraktacja w obszarze wspierania rozwoju gospodarczego i przedsiębiorczości. Nowoczesne zarządzanie samorządem terytorialnym na przykładzie Miasta Konina*;
- analizę dokumentacji (produktu finalnego), w tym protokołów ze spotkań zespołu roboczego ds. monitoringu, ostatecznej wersji karty monitoringu realizacji zadania publicznego oraz raportu końcowego z ewaluacji wewnętrznej;
- zogniskowany wywiad grupowy z kadrą projektu podsumowujący zebrane wnioski i rekomendacje, w tym także analiza SWOT działań podjętych w ramach projektu oraz wypracowanego produktu finalnego.

W zakresie ewaluacji zewnętrznej poddano ocenie dostosowanie produktu finalnego do potrzeb i możliwości grupy docelowej oraz potrzeb rynku, zbadano również trudności i usprawnienia wynikające z zastosowania produktu finalnego. Ewaluacja zewnętrzna została przeprowadzona w oparciu o kryteria zaprezentowane w tabeli 1.

TABELA 1. KRYTERIA EWALUACJI

Kryterium ewaluacji	Uszczegółowienie
Efektywność	To kryterium, w którym efekty osiągnięte w projekcie zostają skonfrontowane z nakładami poniesionymi w trakcie jego realizacji, co oznacza, że umożliwia uzyskanie odpowiedzi na pytanie o tzw. „ekonomiczność projektu”. Do nakładów zalicza się tu zasoby finansowe i ludzkie, a także czas poświęcony na realizację założeń. Działania zostają uznane za efektywne, gdy cele zostaną osiągnięte przy zbilansowanym poziomie nakładów. Kryterium efektywności stosuje się między innymi w celu porównania ewaluowanego projektu z innymi rozwiązaniami stosowanymi w danym obszarze.

<sup>3</sup> Za: Konecki Z., 2000, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 86.

Kryterium ewaluacji	Uszczegółowienie
Skuteczność	To kryterium, w którym efekty zrealizowanego projektu zostają skonfrontowane z zakładanymi celami. Kryterium skuteczności umożliwia ocenę stopnia realizacji założeń, która obejmuje zarówno pozytywne, jak i negatywne efekty projektu. W trakcie badania należy precyzyjnie określić poziom celów, które formułowane są zwykle od celów ogólnych po cele operacyjne.
Użyteczność	To kryterium pozwala na określenie, w jakim stopniu efekty wypracowane w projekcie są zgodne z potrzebami i oczekiwaniami odbiorców/użytkowników.
Dostępność	To kryterium pozwala na określenie, w jakim stopniu wsparcie oferowane odbiorcom projektu jest dla nich dostępne i czy nie występują bariery i ograniczenia w tym aspekcie.

ŹRÓDŁO: STRATEGIA WDRAŻANIA PROJEKTU INNOWACYJNEGO.

Ewaluacja zewnętrzna miała za zadanie odpowiedzieć na następujące pytania badawcze:

1. Na czym polega innowacyjność produktu finalnego?
2. Na ile produkt finalny pozwala na rozwój długoterminowej i wydajnej współpracy Miasta Konina z organizacją pozarządową w zakresie rozwoju gospodarczego? Na ile dotyczy to innych samorządów?
3. Na czym polega skuteczność, efektywność i dostępność zastosowanego rozwiązania w ramach produktu finalnego?
4. Na ile produkt finalny jest dostosowany do potrzeb grupy docelowej?
5. Na ile produkt finalny może pomóc w *poprawie warunków prawnych i administracyjnych do prowadzenia efektywnej polityki rozwoju gosp. przez Miasto Konin*? Na ile dotyczy to innych samorządów?
6. Na ile elementy produktu finalnego są spójne i stanowią odpowiedź na najistotniejsze deficyty realizacji długoterminowej i wydajnej współpracy Miasta Konina z organizacją pozarządową? Na ile dotyczy to innych samorządów?
7. Jakie warunki muszą być spełnione by produkt finalny był wdrożony z sukcesem przez Miasto Konin i inne samorzady?
8. Jakie są szanse na wdrożenie produktu finalnego?
9. Jakie elementy produktu finalnego wymagają dalszych modyfikacji?
10. Co można uznać za dobre praktyki dotyczące produktu finalnego?

W celu zachowania anonimowości badanych osób w ramach analizy zebranych materiałów zastosowano następujące skróty:

- W01-W13 – wywiady bezpośrednie z osobami zaangażowanymi w realizację projektu w fazie testowania produktu innowacyjnego,
- FGI – zogniskowany wywiad grupowy z kadrą projektu/analiza SWOT,
- PR01-PR04 – protokoły ze spotkań zespołu roboczego,
- KM – karta monitoringowa realizacji zadania publicznego,
- PE – panel ekspertów.

## 2 Wyniki ewaluacji zewnętrznej

W rozdziale zaprezentowano wyniki przeprowadzonej ewaluacji zewnętrznej. Wskazano na czynniki, które miały wpływ na przebieg procesu testowania i wdrażania modelu w Koninie, odnosząc się jednocześnie do potencjalnych problemów, na które należy zwrócić szczególną uwagę na etapie upowszechniania produktu finalnego wśród innych samorządów. W rozdziale uwzględniono także przebieg procesu monitoringu oraz dokonano oceny realizacji zadania zleconego. Zaprezentowano także jaki wpływ na atrakcyjność inwestycyjną Konina miało wdrożenie modelu.

### 2.1 Wpływ wdrożenia modelu na atrakcyjność inwestycyjną Konina

Dostępne dane wskazują, że w okresie poprzedzającym wdrożenie modelu, w Koninie zdiagnozowano szereg barier uniemożliwiających efektywne realizowanie polityki rozwoju gospodarczego miasta, w tym rozwoju przedsiębiorczości, oraz pozyskiwania inwestorów. W tabeli 2 przedstawiono 9 z 15 barier przedstawionych w raporcie na temat przedsiębiorczości w Koninie uporządkowanych w kolejności malejącej pod względem % wskazań.

TABELA 2. BARIERY ATRAKCYJNOŚCI INWESTYCYJNEJ W KONINIE

Pozycja na liście barier	Czynnik decydujący o atrakcyjności inwestycyjnej	% wskazań
2	Brak profesjonalnej agencji obsługującej inwestorów.	62%
3	Konieczność uzyskiwania wielu zezwoleń w procesie inwestycyjnym od różnych organów, dotyczących przeprowadzenia jednego projektu.	58%

Pozycja na liście barier	Czynnik decydujący o atrakcyjności inwestycyjnej	% wskazań
5	Brak efektywnego systemu zachęt dla inwestorów ze strony władz samorządowych.	50%
6	Procedury związane z uzyskiwaniem decyzji administracyjnych wymaganych w procesie inwestycyjnym - biurokracja, przedłużające się terminy.	50%
7	Brak lub niedobór działań wspierających rozwój przedsiębiorczości (np. nieodpłatne doradztwo, współfinansowanie zatrudnienia i szkoleń).	33%
8	Zbyt słaba promocja stref inwestycyjnych i możliwości inwestycyjnych. Potencjalni inwestorzy nie otrzymują wystarczających informacji o warunkach inwestowania w gminach od odpowiednich władz samorządowych.	31%
9	Brak odpowiednio przygotowanych terenów inwestycyjnych (uregulowany stan prawny, zaopatrzenie w niezbędną infrastrukturę).	25%
10	Słaba infrastruktura transportowa (niska jakość infrastruktury drogowej, kolejowej, miasto słabo skomunikowane z innymi ośrodkami miejskimi w regionie).	25%
14	Przestarzała, niesprawna lub niedostatecznie rozwinięta infrastruktura komunalna (sieć wodociągowa, kanalizacyjna, ciepłownicza i gazownicza).	8%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Urząd Statystyczny w Poznaniu, Raport o sytuacji gospodarczej miasta Konina w latach 2009 - 2013, Poznań 2013, str. 157.

Z zebranych wypowiedzi wynika, że działania w zakresie promocji gospodarczej miasta poprzedzające wdrożenie modelu były na niskim poziomie i nie przynosiły efektów. Niejasny był podział zadań pomiędzy poszczególnych pracowników UM<sup>4</sup>, a zadania w obszarze promocji gospodarczej stały w opozycji do priorytetów realizowanych przez poszczególne wydziały UM ze względu na harmonogram prac wyznaczonych przez kierowników wydziałów lub ograniczone środki budżetowe. Skutkowało to brakiem efektywności i skuteczności podejmowanych działań lub też ich zupełnym zamrożeniem.

*Powiedzmy, że całościowo był wydział działalności gospodarczej i rozwoju odpowiedzialny z promocją, natomiast to i tak było gdzieś poupychane w innych wydziałach, zależało od możliwości finansowych i od tego, co się w danym momencie realizowało. (W01)*

<sup>4</sup> Urząd Miejski w Koninie.



*Wcześniej były tylko pytania i ciągle zastanawianie się kto ma to robić i dlaczego akurat on, jak to ma wyglądać i dlaczego tak, oraz zastanawianie się nad kwestiami finansowymi. (W02)*

*Wyglądało tak, że środki na promocję, czyli na udział w targach i konferencjach zagranicznych, były zawsze w pierwszej kolejności obcinane. (W03)*

Jeden z badanych zauważył, że niska efektywność i skuteczność promocji gospodarczej wynikała również z przepisów prawa, w ramach którego urzędnicy realizują powierzone im zadania. Zdecydowanie większe możliwości prowadzenia skutecznego dialogu z potencjalnymi inwestorami spoczywają w rękach osób, które są przygotowane do prowadzenia rozmów biznesowych i nie są pracownikami urzędu.

*Jestem o tym absolutnie przekonany, że gdyby te pieniądze zostały w budżecie i miał te zadania zrealizować wydział, to by ich nie zrealizował. (...) Chociażby dlatego, że na te spotkania B2B się nikt [z urzędnikiem - przyp. aut.] nie umówi. Nie mam wątpliwości. Jeśli one mają się odbywać w takiej atmosferze, czasem nawet swobodnej, nie przy ciastku, a przy dobrym drugim daniu, to nigdy nie z urzędnikiem, bo jemu po prostu nie wolno. (W02)*

*Osoba, która jest zawodowo przygotowana do pozyskania inwestorów, podejmuje dużo bardziej efektywne działania, niż urzędnik, który ma szereg innych zadań. Nie jest to jego priorytet i trudno ocenić jego efektywność. (W03)*

Wymiernym efektem zastosowania modelu w Koninie podkreślanym przez respondentów jest uaktywnienie promocji, która do tej pory realizowana była w znikomym stopniu przez UM. Zmieniające się otoczenie gospodarcze wymaga zdecydowanych działań w tym zakresie, a kontynuowanie działalności BOI może przynosić dalsze wymierne rezultaty.

*Tym pokłosiem projektu jest to, że działania związane z promocją gospodarczą i pozyskaniem inwestora pozostały na zewnątrz, a nie wróciły do urzędu. (W03)*

*Największym sukcesem jest to, że w końcu ruszyła promocja gospodarcza miasta. Do tej pory nie było takich większych zadań. Spotkania B2B, spotkania z potencjalnymi*

*inwestorami owocują, bo biuro obsługi inwestora nadal funkcjonuje i utrzymuje kontakty z przedsiębiorcami. (W04)*

Jednym z istotnych efektów wdrożenia modelu jest zmiana postrzegania i podejścia UM do trzeciego sektora (w tym instytucji otoczenia biznesu) jako partnera w kompleksowej realizacji długoterminowej strategii rozwoju gospodarczego miasta. W Programie Wspierania Przedsiębiorczości<sup>5</sup> uchwalonym na lata 2014 - 2016 wypracowanym w ramach aktualizacji Strategii Rozwoju Konina<sup>6</sup> na lata 2007-2015 pojawiły się zapisy mówiące o konieczności zaangażowania w proces poprawy sytuacji gospodarczej Konina organizacji pozarządowych:

*„Kompleksowe i systemowe podejście do kwestii wspierania lokalnej przedsiębiorczości, przy zaangażowaniu wszystkich podmiotów kształtujących lokalny rozwój gospodarczy, stworzy szansę na poprawę sytuacji ekonomicznej lokalnych przedsiębiorców, zapewni większy potencjał do konkurencyjności w relacjach biznesowych oraz przyczyni się do kreowania trwałych miejsc pracy”<sup>7</sup>.*

Aktualizacja dotychczasowej strategii wskazuje na dostrzeżenie potencjału, którym dysponują podmioty trzeciego sektora. W tym kontekście wdrożenie produktu finalnego otworzyło nowe możliwości rozwoju długoterminowej współpracy UM z organizacjami pozarządowymi, w tym instytucjami otoczenia biznesu i poprawiło w zdecydowany sposób warunki prawne i administracyjne do prowadzenia efektywnej polityki rozwoju gospodarczego.

*Zmieniło się postrzeżenie organizacji pozarządowych. Nawet w programie wspierania przedsiębiorczości, gdzie angażujemy organizacje pozarządowe do różnych rzeczy jak szkolenia i doradztwo, przeznaczamy sporą kwotę na instytucje otoczenia biznesu, czego do tej pory nie było. (W05)*

Należy zauważyć, że Biuro Obsługi Inwestora funkcjonuje w dalszym ciągu i pozostało podmiotem odrębnym w stosunku do UM w Koninie. Wzrostowi jakości obsługi inwestora mają w dłuższej perspektywie służyć również wypracowane „Standardy obsługi

<sup>5</sup> <http://gospodarka.konin.pl/aktualizacja-strategii-rozwoju-konina-program-wspierania-przedsiębiorczosci/>, dostęp: 30.10.2014.

<sup>6</sup> [http://www.konin.pl/files/images/pdf/strategia\\_rozwoju\\_konina\\_2007\\_2015.pdf](http://www.konin.pl/files/images/pdf/strategia_rozwoju_konina_2007_2015.pdf), data dostępu: 30.10.2014.

<sup>7</sup> Program Wspierania Przedsiębiorczości w Koninie na lata 2014 - 2016, str. 3, dostępny: [http://bip.konin.eu/index.php?d=pz\\_szczegoly&id=1004&kad=](http://bip.konin.eu/index.php?d=pz_szczegoly&id=1004&kad=), data dostępu: 30.10.2014.

*inwestorów w Urzędzie*”<sup>8</sup>, których wcześniej nie było, a które stanowią odpowiedź na bariery inwestycyjne zgłoszone przez podmioty gospodarcze (tabela 2) i świadczą o poprawie warunków prawnych i administracyjnych działań podejmowanych przez UM w obszarze rozwoju gospodarczego miasta.

*Po skończeniu tego zadania powierzyliśmy [Konińskiej Izbie Gospodarczej - przyp. aut.] do końca czerwca 2015 roku realizację promocji gospodarczej w ograniczonym zakresie i z mniejszym budżetem. Po tym okresie uda się model w większym stopniu wdrożyć, może znaleźć operatora, który oprócz działań związanych z promocją gospodarczą zajmłby się administrowaniem - tak, aby fizycznie mógł być stroną, pośrednikiem w celu pozyskania i umiejscowienia inwestorów. Myślimy o rozbudowaniu tego systemu. (W03)*

Według badanych potrzeba promocji gospodarczej Konina może być coraz bardziej kluczową kwestią z uwagi na zmiany o charakterze społeczno-gospodarczym i wyczuwalną potrzebę rozwoju sektora małych i średnich przedsiębiorstw w dotychczasowym otoczeniu sektora paliwowo-energetycznego.

*W Koninie mamy taki problem, że w elektrowni 12 tysięcy ludzi, w kopalni 10 tysięcy ludzi, w hucie 4 tysiące ludzi i dzisiaj przebudowujemy to wszystko. U nas muszą się pojawić firmy 15-, 30-osobowe, ale dużo musi tego być. (W11)*

*Nie słyszałem o czymś takim, słabo była nagłaśniana [promocja – przyp. aut.]. Projekt spowodował to, że Konin został bardziej zauważony. Ten teren był zawsze utożsamiany z paliwowo-energetycznym sektorem, że właściwie nie ma tu szans na cokolwiek innego. Okazuje się, że potencjał ludzi jest, sektor paliwowo-energetyczny zwolnił dużo ludzi i trzeba ich zagospodarować. (W07)*

Przytoczone dane wskazują, że należy pozytywnie ocenić skuteczność zastosowanych w ramach produktu finalnego rozwiązań, ponieważ dotychczasowy model promocji gospodarczej realizowany w Koninie uległ znaczącej poprawie i zaczął przynosić realne efekty. Działania o charakterze promocyjnym zyskały na znaczeniu. Zmieniło się postrzeganie i podejście UM do trzeciego sektora jako partnera w kompleksowej realizacji

<sup>8</sup> Tamże, str. 18.

długoterminowej strategii rozwoju gospodarczego miasta. Wypracowano nowe standardy administracyjne w zakresie obsługi podmiotów zewnętrznych. Funkcjonowanie Biura Obsługi Inwestora powierzono Konińskiej Izbie Gospodarczej z zamiarem kontynuowania wypracowanych do tej pory rezultatów.

## 2.2 Czynniki wpływające na przebieg procesu testowania produktu finalnego

Na podstawie przeprowadzonej ewaluacji zewnętrznej do czynników wpływających na testowanie produktu finalnego zaliczono:

- przyjętą procedurę wyboru wykonawcy,
- potencjał organizacji pozarządowych,
- opinię publiczną,
- komunikację wewnętrzną,
- komunikację zewnętrzną,
- zasoby ludzkie.

### 2.2.1 Przyjęta procedura wyboru wykonawcy

Przyjęte przez UM założenia na temat formy zlecenia zadań publicznych w trybie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie zmuszają do rozważenia skuteczności tego rozwiązania. Z zebranych informacji wynika, że dopiero trzecia procedura konkursowa<sup>9</sup> była skuteczna, ponieważ z uwagi na niekorzystną atmosferę wokół projektu oraz doniesienia prasowe na temat niedopełnienia przez wybrany podmiot warunków formalnych, mimo podpisania umowy, zleceniobiorca<sup>10</sup> odstąpił od realizacji zadania<sup>11</sup>. Druga procedura była nieskuteczna, natomiast w trzeciej wybrano Fundację Inicjatyw

<sup>9</sup> Na podstawie art. 30 ust. 1 ustawy z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2001r., Nr 142, poz. 1591 ze zm.), art. 11 ust.1 pkt 2 i ust.2 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. z 2010r., Nr 234, poz. 1536 ze zm.), Uchwały Nr 488 Rady Miasta Konina z dnia 28 listopada 2012r. w sprawie Programu współpracy samorządu Miasta Konina z organizacjami pozarządowymi oraz podmiotami wymienionymi w art. 3 ust. 3 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie na 2013 rok.

<sup>10</sup> Zgodnie z Zarządzeniem Nr 24/2013 Prezydenta Miasta Konina z dnia 14 marca 2013 roku w sprawie wyboru oferty w celu realizacji zadania „Promocja gospodarcza miasta - testowanie kontraktacji usług” w ramach realizacji projektu „PI Wsparcie rozwoju narzędzi związanych z kontraktowaniem usług społecznych w Koninie” dotacja celowa została przyznana Fundacji Rozwoju Polskiego Eksportu, z siedzibą w Warszawie.

<sup>11</sup> Zgodnie z podpisaną umową podmiotowi, któremu przyznano dotację celową przysługiwało prawo do odstąpienia od realizacji umowy (§ 14. Odstąpienie od umowy przez Zleceniobiorcę) do dnia przekazania pierwszej transzy dotacji.

Menedżerskich z Lublina<sup>12</sup>. Należy zauważyć, że rozstrzygnięcie pierwszego i trzeciego konkursu dzielił okres 6 miesięcy, co wpłynęło na realizację projektu według pierwotnego harmonogramu i zgodnie z pierwotnie przyjętymi wskaźnikami.

*W pierwszym konkursie wyłoniliśmy organizację, ale ona się wycofała z realizacji tego zadania. Natomiast drugi konkurs był całkowicie nieskuteczny i dopiero trzeci konkurs przyniósł efekt w postaci wyboru operatora, który zajął się realizacją zadania publicznego. (W01)*

*One [organizacje pozarządowe - przyp. aut.] wybierają tą łatwiejszą drogę. To nie jest łatwa działka [promocja gospodarcza - przyp. aut.] do realizacji. Im łatwiej jest realizować miękkie rzeczy z zakresu kultury fizycznej, turystyki, pomocy społecznej, bo są w tym bardziej wprawione. Nie wiem, czy nasze polskie organizacje są na odpowiednim poziomie przygotowane do prowadzenia tego typu zadań, bo gdyby były, to zakładam, że powinny się zgłosić. (W01)*

Według opinii badanych wpływ na taki przebieg procedury wyłonienia wykonawcy ma kondycja trzeciego sektora, który nie jest jeszcze przygotowany do realizacji zadań w obszarze promocji gospodarczej JST<sup>13</sup>. Organizacje pozarządowe mają tendencję do lokowania swojej aktywności w obszarach sportu, czy pomocy społecznej.

### 2.2.2 Wpływ opinii publicznej

Duży wpływ na przebieg procedury wyboru wykonawcy miał brak zrozumienia idei projektu przez opinię publiczną oraz niekorzystna atmosfera w lokalnych mediach. Niezrozumienie założeń projektu przez mieszkańców miasta, a także nieprzychylnie materiały ukazujące się w lokalnej prasie spowodowały wycofanie się wyłonionej w pierwszym konkursie organizacji z realizacji zadania.

*Nie było takiego problemu z pozyskaniem NGO do realizacji zadania, jak problem z mieszkańcami, z lokalnymi mediami, czy opcjami politycznymi. (...) Było też zgłoszenie do CBA, mieliśmy kontrolę. (...) Trudno się dziwić członkom fundacji [podmiot wybrany w pierwszym konkursie - przyp. aut.], że zrezygnowali. (...) Nie chcieli, by ich wizerunek ucierpiał, a szkoda było im czasu na tłumaczenia i wyjaśnienia, bo to były*

<sup>12</sup> Zgodnie z Zarządzeniem Nr 96/2013 Prezydenta Miasta Konina z dnia 13.08.2013 r.

<sup>13</sup> Jednostki samorządu terytorialnego.

*osoby, które chciały pracować. Przez te problemy musieliśmy wydłużyć projekt o pół roku, zadania się przesunęły. (W04)*

Z zebranych informacji wynika, że mieszkańcy traktowali projekt jako „milion złotych do wydania na pozyskanie inwestora dla miasta”, a nie w kategoriach testowania modelu kontraktowania usług w sferze promocji gospodarczej miasta. W związku z tym rozbudzone nadzieje mieszkańców na znalezienie podmiotu, który ulokuje swój kapitał w Koninie rozmięły się działaniami podejmowanymi w ramach projektu.

*Jeśli ktoś zakładał, że tym efektem, który ma być podstawowym kryterium oceny jest pozyskanie inwestora, to nie rozumiał idei tego projektu. Jeśli tak miałoby być, to trzeba by to napisać w specyfikacji projektu. Na takie coś by się nikt nie zdecydował, bo to było nierealne. (W02)*

*Cały projekt został odebrany tak, że ktoś dał milion na promocję, a są pilniejsze potrzeby, niż wydawanie takich pieniędzy na ten cel. Nikt nie brał pod uwagę tego, że to jest projekt, który ma ocenić, czy kontraktacja usług promocyjnych jest słuszna, czy też nie. Tej świadomości nie było. Na przyszłość trzeba tą uwagę zapamiętać. (W08)*

Sytuacja, do której doszło w Koninie wskazuje na konieczność podjęcia w przyszłości działań, które miałyby na celu przygotowanie opinii publicznej, w tym mieszkańców, lokalnych przedsiębiorców i mediów do zastosowania modelu. Na etapie wdrażania produktu finalnego w innych samorządach należy zwrócić szczególną uwagę na pełne zrozumienie założeń modelu zarówno przez potencjalnych partnerów procesu wdrażania, jak również obserwatorów. Jak wskazał jeden z badanych: *sama nazwa projektu jest skomplikowana i niewiele mówi na pierwszy rzut oka (W09)*, dlatego być może właściwym krokiem byłoby uproszczenie języka, w którym zaprezentowano model. Jest to o tyle ważne, że przygotowanie opinii publicznej na etapie poprzedzającym wdrożenie modelu może przynieść wzrost zaufania i poparcia dla zaproponowanego rozwiązania.

### 2.2.3 Komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna

Kwestia komunikacji odegrała znaczącą rolę w procesie testowania produktu finalnego. Może mieć również kluczowe znaczenie na etapie wdrażania produktu finalnego w innych samorządach, stąd w ramach ewaluacji zewnętrznej analizowano zarówno wewnętrzną

wymianę informacji pomiędzy członkami zespołu testującego produkt finalny, pracownikami UM, jak również komunikację zewnętrzną pomiędzy zleceniodawcą i wykonawcą, czy też wykonawcą i lokalnymi podmiotami gospodarczymi.

Wykonawca wyłoniony w trzeciej procedurze konkursowej jako organizacja spoza Konina nie był darzony zaufaniem wśród mieszkańców, prasy i lokalnych przedsiębiorców. Potrzebował czasu na zapoznanie się ze specyfiką miasta. Z tego względu niejednokrotnie zwracał się z prośbą o pomoc do UM. Konieczność poznania lokalnych uwarunkowań dodatkowo skróciła czas, który pozostał do zrealizowania zasadniczych celów projektu.

*Podmiot, który wziął to zlecenie, był spoza regionu, z Lublina. Czas na realizację zadania [organizacja biura obsługi inwestora - przyp. aut] był roczny. Stracili trochę czasu na początku na poznanie naszych realiów i zebranie informacji. Byłoby lepiej, gdyby czas realizacji był dłuższy, niż 10 miesięcy. (W03)*

W początkowej fazie pracownicy UM mimo zlecenia zadania w dalszym ciągu byli zaangażowani przez FIM w jego realizację. Pojawiała się potrzeba częstej wymiany informacji pomiędzy obu podmiotami.

*Organizacja była z Lublina i nie знаła naszego terenu. My za bardzo byliśmy zaangażowani na etapie początkowym, a przecież po to zlecamy usługi, żeby przy tych kosztach mieć odpowiednie efekty i żeby już nie angażować się tak mocno. (W04)*

Jak wskazał jeden z badanych, nieznajomość lokalnego środowiska przez wykonawcę może powodować pewne problemy komunikacyjne, może jednak również negatywnie wpływać na możliwość osiągnięcia realnych efektów działań podejmowanych w stosunku do lokalnych przedsiębiorców. Brak zaufania wobec podmiotu spoza regionu może się przekładać bezpośrednio na brak zainteresowania przygotowaną przez niego ofertą, w szczególności w zakresie realizacji zadań z obszaru III<sup>14</sup>.

*To byli fajni ludzie, przygotowani, ale nie znali lokalnych przedsiębiorców i rynku. To wręcz uniemożliwiło im realizację tego zadania. (...) Nie wzięli pod uwagę tego, że*

<sup>14</sup> **Obszar III** - Kojarzenie przedsiębiorstw na terenie Konina: 12) Identyfikacja liderów gospodarczych Konina w czterech kluczowych branżach dla strategii rozwoju miasta, 13) Organizacja spotkań branżowych dla biznesu w formule B2B, 14) Przeprowadzenie spotkań z doradztwa biznesowego dla firm z Konina lub zewnętrznych podejmujących współpracę branżową.

*znajomość środowiska ma tak duże znaczenie. Ma to znaczenie wszędzie, nie tylko w Koninie. (W02)*

W zakresie komunikacji wewnętrznej, w szczególności w pierwszych miesiącach realizacji projektu, pojawiały się problemy związane ze słabym obiegiem informacji wśród członków zespołu oraz brakiem pełnego zrozumienia i poparcia dla idei projektu przez przedstawicieli JST, w tym także członków zespołu. Jak się okazuje, w dalszym ciągu pojawiają się wątpliwości co do zasadności zlecenia poza UM zadań dotyczących promocji gospodarczej miasta. Badani uzasadniali swoje wątpliwości brakiem pełnej podmiotowości BOI, które w sprawach kluczowych i tak jest zobowiązane do zwracania się po pomoc do wydziałów UM. W związku z tym należałoby się zastanowić nad ramami organizacyjnymi powołanego BOI, a także wypracować standardy współpracy UM z podmiotami zewnętrznymi, w szczególności w zakresie wymiany kluczowych informacji.

*Trzy, cztery konkretne osoby z dobrym zapleczem i doświadczeniem, usytuowane w strukturze urzędu, same zajęłyby się pewnymi sprawami, ponieważ wiele rzeczy Biuro Obsługi Inwestora powinno i musi brać z urzędu. (...) Nie jestem przekonana o tym, czy to ma sens. (W01)*

Na etapie upowszechniania w innych samorządach warto również zagospodarować czas potrzebny na przygotowanie i pełne zrozumienie założeń produktu finalnego przez wszystkich przedstawicieli JST.

*W zasadzie przed rozpoczęciem testowania powinniśmy między sobą pewne rzeczy skonsultować, żeby potem zrozumienie modelu przez kierowników wydziałów, czy osoby, które w tym projekcie pracują było lepsze. (W01)*

W zakresie komunikacji pojawił się również problem wynikający z powołania przez wykonawcę (w ramach realizacji zadań z obszaru II - kontakt z inwestorami) biura obsługi inwestora. Wytworzył się pewien łańcuch komunikacyjny, w którym FIM była ogniwem pośredniczącym w wymianie informacji pomiędzy UM a BOI. Nastąpiło pewne rozproszenie odpowiedzialności między wykonawcą i powołanym przez niego podmiotem w zakresie pozyskiwania i przekazywania informacji.

*Fundacja, realizując swoje zadania, zorganizowała BOI, zatrudniła ludzi, przydzieliła im zadania i zostawiła wolną rękę. Dla urzędu stroną była jednak fundacja, a nie BOI.*



*Brakowało szybkiej reakcji na linii UM i BOI, za pośrednictwem FIM, która była zamiejscowa i czuła, że zrealizowała to zadanie, dając ludziom zadania. Ich samodzielność była jednak niewielka, bo musieli zbierać informacje od fundacji, czy to co robią jest zgodne z projektem i czy spełnia nasze bieżące oczekiwania. (W03)*

#### 2.2.4 Zasoby ludzkie

Pojawiły się trudności z zatrudnieniem wykwalifikowanej kadry do biura obsługi inwestora z uwagi na krótki okres realizacji projektu. Perspektywa kilkumiesięcznego zatrudnienia dla specjalistów najwyższej klasy nie była wystarczająco atrakcyjna. Mogła działać również demobilizująco na osoby zatrudnione, ograniczając ich własną inicjatywę.

*FIM w swojej ofercie miała dobrą, dobrze płatną pracę, ale tylko na 6 miesięcy, stąd ludzie, którzy czuli temat, nie chcieli w tym uczestniczyć. (...) Być może dlatego zatrudnione osoby nie były takie, jakie mogłyby być, gdyby zadanie było realizowane w dłuższej perspektywie. (W03)*

*Był problem z kadrą w biurze obsługi. Pracownicy wiedzieli, że będą tylko na 10 miesięcy zatrudnieni i nie będą mieć dalszej perspektywy pracy. To nie mobilizowało ich do aktywnej pracy, tylko trzymanie się stricte zapisów ofert i to też z różnymi rezultatami. (W05)*

Wątek dotyczący problemów z zatrudnieniem wykwalifikowanej kadry pośrednio wskazuje na to, że organizacje pozarządowe, które cechuje duża rotacja kadrowa i niska stabilność zatrudnienia, nie powinny stanowić jedyne adresata zlecenia zadań w zakresie promocji gospodarczej samorządów. Jest to kolejny argument za zmianą przyjętej procedury wyboru wykonawcy z wykorzystaniem zapisów ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Ograniczenie zlecenia tego typu usług jedynie do organizacji pozarządowych może prowadzić do w/w problemów także w przypadku innych samorządów, które zamierzałyby wdrażać model zaproponowany w ramach projektu. Wynika stąd, że rekomendacje dotyczące możliwości uruchomienia trybu zlecenia w oparciu o prawo zamówień publicznych są jak najbardziej zasadne.

Rozwinięciem problemów związanych z zatrudnieniem wykwalifikowanej kadry były także zmiany kadrowe. Nie służyły one budowaniu dobrych relacji z przedsiębiorcami, czy z potencjalnym inwestorem. Relacje i zaufanie wypracowane przez jedną osobę musiały być

budowane po raz kolejny w przypadku zmian na stanowisku pracy. Jednocześnie zabrakło informacji o planowanych zmianach kadrowych.

*Było parę zmian kadrowych. (...) Ja byłem bardzo pozytywnie nastawiony na tą współpracę, ale jak na początku projektu z kimś rozmawiałem, to po dwóch miesiącach już był ktoś inny. Ten czas poświęcony na budowanie wzajemnych relacji i zaufania przepadł. Robiąc to w przyszłości, uważam, że musi być ta ciągłość. (W08)*

*Jeśli chodzi o kontakt bezpośredni i rozmowy telefoniczne, też pozytywnie oceniam, aczkolwiek utrudniała ten kontakt rotacja kadry. Ja nie miałem jakiegś oficjalnej informacji, że ktoś kończy i sprawą zajmować się będzie ktoś inny, tylko dzwoniono, że od dzisiaj to będzie ten i ten. (W08)*

Z zebranych opinii wynika, że zespół projektowy charakteryzował się nierównomiernym poziomem zaangażowania. Jedną z propozycji, która padła w trakcie badań było powołanie zespołu, w skład którego wchodziłoby przedstawiciele tylko jednego wydziału. Mogłoby to wpłynąć pozytywnie na obieg informacji. Nie byłoby również rozczłonkowania zespołu ze względu na hierarchię władzy w UM. Kadra zespołu projektowego podlegałaby tylko i wyłącznie jednemu kierownikowi, stąd zachodziłaby mniejsza szansa, że dojdzie do konfliktu interesów pomiędzy priorytetami zespołu projektowego a priorytetami kierowników poszczególnych wydziałów.

*Do tej pory było tak, że zespoły projektowe składały się z przedstawicieli różnych wydziałów. To się w ogóle nie sprawdziło, powinno to być skupione w jednym wydziale. Mimo, że dużo pracowników jest zaangażowanych w testowanie na papierze, to realizowane jest to przez 2-3 osoby u nas w wydziale. (W05)*

Analiza materiału zebranego w ramach ewaluacji zewnętrznej wskazała, że należy się przyjrzeć strukturze hierarchicznej JST, w tym roli, jaką we wdrażaniu modelu odgrywają kierownicy poszczególnych wydziałów. Brak umocowania zespołu projektowego w strukturze hierarchicznej urzędu może skutkować w/w konfliktem interesów (zadania projektu vs. zadania własne wydziału JST) i konfliktem ról, w przypadku, gdy jedna osoba podlega zwierzchnictwu zarówno kierownika wydziału UM, jak i kierownika projektu.

*Nasze decyzje nie spotykają się ze zrozumieniem wszystkich i są podważane. (...) Jest pewna hierarchia w urzędzie. Jeśli będzie zespół roboczy składający się z podrzędnych*

*pracowników, to ich kierownicy będą inaczej lobbować. Mieliliśmy takie przypadki. (FGI)*

*Zespół ma problem z działaniem, bo się obija o strukturę hierarchiczną, której nikt nie chce naruszyć. (FGI)*

W opinii respondentów należało dobrać zespół do monitoringu w taki sposób, aby znalazły się w nim osoby bezpośrednio związane z obszarem gospodarczym. Jeden z badanych pozytywnie ocenił obecność radnych w zespole, ze względu na ich aktywność i nadzór nad realizacją zadań. Nierównomiernie oceniono natomiast zaangażowanie jak również wniesiony wkład merytoryczny poszczególnych członków zespołu. W spotkaniu zespołu monitorującego należałoby włączyć także pracowników operacyjnych w miejsce kierowników.

*Był zespół, który monitorował postęp realizacji. Jeśli chodzi o karty monitoringowe, część osób przeczytała te karty, część nie przeczytała. Ktoś, kto nie pracował z fundacją bezpośrednio, miał bardzo mały obraz realizacji tej kontraktacji. Powinien to być mniejszy zespół, który faktycznie zajmuje się obszarem gospodarczym. Były tam osoby z różnych środowisk, np. dotyczących spraw społecznych, niektóre nie wносиły żadnej merytorycznej kwestii. Powinno być więcej osób z Rady Miasta. Część radnych była bardzo aktywna i był to aspekt kontrolny, bardzo respektowany przez fundację i urzędników. Jeżeli były wypowiedzi innych osób, to nie miały już takiego oddźwięku i mocy sprawczej. (W05)*

*Bardzo mi się podobał głos organizacji pozarządowych. Z fundacji przychodzili nie szefowie, tylko pracownicy. W związku z tym przerobiłabym skład zespołu z naszej strony. (FGI)*

Badani wskazali również na słabą komunikację wewnątrz zespołu oraz na zbyt opieszalą współpracę wykonawcy z zespołem, który zbyt późno przekazywał przygotowane materiały do oceny, w związku z czym pojawił się problem z naniesieniem merytorycznych uwag.

*Duży chaos realizatorów projektu. Zbyt mało płynny przepływ informacji, który był na ostatnią chwilę. Gdy spotykaliśmy się, to staraliśmy się, działaliśmy, ale było to na*

*ostatni gwizdek. Byliśmy grupą doradczą. Co to zmieniło? To były nasze luźne stwierdzenia, co można byłoby zmienić. (W10)*

Nieprecyzyjne określenie rangi promocji gospodarczej w strukturze zadań urzędu może prowadzić do wydłużania czasu przekazywania przez JST informacji niezbędnych dla wykonawcy<sup>15</sup>, a w skrajnej sytuacji uniemożliwiać sprawną komunikację.

*Odbijali się od drzwi [FIM - przyp. aut]. Z nami nie jest łatwo i jestem tego świadoma. (...) W tym, czy innym trybie, czy to będzie jednostka, czy spółka, czy osoba fizyczna. Tak samo mogą się obijać, wszyscy to znamy. (FGI)*

Przykład Konina pokazał, że zlecenie zadania pracownikom UM przez BOI wpadało na długą listę zadań i miało niski indeks ważności względem priorytetów, które były pracownikom wyznaczone przez kierowników wydziałów, tym bardziej, jeśli przedstawiciel BOI nieprecyzyjnie formułował swoje potrzeby.

*Padaly zarzuty formułowane przez kierowników naszego urzędu, że przyszedł pan, ale nie wiedział, czego chce. Ale, że musiał przyjść dziesiąty raz, to już zupełnie inna sprawa. Tylko o tym już nikt nie mówił. (FGI)*

Promocja gospodarcza w hierarchii ważności działań podejmowanych przez komórki UM nie miała do tej pory jasno określonej roli, w związku z tym występowały problemy w komunikacji pomiędzy UM a wykonawcą. Brakowało również standardów, które precyzowałyby, w jaki sposób należy obsłużyć klienta.

*Pokłosiem tego jest to, że my przygotowujemy taki materiał pt. standardy obsługi inwestora w mieście, gdzie będzie opisany stosunek BOI do wydziałów, czas, priorytet, łącznie z terminami, że jak wpływa sprawa z BOI, to ona musi być w ciągu 48 godzin rozpatrzona. (FGI)*

Z przeprowadzonych badań wynika, że największe poparcie wdrożenia modelu kontraktowania usług w sferze promocji gospodarczej miasta jest wśród najwyższych władz miasta - prezydenta, kierowników wydziałów. Im niższy rangą urzędnik, tym więcej wątpliwości i propozycji, żeby jednak tą sferą zajmowała się wyspecjalizowana komórka

<sup>15</sup> W przypadku Konina chodziło o przekazywanie informacji przez pracowników UM na prośbę pracowników Biura Obsługi Inwestora.

UM. Na etapie upowszechniania warto zwrócić szczególną uwagę na to, aby poparcie dla wdrożenia modelu wśród przedstawicieli JST miało bardziej zrównoważony charakter i nie było bezpośrednio powiązane z hierarchią władzy, ponieważ opór ze strony poszczególnych pracowników UM może negatywnie wpływać na efektywność i skuteczność zaproponowanego modelu.

*Pan prezydent, jeden i drugi, bardzo mocno markowali ten projekt. Kierownictwo też było za tym, by ten projekt realizować. Nie było wyboru dla tych osób [pracowników UM - przyp. aut] i musieli uczestniczyć w realizacji. (...) Do tej pory urzędnicy podchodzą do tego projektu, jako zło konieczne, które trzeba zrobić, bo dostaliśmy środki. Dla wielu sama obsługa projektu i ten monitoring są niepotrzebne, uważają że można by to zrobić w ramach urzędu. Nie ma zrozumienia dla tego projektu od początku. (W05)*

Podsumowując zebrany materiał należy pamiętać o tym, że wskazane czynniki, które wpływały na przebieg testowania produktu finalnego w Koninie mogą mieć znaczenie również na etapie wdrażania zaproponowanego modelu kontraktowania promocji gospodarczej w innych samorządach. W związku z tym należy zwrócić szczególną uwagę na kondycję trzeciego sektora, czyli potencjalnego wykonawcy zleconych usług. Jak wynika z doświadczeń miasta Konina, problem ze znalezieniem partnera kontraktacji może być o tyle kluczowy, że generuje kolejne problemy związane z opóźnieniami w harmonogramie realizacji zadań, w konsekwencji może również negatywnie wpływać na osiągnięte rezultaty, w tym efektywność i skuteczność modelu. Zdobyte w Koninie doświadczenia wskazują, że istotne jest zagospodarowanie w harmonogramie czasu potrzebnego zarówno na przygotowanie wykonawcy do realizacji zadań (np. znalezienie i zatrudnienie kadry), jak również opinii publicznej, w tym mieszkańców, lokalnych przedsiębiorców, a także mediów do wdrożenia innowacyjnego modelu. Problemy w zakresie komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej uświadomiły potrzebę wypracowania standardów współpracy UM z innymi podmiotami, jak również usprawnienie mechanizmów administrowania. Obiecującym i wymiernym efektem testowania produktu finalnego na bazie zaobserwowanych problemów jest wprowadzenie „Standardów obsługi inwestorów w Urzędzie”<sup>16</sup>. W zamyśle mają one poprawić warunki administracyjne do prowadzenia efektywnej polityki rozwoju

<sup>16</sup> Program Wspierania Przedsiębiorczości w Koninie na lata 2014 - 2016, str. 18.

gospodarczego poprzez wprowadzenie czytelnych zasad współpracy UM z podmiotami zewnętrznymi. Zaobserwowano również występowanie problemów kadrowych, zarówno po stronie wykonawcy, wynikających z konieczności rekrutacji wykwalifikowanych pracowników do BOI, jak również UM, związanych z brakiem umocowania kadry projektu i zespołu monitorującego w hierarchii władzy samorządu. Ponadto z zebranych danych wynika nierównomierny poziom poparcia dla wdrożenia produktu finalnego wśród przedstawicieli UM, wyższy w przypadku prezydenta i kierowników wydziałów, niższy w przypadku pracowników operacyjnych. Na etapie upowszechniania należałoby dążyć do wyrównania poziom poparcia dla modelu wśród wszystkich przedstawicieli UM.

### 2.3 Przebieg monitoringu i ocena realizacji zadania zleconego

Według badanych kłopotliwa w trakcie testowania produktu finalnego była kwestia monitoringu. Ze względu na przyjęte wskaźniki oraz rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami UM, a działaniami FIM, pojawiły się trudności w jasnej ocenie realizowanych zadań. Zastrzeżenia budziła także możliwość wykorzystania zapisu zawartego w umowie podpisanej z wykonawcą o nienależytym wykonaniu zadania. W opinii respondentów wykorzystanie tego rozwiązania w praktyce nastrocza bardzo poważnych trudności i wiąże się z wejściem na drogę sądową, dlatego lepszym rozwiązaniem jest dojście do porozumienia obu partnerów kontraktacji. Aby zapobiegać takim sytuacjom należy dążyć do wypracowania narzędzi monitoringu i dyscyplinowania wykonawcy, które wpływałyby pozytywnie na wywiązywanie się przez niego ze zobowiązań. Z zebranych danych wynika, że w tym zakresie sprawdziły się w Koninie przygotowane karty monitorujące oraz odbycie kontroli, która miała miejsce w siedzibie wykonawcy.

*W umowie jest zapis „nienależyte wykonanie zadania”, ale wykazanie, że jest nienależyte, to nie jest łatwa sprawa. Jeżeli my uważaliśmy, że pewne opracowania są nienależycie wykonane, to fundacja była innego zdania. Doszliśmy do porozumienia i oni to uzupełnili. Gdyby nie to, to jedynym naszym wyjściem byłaby sprawa sądowa, bo oni już wydali środki. Karty monitorujące opracowane przez naszego konsultanta są dobrym narzędziem, ponieważ we wszystkich płaszczyznach zadań mogliśmy je wykorzystywać. (W04)*

*Wykonawca miał poprawić projekt multimedialny. Uwagi dotyczyły też stoiska prezentowanego na targach i profilu facebookowego. Większe lub mniejsze uwagi się pojawiały i były uwzględniane. (W09)*

Problem z jednoznaczną oceną uzyskanych efektów ma związek z przyjętymi wskaźnikami oraz narzędziami przygotowanymi do monitorowania projektu. Badani wskazali, że trudności wynikały z konieczności oceny rezultatów o charakterze miękkim, jak na przykład wzrost świadomości, czy budowanie atmosfery. Przygotowane karty monitoringowe były dobrym rozwiązaniem, należałoby jednak zadbać o to, aby wykonawca wypełniał je systematycznie i zgodnie z harmonogramem realizacji zadań.

*Powiem szczerze, że karty monitoringowe wprowadzają jakąś systematykę tego, co było zrobione, ale nie spełniają funkcji pomiaru wskaźników rezultatu. Może by spełniały, ale fundacja ciągle wpisywała „nie na tym etapie” i jak już przyszedł koniec kontraktacji, to też było „nie na tym etapie”. (W05)*

*Nie ma bezpośrednich efektów, tworzy się jednak atmosferę, zachęca się biznes, promuje się region. A to trudno zmierzyć. (W07)*

Wypowiedź jednego z badanych wskazuje, że w trakcie testowania produktu finalnego zabrakło wymiernych efektów, które świadczyłyby o tym, że zaproponowane rozwiązania się sprawdzają. Należy mieć jednak na uwadze, że na początku października bieżącego roku do opinii publicznej podano informację o podpisaniu listu intencyjnego z inwestorem<sup>17</sup>, w związku z czym pojawiły się także wymierne rezultaty promocji gospodarczej miasta.

*Fajnie by było, jakby na koniec projektu można by było pokazać jakiś wymierny efekt, na przykład jakieś plany inwestycyjne z jakimś inwestorem, a tego nie było. Te wszystkie pozytywne rzeczy, o których mówiłem mają raczej taką formę rezultatów miękkich i można je mierzyć na poziomie wzrostu świadomości, natomiast to, co się nie udało, to jakiś wymierny efekt. Od razu jednak mówię, że to był za krótki okres, by te wymierne efekty pokazać. Gdyby to było dwa i pół roku, to wtedy można by o czymś takim konkretnym mówić. (W08)*

<sup>17</sup> <http://gospodarka.konin.pl/inwestor-w-koninie/>, data dostępu: 30.10.2014.

Z zebranych opinii wynika także, że ocena efektów podjętych działań byłaby łatwiejsza, gdyby testowanie produktu finalnego obejmowało okres co najmniej 24 lub 36 miesięcy. W opinii respondentów musi upłynąć więcej czasu od zakończenia projektu, żeby można było wskazać na efekty działań podjętych w ramach promocji gospodarczej Konina.

*Ten okres musi być dłuższy, żeby był czas zarówno na zebranie doświadczeń, uzyskanie efektów i finalne dokonanie oceny. (W02)*

*To wymaga czasu, ponieważ rezultaty mogą przyjść za rok. Ocenianie tego w tej chwili jest błędem, ponieważ oceniamy coś, co jeszcze nie nastąpiło. Były wrażenia jakies, wyjazd na targi, spotkania B2B. Efekty przychodzą po roku lub dwóch. (W06)*

Wskazane jest, żeby podejmowane działania miały charakter ciągły i długofalowy, wówczas łatwiej będzie dokonywać oceny osiągniętych rezultatów.

*Długofalowość działań pozwoli na ocenę zdarzeń, które następują w tych samych odstępach czasu - wyjazdy na targi, czy prezentacje materiałów promujących Konin. Dłuższy okres czasu umożliwiłby poprawę tych materiałów oraz dokonanie oceny, czy znalazły one odpowiedniego widza. (W09)*

Prócz opinii o konieczności przemyślanego konstruowania składu zespołu monitorującego, tak aby charakteryzował się nie tylko wysokim poziomem kompetencji operacyjnych powołanych do niego osób, ale także równomiernym poziomem zaangażowania, zgłoszono wątpliwości co do tego, czy uwagi zespołu były uwzględniane przez wykonawcę.

*Projekt był rozciągnięty w czasie, a spotkań nie było dużo, bodajże 4. Można było w pewnym momencie odnieść wrażenie, że nie do końca mamy pewność, czy to co zostało przez nas zasugerowane na poprzednim spotkaniu, zostało zrobione. Na spotkaniach nie do końca były osoby kompetentne, które od razu mogły przedstawić potrzebne informacje. (...) Na kolejnym spotkaniu z kolei ciężko było się do tego ustosunkować. (W09)*

W zakresie działań o charakterze promocyjnym badani mieli nadzieję, że w większym stopniu zostanie wykorzystany potencjał nowoczesnych metod marketingowych, w tym Internetu, mediów społecznościowych, a także innych niekonwencjonalnych metod, które



wskazywali jako dobre praktyki realizowane w innych JST (przykład Wałbrzyskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej i promocji Raciborza).

*Miałem bardzo duże zarzuty do strony internetowej projektu. Została przygotowana mała czcionką, poza tym popełniono masę błędów. To było niemerytoryczne. (W06)*

*Brakowało mi wykorzystania nowoczesnych technologii. Strona na facebooku nie miała rewelacyjnych efektów, a jednak jest to narzędzie, które wykorzystują prawie wszyscy. (...) Zabrakło trochę fantazji, by to było bardziej nowoczesne, by ten Konin pokazać jako miasto młodych ludzi, którzy mają fantazję. (...) Można zrobić w tak fajny sposób 5 minutowy filmik, że nie można wzroku oderwać, a nie taki, że po pierwszych sekundach chce się go przewijać lub wyłączyć. (W12)*

Wiele emocji wśród badanych budziły międzynarodowe targi w Cannes, w których wzięli udział przedstawiciele miasta<sup>18</sup>. Wśród respondentów znalazły się osoby, które wyrażały aprobatę i były zadowolone z wizyty we Francji, jak również takie, które wskazywały na złe przygotowanie i niedociągnięcia ze strony organizatora. Jednocześnie kilku badanych podkreślało konieczność systematycznego pojawiania się na targach w celu osiągnięcia w dłuższej perspektywie realnych efektów.

*Warto jechać na targi pod warunkiem, że nie jest to wyjazd jednorazowy. Tego typu imprezy dają efekt dopiero wówczas, jeśli jest to długofalowe, stałe działanie. (W02)*

*Zaczęła się dyskusja, kto tam był i czy przywiózł inwestora. Na targi się nie jedzie, by przywieźć inwestora, na targach trzeba bywać. (W11)*

Zastrzeżenia związane z wystawieniem miasta na targach dotyczyły przede wszystkim jakości przygotowanych materiałów multimedialnych oraz wyboru produktów lokalnych promujących Konin.

*Na targi zabrano produkt, który nie kojarzy się z regionem. (...) Zastrzeżenia budziły materiały multimedialne przygotowane o Koninie. To się spotkało ze zdecydowanie negatywnym przyjęciem. (...) Materiał promocyjny powinien pokazywać miasto w*

<sup>18</sup> Międzynarodowe Targi Nieruchomości i Inwestycji w Cannes we Francji.

*sposób ciekawy, zachęcać do dalszego zgłębienia tematu, a został przedstawiony w sposób irytująco nudny i rozwlekły. (W09)*

Podobne emocje budziła organizacja spotkań B2B dla przedsiębiorców. Uzyskane w wywiadach opinie nie były spójne. Jedni respondenci podkreślali niewystarczające zaangażowanie ze strony organizatora, a także rozminięcie się z oczekiwaniami UM co do formuły i zakresu spotkań, inni natomiast podkreślali to, co udało się zrobić, wskazując na uruchomione dzięki spotkaniom kontakty i nawiązane relacje.

*B2B dały efekt w postaci wspólnych dalszych kontaktów i wyjazdów oraz imprezy targowej w Chinach. (W02)*

Na etapie testowania wykazano również niewielką zasadność prowadzenia spotkań z doradztwa biznesowego dla przedsiębiorców w ramach realizacji obszaru III<sup>19</sup>.

*Jeżeli chodzi o spotkania doradcze, to dziś rynek jest zasypywany szkoleniami, płatnymi i niepłatnymi. (W04)*

Podsumowując zebrany materiał, w zakresie przebiegu monitoringu badani zwrócili uwagę na trudności wynikające z konieczności dokonywania oceny tzw. miękkich rezultatów zastosowania modelu, takich jak wzrost świadomości, budowanie atmosfery, czy klimatu inwestycyjnego. Przydatnym narzędziem okazały się karty monitorujące oraz możliwość odbycia kontroli w siedzibie wykonawcy, która w pozytywny sposób wpłynęła na jego zaangażowanie w realizację zadania zleconego. Tym niemniej warto byłoby usprawnić możliwość egzekwowania zobowiązań od wykonawcy, tak aby nie było konieczności przeprowadzania dodatkowej kontroli, czy rozważania zapisu z umowy o nienależytym wykonaniu zadania. W kontekście monitoringu kluczowe wydaje się ściśle przestrzeganie harmonogramu realizacji zadań przez wykonawcę, tak aby zespół monitorujący miał czas na zapoznanie się z osiągniętymi rezultatami, a wykonawca mógł nanieść zgłoszone uwagi jeszcze przed zamknięciem danego etapu.

Dokonując analizy podjętych działań<sup>20</sup> badani przyznali, że wydłużenie procesu testowania produktu finalnego mogłoby pozytywnie wpłynąć na ostateczną ocenę

<sup>19</sup> Przeprowadzenie spotkań z doradztwa biznesowego dla firm z Konina lub zewnętrznych podejmujących współpracę branżową.

zapropionowanego modelu kontraktowania, ponieważ możliwe byłoby zaobserwowanie wymiernych efektów, np. pozyskania inwestora. Jednocześnie byli zdania, że działania podejmowane w obszarze promocji gospodarczej miasta powinny charakteryzować się ciągłością i długofalowym strategicznym spojrzeniem na potrzeby samorządu. W zakresie efektywnego i skutecznego wykorzystania potencjału produktu finalnego respondenci wyrazili konieczność wykorzystania nowoczesnych metod marketingowych, jak również systematycznego udziału w krajowych i międzynarodowych imprezach targowych. Etap testowania produktu finalnego wykazał niską zasadność prowadzenia spotkań z doradztwa biznesowego dla przedsiębiorców z powodu dużej konkurencji tego typu ofert na rynku, jak również brak konieczności uruchamiania infolinii dla potencjalnych inwestorów, z powodu niewielkiego zainteresowania ze strony podmiotów zewnętrznych.

## 2.4 Propozycje zmian w modelu (produkcie finalnym)

Na podstawie zebranych materiałów można określić propozycje zmian w ostatecznej wersji produktu finalnego. Zdobyte na etapie testowania doświadczenia pozwoliły wskazać na problemy, którym należy się bliżej przyjrzeć, aby uniknąć ich wystąpienia w przyszłości.

Jedną z podstawowych spraw jest rozważenie trybu zlecenia. Niektórzy badani zastanawiali się nad zasadnością zlecenia w trybie Ustawy o Działalności Pożytku Publicznego i o Wolontariacie. Problemy z wyłonieniem organizacji, która podjęłaby się realizacji zadania przewidzianego w projekcie wskazały, że być może warto byłoby rozważyć inne dostępne możliwości, jak chociażby procedurę zamówień publicznych. W przypadku promocji gospodarczej pojawia się jednak problem ścisłego określenia przedmiotu zamówienia w sposób niebudzący żadnych wątpliwości wykonawcy i zamawiającego.

*Teoretycznie jest to możliwe, ale podmiot, który się zgłosi do jego realizacji podejdzie do tego w sposób zerojedynkowy. Będzie chodziło o wykonanie ilości spotkań, a nie o ich efekt. (W02)*

Zmiana trybu zlecenia miałaby również służyć wyeliminowaniu problemu braku zainteresowania ze strony organizacji pozarządowych kontaktowaniem usług w sferze promocji gospodarczej. Otwarcie na podmioty spoza trzeciego sektora mogłoby również pozytywnie wpłynąć na profesjonalizację realizacji zadań przewidzianych w modelu.

<sup>20</sup> Ocena realizacji zadań z trzech obszarów priorytetowych.

Modyfikacji wymaga instrukcja wypełniania oferty, w której należy dopracować zapisy dotyczące obszarów<sup>21</sup>. Precyzyjne i wyraźne określenie wymagań stawianych wykonawcy przez JST docelowo może wpłynąć na wzrost liczby podmiotów zainteresowanych udziałem w postępowaniu konkursowym lub przetargowym. Zainteresowane podmioty będą mogły zrewidować swój potencjał w kontekście potrzeb zgłoszonych przez JST. Na etapie realizacji zadania zleconego wprowadzenie czytelnych wymagań umożliwi uniknąć nieporozumień i problemów podczas rozliczania wykonawcy. W tym kontekście dopracowania wymaga zarówno wzór oferty, jak również wzór umowy<sup>22</sup>. Należy uściślić opis grup adresatów zadania publicznego poprzez jasne zdefiniowanie inwestora lokalnego, krajowego i zagranicznego, na którym zależałoby JST<sup>23</sup>. Dookreślenia wymagają również cele szczegółowe i sposób realizacji, na które rozpisano trzy obszary priorytetowe zaprezentowane w punkcie 6 oferty<sup>24</sup>. Uszczegółowienia wymaga również kolejny punkt, w którym przedstawiono miejsce realizacji zadania publicznego<sup>25</sup>. O niedoprecyzowaniu zapisów w ofercie świadczy nagminne używanie zapisu „niektóre z wydarzeń”, „niektóre działania”. Stwarza to możliwości do realizacji zadań zgodnie z możliwościami wykonawcy, a nie potrzebami zgłoszonymi przez JST.

*Na pewno problemem jest to, że nie ma prawa zamówień publicznych uwzględnionego w tym modelu. (...) Warto rozszerzyć tryb zlecenia przy wykorzystaniu zapisów ustawy o zamówieniach publicznych, żeby otworzyć dostęp innym instytucjom. W instrukcji wypełniania oferty należy uszczegółowić zapisy dotyczące trzech obszarów, ponieważ nie precyzuje się, na ile szczegółowo powinny być zrealizowane zadania. Trzeba też*

<sup>21</sup> Trzy obszary przewidziane w produkcie finalnym to: 1) promocja JST jako miasta atrakcyjnego inwestycyjnie, 2) kontakt z inwestorami, 3) kojarzenie przedsiębiorstw na terenie JST.

<sup>22</sup> W Koninie wykorzystano gotowy wzór oferty i umowy zawarty w Rozporządzeniu Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 15 grudnia 2010 r. w sprawie wzoru oferty i ramowego wzoru umowy dotyczących realizacji zadania publicznego oraz wzoru sprawozdania z wykonania tego zadania, dostępne: [https://www.mos.gov.pl/g2/big/2012\\_05/2bcb0bbd3223a7385d9b4cae1cdf5146.doc](https://www.mos.gov.pl/g2/big/2012_05/2bcb0bbd3223a7385d9b4cae1cdf5146.doc).

<sup>23</sup> W punkcie 3 oferty realizacji zadania publicznego zamieszczono opis grup adresatów zadania publicznego, z podziałem na adresatów bezpośrednich i adresatów pośrednich. Nieprecyzyjne zdefiniowanie poszczególnych adresatów (zbiór otwarty zamiast domkniętego) stwarza możliwość realizacji zadania przez wykonawcę niezgodnie z intencją i potrzebami zgłoszonymi przez JST, przy jednoczesnym zachowaniu zgodności z przedstawioną ofertą. W definicji inwestora zagranicznego będącego adresatem bezpośrednim mieszczą się np. również „mieszkańcy, którzy wyjechali za granicę, i którzy byliby skłonni wrócić i zainwestować w mieście”. Do opisu inwestorów zastosowano również niemierzalne pojęcia takie jak „zwiększenie sympatii wobec miasta”, czy „poprawę wizerunku miasta w obszarze klimatu biznesowego”.

<sup>24</sup> Różnie można interpretować cel szczegółowy w ramach obszaru I - „wykreowanie Konina jako miasta ważnego na mapie terenów inwestycyjnych”. Podobne wątpliwości dotyczą obszaru III - „doradztwo biznesowe”, które może być przeprowadzone dla firm z Konina **lub zewnętrznych**, co oznacza, że wykonawca ma zbyt duże możliwości działania i może przeprowadzić doradztwo z dowolnymi podmiotami.

<sup>25</sup> „Na terenie Konina zlokalizowany zostanie punkt obsługi inwestora, tu odbędą się **niektóre** z wydarzeń promocyjno-szkoleniowych” - nie wskazano konkretnych wydarzeń.

*uszczegółowić umowę, która pochodzi z rozporządzenia dotyczącego całego obszaru sfery publicznej, a sfera gospodarcza jest delikatna. Wzoru umowy z rozporządzenia w ogóle nie zmienialiśmy, a pewne rzeczy przy kontrakcji wyszły i mogłyby być zmienione. (...) Opis standardów był na tyle ogólny, że fundacja doszła do wniosku, że tylko oferta jest dla nich wiążąca i dlatego wychodziły nieporozumienia. (...) Poza tym, żeby wszystko było w formie elektronicznej, by można było wprowadzić dane. (W05)*

Z cytowanego fragmentu wypowiedzi wynika również, że konieczność uszczegółowienia umowy ma swoje uzasadnienie także w tym, że skorzystano z gotowych wzorów przygotowanych na potrzeby realizacji zadań ze sfery publicznej w ramach ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Rozpiętość zadań w tej sferze oraz rozbieżność priorytetów np. pomiędzy zadaniami z zakresu sportu i pomocy społecznej wskazuje na konieczność dostosowania w/w dokumentów do specyfiki sfery gospodarczej, z uwzględnieniem priorytetów, którymi kierują się podmioty gospodarcze<sup>26</sup>.

Badani wskazali także na konieczność rozważenia/doprecyzowania sposobu sprawowania nadzoru nad realizacją zadań przewidzianych w projekcie. Pojawiające się w tym zakresie trudności podczas testowania modelu w Koninie skłaniają do bliższego przyjrzenia się nie tylko w/w instrukcji wypełniania oferty i umowie o współpracy, ale także wskaźnikom i procesowi monitoringu.

*Sam sposób nadzoru nad realizacją zadań. Może powinna być komórka organizacyjna, a nie zbiór akcyjny powiązanych osób, które prowadzą te działania. Trzeba doprecyzować narzędzia do monitoringu, ale także zweryfikować podmiot, który realizuje projekt. (W03)*

Według niektórych respondentów dobrze byłoby zawęzić zakres zadań przewidzianych w projekcie, tak aby charakteryzowały się one większą spójnością, oraz żeby możliwe było podniesienie poziomu merytorycznego realizowanych zadań.

*Oferta powinna być bardziej szczegółowo opisana. Jeżeli dotyczyło to promocji gospodarczej, to już zostawiłabym kwestię budowy współpracy z przedsiębiorcami. Zajmowało to gros pracy pracownikom w biurze. Później skupiano się na technicznych*

<sup>26</sup> Rozdział 2 „Zakres działania i zadania gminy” Ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym i rozdział 2 „Zakres działania i zadania powiatu” Ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym.

*rzeczach, jak liczba przedsiębiorstw na konferencji, a nie na tym, by merytorycznie to było dobrze zrobione i przygotowane. Mniej obszarów, ale większy zakres merytoryczny w danym obszarze. (W05)*

Postulat takiego sformułowania modelu (produktu finalnego) umożliwiłby wdrożenie go w pewnym zakresie, a nie w całości. Takie rozwiązanie mogłoby być przejawem elastyczności i dostosowania modelu do specyfiki poszczególnych JST. Niektóre z nich mogłyby wykorzystywać produkt finalny w całości, a inne w części, lub ewentualnie wprowadzać pewne modyfikacje w zależności od lokalnej specyfiki i potrzeb. Jednym z możliwych rozwiązań jest również podzielenie modelu na obszary, z których każdy mógłby podlegać oddzielnemu kontraktowaniu, o czym respondent wspomniał w kolejnej wypowiedzi.

*Działania mieszczące się w obszarze wpierania rozwoju gospodarczego i lokalnych przedsiębiorców oraz budowania kontaktów B2B i klastrów to jedno, a promocja samego miasta, terenów inwestycyjnych, poszukiwanie inwestorów dla miasta to drugie. To są dwie różne ścieżki. Można by było je spokojnie podzielić na dwa obszary, które mogłyby iść oddzielnie kontraktacją. (W05)*

Z analizy materiałów zastanych wynika, że trzy obszary priorytetowe wyszczególnione w modelu oscylują wokół sfery gospodarczej, różnią się jednak dość znacznie między sobą zarówno pod względem adresatów, miejsca realizacji, jak również środków, które należy zaangażować do wykonania poszczególnych zadań. W związku z tym zasadna wydaje się uwaga w/w respondenta o możliwości podzielenia modelu na dwa bardziej spójne wewnętrznie zadania zlecone.

W produkcie finalnym należy również dopracować harmonogram realizacji zadania zleconego, uwzględniając dla wykonawcy czas na działania o charakterze przygotowawczym, czego w opinii jednego z badanych zabrakło. W przypadku Konina umożliwiłoby to złagodzenie problemu związanego z koniecznością zapoznania się wykonawcy ze specyfiką JST, a także lepsze przygotowanie opinii publicznej do procesu testowania modelu. Z racji wyboru organizacji spoza Konina, na początku projektu można było podjąć działania zmierzające do zapoznania mieszkańców z wybraną organizacją. Być może dzięki temu byłaby ona wówczas bardziej wiarygodnym partnerem UM, być może nie byłoby konieczności rozpisywania trzech procedur konkursowych. Działania o charakterze

przygotowawczym ułatwiłyby również wybranemu wykonawcy nawiązanie relacji z lokalnym środowiskiem, w tym instytucjami otoczenia biznesu, przedstawicielami kluczowych branż.

*Moim zdaniem to trochę za szybko wystartowało. Trzeba wielu działań przygotowawczych dla potencjalnego wykonawcy tych usług, które będą działaniami rozruchowymi. (...) Bardziej efektywne realizowanie tego projektu byłoby, gdyby był dłuższy okres adaptacyjny na początku, a tego zabrakło. (...) Fundacja mogłaby jeszcze przed projektem bardziej się uwiarygodnić. To jest Konin, a przychodzi organizacja z Lublina i to jest odbierane gorzej. Przydałby się całostronicowy wywiad z prezesem fundacji w lokalnej gazecie albo jakiś inny materiał na starcie, który tłumaczyłby, na czym to całe przedsięwzięcie będzie polegać, żeby nie było tak, że przez trzy miesiące nikt nie wiedział, że to jest kontraktacja usług. (W08)*

Czytelne przedstawienie harmonogramu zadań opinii publicznej wprowadziłyby również większą przejrzystość realizowanych działań, mogłoby się przyczynić do lepszej kontroli nad działaniami podejmowanymi przez wykonawcę. Media lokalne, opinia publiczna poprzez sprawowanie funkcji kontrolnej mogłyby w pewnym stopniu odciążać zespół monitorujący z jego zadań, wywierając większy nacisk na wykonawcę i wprowadzając większą egzekwowalność zapisów umowy. W tym kontekście przydałoby się ze strony wykonawcy wprowadzenie ogólnodostępnego harmonogramu. Taka transparentność działań pomogłaby w budowaniu zaufania społecznego. Przykład dobrych praktyk w tym zakresie mogą stanowić śniadania biznesowe organizowane przez Konińską Izbę Gospodarczą.

*Przede wszystkim potrzebny jest bardziej usystematyzowany harmonogram działań. Tutaj był zbyt krótki czas na te wszystkie działania i ich natłok spowodował, że nie było pełnej przejrzystości. Przyjąłbym plan, który zaistniałby w świadomości ludzi, czyli że dwa razy do roku jesteśmy na targach, są spotkania B2B, też określone w harmonogramie. W Konińskiej Izbie Gospodarczej są organizowane śniadania biznesowe, które są dwa razy w miesiącu o ustalonej porze. Tych śniadań było już chyba sześć, ale one już zaistniały w świadomości przedsiębiorców. (W08)*

Niezwykle ważną sprawą jest również wskazywana przez respondentów potrzeba podniesienia poziomu komunikacji pomiędzy UM a organizacją realizującą zadanie w ramach

projektu. W ich opinii dobra komunikacja w tym przypadku jest kluczowa do osiągnięcia założonych celów w terminowy i skuteczny sposób.

*Biuro usługi zwracało się o informacje, ale słyszeli, że nie można udzielać tych informacji, bo to tajne. Zupełnie bzdurne sprawy. Wydział gospodarki zwrócił się, aby to zmieniono. Członkowie, którzy realizowali projekt zwracali się po dane, urzędnicy nie wiedzieli, czy mogą te dane udzielić, czas się przeciągał. To był pierwszy taki projekt. Gdyby był następny, byłoby inaczej. Urzędnicy mają swoją robotę. Zupełnie inne spojrzenie mają organizacje pozarządowe i przedsiębiorcy, którzy wiedzą, czego potrzebują. W tej organizacji, która teraz to prowadzi, są przedsiębiorcy, którzy wiedzą, co jest potrzebne w tworzeniu klimatu inwestycyjnego. (W06)*

Wśród propozycji zmian w ostatecznej wersji produktu finalnego respondenci wskazali na konieczność rozważenia i dopracowania procedury zlecenia z powodu niewystarczającego potencjału organizacji pozarządowych w realizacji zadań z zakresu promocji gospodarczej miast. Konieczne wydaje się ściśle określenie przedmiotu umowy w sposób niebudzący żadnych wątpliwości zarówno ze strony zamawiającego, jak i potencjalnego wykonawcy. Modyfikacji należy poddać instrukcję wypełniania oferty, tak aby w maksymalnie precyzyjny i wyraźny sposób określała wymagania stawiane przez samorząd względem wykonawcy. Wprowadzenie czytelnych zapisów w instrukcji i umowie umożliwi uniknąć niepotrzebnych sporów i nieporozumień na etapie realizacji zadania zleconego oraz stworzy konieczność realizacji zadań zgodnie z potrzebami zgłoszonymi przez samorząd, a nie możliwościami wykonawcy. Konieczność dopracowania w/w dokumentów jest tym bardziej zasadna, że w przypadku testowania produktu finalnego w Koninie skorzystano z gotowych wzorów zawartych w rozporządzeniu, nie dostosowując ich do specyfiki sfery gospodarczej.

Jedną z propozycji zmian w produkcie finalnym jest zawężenie zakresu zadań przewidzianych w trzech obszarach priorytetowych, tak aby cechowały się większą spójnością. Wówczas możliwe byłoby podniesienie poziomu merytorycznego realizowanych działań. Warto rozważyć częściowe wdrożenie modelu w innych samorządach, z uwzględnieniem ich wewnętrznego potencjału i zdiagnozowanych potrzeb. Spójność wewnętrzna każdego z trzech obszarów priorytetowych może skłaniać także do zastosowania osobnego trybu kontraktowania dla każdego obszaru.



W harmonogramie wdrażania modelu należałoby uwzględnić czas dla wykonawcy przeznaczony na działania o charakterze przygotowawczym, w szczególności jeśli podmiot pochodzi spoza regionu. Dzięki temu zapoznanie się ze specyfiką samorządu, czy zatrudnienie wykwalifikowanej kadry do BOI nie odwlekałoby w czasie realizacji innych zadań. Wprowadzenie takiego okresu buforowego pomogłoby również w nawiązaniu pozytywnych relacji z otoczeniem społecznym, w tym lokalnymi przedsiębiorcami, do których adresowana jest część zadań przewidzianych w produkcie finalnym.

Opinię publiczną należy wykorzystać do sprawowania lepszej kontroli nad działaniami podejmowanymi przez wykonawcę zadania zleconego. Z jednej strony pozwoliłoby to odciążać zespół monitorujący w sprawowaniu nadzoru nad wydatkowaniem środków publicznych, z drugiej natomiast taka transparentność działań pomogłaby w budowaniu wzajemnego zaufania społecznego pomiędzy przedstawicielami samorządu, trzeciego sektora, przedsiębiorcami i mieszkańcami. W tym względzie należałoby zadbać o udostępnienie harmonogramu wszystkim w/w podmiotom.

Jedną z kluczowych kwestii jest konieczność standaryzacji procesów komunikacji wewnątrz UM, jak również na linii samorząd - wykonawca. Jakość komunikacji wewnętrznej samorządu jest ściśle związana z obowiązującymi w urzędzie procedurami administracyjnymi oraz hierarchią władzy. Stąd bardzo ważne jest, aby uprawomocnić funkcjonowanie zespołu projektowego w strukturze hierarchicznej urzędu. Poprawa komunikacji wewnętrznej będzie się przekładała bezpośrednio również na komunikację z podmiotami zewnętrznymi. Planowane przez UM w Koninie wdrożenie standardów obsługi inwestora może stanowić przykład dobrych praktyk, które warto wziąć pod uwagę podczas wdrażania produktu finalnego w innych samorządach.

## 2.5 Czynniki wpływające na możliwość upowszechnienia modelu

Wpływ na upowszechnienie modelu może mieć poziom świadomości władz lokalnych co do możliwości, jak też znaczenia promocji gospodarczej. Nie sprzyjać wdrożeniu produktu finalnego może traktowanie działań z zakresu promocji gospodarczej jako niżej usytuowanych w hierarchii ważności. Problemowe może być również nieosiągnięcie w tej sferze natychmiastowych wymiernych rezultatów (pozyskanie inwestora, stworzenie nowych miejsc pracy). Władze mogą wyjść z założenia, że skoro nie jest to literalnie zadanie własne JST, to nie ma potrzeby się tym zajmować i wydawać na ten cel miejskich pieniędzy.

Należy brać pod uwagę także specyfikę niektórych JST - miast na prawach powiatu, wynikającą np. z dominacji określonych gałęzi/sektorów gospodarki, czy aktualnej sytuacji gospodarczej. Według respondentów inne samorzady byłyby bardziej zainteresowane kontraktowaniem usług społecznych w innych obszarach, takich jak edukacja, opieka społeczna, czy sport. W tym kontekście warto wprowadzić większą elastyczność modelu, żeby mógł zostać z powodzeniem zastosowany także w mniejszych samorządach. Tym niemniej pozytywne przykłady mogą zachęcić do objęcia kontraktacją także tej sfery działalności JST.

*My opracowaliśmy obszary, które mogą być punktem wyjścia dla pozostałych samorządów, bo sami wiedzą, jakie są ich największe potrzeby. To jest na pewno mocną stroną modelu. (W05)*

Jednocześnie wśród badanych pojawiły się obawy, co do zainteresowania wypracowanym w Koninie modelem przez inne samorzady, stąd warto rozważyć możliwość obniżenia wskazanej w strategii wdrażania produktu finalnego liczby miast na prawach powiatu, które zadeklarują replikację produktu finalnego<sup>27</sup>.

*Gdyby okazało się, że możliwość realizacji tego projektu jest tak fantastyczna, to myślę, że inne miasta, o większym potencjale, zainteresowałyby się nim. Było ich niewiele. Wszystkie poszły też drogą kontraktowania usług społecznych tradycyjnych, standardowych działkach. (W01)*

Na możliwość upowszechniania produktu finalnego może wpływać również okres wyborczy, związany z powoływaniem na stanowiska nowych włodarzy oraz radnych, w tym także konieczność dostosowania istniejących aktów prawnych, np. wieloletniego programu współpracy z organizacjami pozarządowymi do wdrożenia modelu.

*Gdy wysłaliśmy informację na początku realizacji naszego projektu, otrzymywaliśmy pisma z miast na prawach powiatu, że są zainteresowani i będą nas wspierać. Tylko okres jest trudny, bo wybory samorządowe mogą wszystko zmienić. (W04)*

Istotnym czynnikiem może być kondycja i poziom profesjonalizacji trzeciego sektora w danej JST. Zapewne im niższy, tym trudniej będzie o wdrożenie modelu. Kluczowe będzie

<sup>27</sup> W punkcie 3.2 strategii wdrażania projektu innowacyjnego wskazano, że 6 miast na prawach powiatu zadeklaruje replikację produktu finalnego.

również wzajemne nastawienie JST i NGO, o którym może świadczyć to czy trzeci sektor jest w samorządzie traktowany jako roszczeniowy klient, czy jako partner. Doświadczenia z testowania produktu finalnego w Koninie wykazały, że należy zwrócić szczególną uwagę na potencjał lokalnych organizacji pozarządowych.

*Projekt pokazał, że to chyba jeszcze nie ten moment dojrzałości samorządu, ale i organizacji pozarządowych, żeby realizować promocję gospodarczą miasta taką drogą. (W02)*

Jednym z czynników, które mogą wpływać na możliwość upowszechnienia produktu finalnego jest również postawa UM w zakresie przygotowania terenów inwestycyjnych. Respondenci wskazali na słabe przygotowanie samorządu w Koninie do kontaktu z potencjalnym inwestorem, z uwagi na niedostateczne działania w zakresie pozyskiwania terenów inwestycyjnych. Z zebranych opinii wynika, że czerpanie korzyści z wdrożenia modelu kontraktowania w zakresie promocji gospodarczej musi być poprzedzone kompleksowym przygotowaniem oferty inwestycyjnej (m.in. własność gruntów, pełne uzbrojenie). Jedynie w pełni przygotowana oferta może z powodzeniem zostać zaprezentowana podmiotom zewnętrznym.

*Były na stronie tereny inwestycyjne pokazywane, ale niedokładnie opisane. Była strefa taniej energii. To wszystko wirtualne raczej. Tereny nie były naszą własnością. Dopiero od niedawna występuje proces łączenia terenów. Przygotowujemy zbrojenie terenów inwestycyjnych, nie ma mowy, aby jakiś inwestor tu przyszedł. (W06)*

*Żeby móc sprzedać na targach ofertę inwestycyjną, nieruchomość, to trzeba by ją mieć kompletnie przygotowaną. My takowych na razie nie mamy. To jest tak, że chcemy, żeby kura zniosła złote jajko, ale jeszcze nie mamy kury. (W01)*

Czynnikiem mającym wpływ na upowszechnienie modelu mogą być zbyt duże i nierealne oczekiwania w stosunku do zastosowania modelu i środków przeznaczonych na jego realizację. Jednocześnie brak spektakularnego efektu w postaci inwestora może źle wpływać na opinię publiczną.

*Zbyt dużo chcieliśmy, zbyt duże mieliśmy oczekiwania, takie mam wrażenie. Później nawet sami się z siebie śmialiśmy. (W01)*

*Nie ma spektakularnego efektu. Po drugie, z tą sprawą wiążą się pewne problemy, które były opisywane w prasie, a były tam opisywane negatywnie. Uważam, że to ma bezpośredni wpływ na to, w jaki sposób projekt jest postrzegany przez mieszkańców, nawet, jeśli miałby odnieść korzyści. (W09)*

Podsumowując zebrane dane na temat czynników wpływających na upowszechnienie modelu za kluczowe należy uznać nastawienie władz lokalnych oraz pracowników UM do promocji gospodarczej. Traktowanie tego zadania jako drugorzędnego w stosunku do zadań własnych JST może prowadzić do ograniczenia środków budżetowych na ten cel lub całkowitego zrezygnowania z działań o charakterze promocyjnym, tym bardziej, że mogą one nie przynosić natychmiastowych łatwo mierzalnych rezultatów np. w postaci stworzenia nowych miejsc pracy. W tym kontekście należy mieć również umiarkowane oczekiwania wobec zastosowania modelu, w szczególności w pierwszych miesiącach po zleceniu zadania.

Na możliwość upowszechnienia modelu może wpływać również potencjał lokalnych organizacji pozarządowych, w tym zasoby ludzkie, kondycja finansowa, i poziom profesjonalizacji usług, oraz dotychczasowe doświadczenia w realizacji zadań publicznych zleconych przez JST. Kluczowe będzie również wzajemne nastawienie JST i NGO, o którym może świadczyć to czy trzeci sektor jest w samorządzie traktowany jako roszczeniowy klient, czy jako partner. Z uwagi na zauważalne większe zainteresowanie podmiotów z trzeciego sektora realizacją zadań z obszarów takich jak edukacja, opieka społeczna, czy sport, warto wskazywać przykłady dobrych praktyk z Konina, które mogłyby zachęcić do objęcia kontraktacją także sfery promocji gospodarczej JST. Wśród badanych pojawiają się jednak obawy, co do zainteresowania wypracowanym w Koninie modelem większej liczby samorządów, stąd z uwagi na istnienie zewnętrznych obiektywnych czynników<sup>28</sup> mogących ograniczać chęć wdrożenia modelu, warto rozważyć możliwość zmniejszenia wskazanej w strategii wdrażania produktu finalnego liczby miast na prawach powiatu, które zadeklarują replikację produktu finalnego<sup>29</sup>.

Ponadto czynnikiem utrudniającym proces upowszechniania produktu finalnego może być okres wyborczy, związany z powoływaniem na stanowiska nowych władarzy oraz

<sup>28</sup> Analiza SWOT - zagrożenia.

<sup>29</sup> W punkcie 3.2 strategii wdrażania projektu innowacyjnego wskazano, że 6 miast na prawach powiatu zadeklaruje replikację produktu finalnego.

radnych, w tym także konieczność dostosowania obowiązujących aktów prawnych, np. wieloletniego programu współpracy z organizacjami pozarządowymi, do wdrożenia modelu.

W kontekście upowszechniania produktu finalnego kluczowa będzie również postawa JST w zakresie przygotowania terenów inwestycyjnych. Realizacja zadań przewidzianych w produkcie finalnym, w szczególności z obszarów I i II musi być poprzedzona kompleksowym przygotowaniem oferty inwestycyjnej.

## 2.6 Analiza SWOT

Do opracowania prezentowanej analizy SWOT wykorzystano wnioski z panelu ekspertów, który odbył się podczas konferencji upowszechniającej w dniach 19 i 20 września 2014 roku w Starym Mieście pod Koninem. Wzięły w nim udział osoby reprezentujące zarówno organizacje pozarządowe, jak też samorządy, a wśród nich osoby zaangażowane w realizację projektu, jak też stykające się z nim pierwszy raz, specjaliści ds. obsługi inwestorów, marketingu terytorialnego oraz specjaliści ds. organizacji pozarządowych. Były to następujące osoby<sup>30</sup>: Łukasz Waszak z Centrum Promocji Rozwoju Inicjatyw Obywatelskich OPUS w Łodzi, Monika Otrębska-Juszczak z Biura Obsługi Inwestora i Partnera Społecznego w Urzędzie Miejskim w Kaliszu, Ewa Gałka - Prezeska Zarządu Stowarzyszenia Centrum PISOP i Paulina Dunal - specjalistka w zakresie marketingu internetowego. Ponadto do przygotowania analizy SWOT wykorzystano także wnioski z FGI przeprowadzonego z kadrą projektu.

Zebrane w trakcie obu spotkań informacje umożliwiły ocenę rzeczywistych efektów kontraktowania w ramach zaproponowanego modelu, a także wypracowanie wniosków i rekomendacji na temat zastosowania tego typu rozwiązań na szerszą skalę. Uczestnicy panelu dzielili się także swoimi doświadczeniami zawodowymi, które były związane zarówno z kontraktowaniem usług, jak też obsługą inwestorów czy wsparciem organizacji pozarządowych. Podczas obu spotkań udało się zebrać również kluczowe opinie na temat modelu, wskazując jednocześnie na jego mocne i słabe strony, a także szanse i zagrożenia związane z jego zastosowaniem.

<sup>30</sup> [http://www.konin.eu/projekt\\_innowacyjny/](http://www.konin.eu/projekt_innowacyjny/)

### 2.6.1 Mocne strony projektu i produktu finalnego

Za mocną stroną produktu finalnego należy uznać podniesienie efektywności i skuteczności w zakresie promocji gospodarczej miasta, która do tej pory realizowana była przez UM w sposób szczątkowy i mało usystematyzowany, przez co nie przynosiła wymiernych rezultatów. Warto przypomnieć, że na początku października podano do opinii publicznej informację o podpisaniu listu intencyjnego z inwestorem działającym w branży mebli tapicerowanych, który zamierza w Koninie wybudować nowy zakład produkcyjny<sup>31</sup>.

*Działania promocyjne prowadzone przez organizacje pozarządowe w zakresie promocji gospodarczej są bardziej efektywne, niż działania prowadzone przez administrację. One są rozpisane na wiele lat, ale już udało się zrobić dosyć dużo, na pewno więcej, niż wcześniej zrobiły to standardowe działania administracyjne. (PE)*

*Mocną stroną jest to, że promocja była prowadzona na różnych płaszczyznach, a nie wybiórczo. (...) Działano kompleksowo w trzech obszarach i przekładało się na efekty. Podpisaliśmy list intencyjny. (FGI)*

Z zebranych opinii wynika, że projekt i wypracowany produkt uruchamia strategiczne podejście do rozwiązywania problemów społecznych, z tą jednak uwagą, że administracja publiczna funkcjonuje obecnie w oparciu o roczne budżety finansowe. Zmiana logiki tworzenia programów współpracy między JST a NGO na rzecz wieloletnich programów, a tym samym podejście strategiczne, długofalowe i wieloaspektowe wydają się konieczne dla lepszego rozwiązywania diagnozowanych na poziomie samorządu problemów, w których powinny brać udział organizacje pozarządowe. W tym kontekście wskazane jest wyjście poza ramy rocznego planowania budżetu, a co za tym idzie zabezpieczenie środków na realizację celów, wymagających dłuższego okresu programowania.

*W krótkofalowych rocznych okresach strategiczne myślenie o partnerskim rozwiązywaniu różnych problemów może być trudne. (PE)*

Jak wskazywali eksperci uczestniczący w panelu, jedną z mocnych stron, a zarazem pozytywnych efektów projektu jest możliwość zaproponowania innym JST rozwiązania polegającego na outsourcingu promocji gospodarczej, a w konsekwencji wzbudzenie szerszej debaty na temat kontraktowania usług społecznych przez JST. Jednocześnie możliwe jest

<sup>31</sup> <http://gospodarka.konin.pl/inwestor-w-koninie/>

wskazanie dobrych praktyk (sukcesów) wypracowanych w ramach działań podjętych w Koninie.

*Pokazujemy konkretny przykład dla innych miast, że zadania z zakresu promocji gospodarczej można outsourcingować. (PE)*

Za niewątpliwe sukcesy należy uznać opracowanie spójnej oferty promocyjnej miasta, uruchomienie biura obsługi inwestora, a także nawiązanie kontaktów z potencjalnymi inwestorami w ramach udziału w targach zagranicznych, czy przeprowadzonych spotkań indywidualnych. Ponadto zdiagnozowane zostały wewnętrzne potrzeby UM w zakresie wypracowania standardów obsługi podmiotów zewnętrznych, poprawy komunikacji wewnętrznej oraz lepszego umocowania zespołu projektowego w strukturze hierarchicznej UM.

*Powstała spójna oferta promocyjna miasta, tak więc pewne działania, które na pewno w świadomości włodarzy i urzędników funkcjonowały, udało się urealnić. Rozpoczęto współpracę z lokalnymi przedsiębiorcami, zidentyfikowano ich potrzeby, nawiązano pewne kontakty. (...) Działalność biura obsługi inwestora to też jest na pewno sukces. (PE)*

*Fundacja (...) wypracowała metodykę dalszego działania. Pokazała jak się promować, gdzie pojawić, w jaki sposób sprzedawać swoją ofertę na zewnątrz. To jest sukces, natomiast od lat było to porzucane po różnych komórkach UM, teraz zostało to uporządkowane. (PE)*

Za mocną stroną produktu finalnego należy uznać również to, że odpowiada na potrzeby miasta w zakresie budowania wewnętrznego potencjału innowacyjności, konkurencyjności i poszukiwania nowych możliwości rozwoju gospodarczego. Zadania z obszaru III - kojarzenie przedsiębiorstw na terenie Konina umożliwiają identyfikację liderów gospodarczych w branżach kluczowych ze względu na przyjętą strategię rozwoju JST, organizację spotkań biznesowych z przedsiębiorcami. W dalszej perspektywie może to prowadzić do zwiększania wzajemnego zaufania oraz wypracowania obopólnych korzyści przedstawicieli sektora publicznego i prywatnego.

*Pewne obszary są skierowane do lokalnego rynku. Jeżeli pobudzimy lokalną przedsiębiorczość, adekwatnie zwiększy się ilość miejsc pracy, wszystko się rozwinie. (FGI)*

*Konin powinien wykorzystać potencjał innowacyjny. Z badań w mieście wynika potrzeba innowacji i współpracy, a przygotowywana konferencja ma dać przedsiębiorcom pewien impuls do rozwoju, do zmian, do szukania nowych dróg. Przedsiębiorcy muszą się dowiedzieć o istniejących możliwościach nowych rozwiązań, żeby Konin był innowacyjny. (PR01)*

Powołanie Biura Obsługi Inwestora, czyli podmiotu podejmującego bezpośrednie działania na rzecz promocji gospodarczej, tworzenia pozytywnego klimatu współpracy z miastem dla potencjalnych kontrahentów, w tym budowania kontaktów z podmiotami o charakterze strategicznym, należy uznać za mocną stronę produktu finalnego. Potwierdzeniem tego może być kontynuacja jego działalności w ramach struktur Konińskiej Izby Gospodarczej po zakończeniu współpracy z FIM.

Podsumowując zebrane wnioski, należy wskazać na następujące mocne strony produktu finalnego:

- 1) Podniesienie efektywności i skuteczności promocji gospodarczej miasta oraz opracowanie spójnej oferty promocyjnej miasta.
- 2) Uruchomienie i kontynuacja działalności Biura Obsługi Inwestora.
- 3) Podpisanie listu intencyjnego z potencjalnym inwestorem.
- 4) Uruchomienie strategicznego podejścia do rozwiązywania problemów społecznych - myślenie długofalowe i perspektywiczne, także w kontekście rozwoju potencjału lokalnych NGO.
- 5) Zmiana logiki tworzenia programów współpracy JST i NGO na rzecz programów wieloletnich, a co za tym idzie, wyjście poza ramy rocznego planowania budżetu.
- 6) Zaproponowanie innym JST alternatywnego rozwiązania w postaci outsourcingu promocji gospodarczej.
- 7) Możliwość wskazania innym samorządom dobrych praktyk wypracowanych w Koninie - dodatkowa promocja miasta.



- 8) Zdiagnozowanie wewnętrznych potrzeb UM w zakresie konieczności wypracowania standardów obsługi podmiotów zewnętrznych, poprawy komunikacji wewnętrznej oraz lepszego umocowania zespołu projektowego w strukturze hierarchicznej UM.
- 9) Odpowiedź na potrzeby miasta w zakresie budowania wewnętrznego potencjału innowacyjności, konkurencyjności i poszukiwania nowych możliwości rozwoju gospodarczego - współpraca z lokalnymi przedsiębiorcami w ramach realizacji obszaru III.

### 2.6.2 Słabe strony projektu i produktu finalnego

Jedną z kluczowych kwestii było znalezienie przez UM w Koninie partnera, który podjąłby się realizacji zadania zleconego. Dopiero trzecia procedura konkursowa rozstrzygnęła, kto będzie wykonawcą. Zaistniała sytuacja wskazała na problemy, z którymi inne samorządy mogą mieć do czynienia na etapie wdrażania produktu finalnego. Podstawową sprawą jest kondycja trzeciego sektora, która może się okazać niewystarczająca ze względu na potrzeby zgłaszane przez JST. Pojawia się również pytanie o to, jakie podmioty można zaprosić do współpracy i czy powinny być to tylko organizacje pozarządowe, czy należałoby otworzyć również możliwości dla podmiotów gospodarczych działających na przykład w sferze otoczenia biznesu.

*Przykład koniński pokazał, że dość trudno zdobyć partnera w postaci organizacji pozarządowej, która będzie przygotowana, by realizować duże zadanie publiczne. (...) Być może włączenie w ten proces podmiotów prywatnych, albo wykorzystanie jakichś klauzul społecznych byłoby całkiem sensownym rozwiązaniem na przyszłość. (PE)*

Jednocześnie wybór wykonawcy mogło utrudnić nieprzejrzyste sformułowanie potrzeb przez UM.

*Przy ogłaszaniu konkursu załącznikiem był wypracowany produkt. W zbyt skomplikowany i chaotyczny sposób pokazano podstawowe wymogi wobec organizacji, np. przez odsyłanie do innych załączników. Dla mnie to było mało przejrzyste. To powinno być przedstawione w sposób jasny i przejrzysty. (FGI)*

Eksperti uznali, że poziom przyjętych wskaźników w modelu realizowanym w Koninie był zbyt wysoki w stosunku do możliwych do osiągnięcia efektów oraz czasu, który pozostał na zrealizowanie wszystkich zadań przewidzianych w projekcie. W trakcie prac

zespołu roboczego ds. monitoringu pojawiały się modyfikacje wskaźników, tym niemniej w fazie upowszechniania należałoby przyjąć bardziej realne wskaźniki, dostosowane do indywidualnych potrzeb wdrażającego produkt finalny JST, a przede wszystkim do czasu, na jaki zakontraktowane jest zadanie.

*Poziom wskaźników efektywności, które zostały założone w projekcie, w tak krótkim czasie jest niestety nie do zrealizowania. (PE)*

Słabą stroną jest mała samodzielność BOI jako podmiotu odpowiedzialnego za nawiązywanie i rozwijanie kontaktów z potencjalnymi inwestorami. Konieczność nieustannej współpracy w/w podmiotu z przedstawicielami UM gubi sens zlecenia tego typu zadań. Jak wykazano już na poziomie ewaluacji wewnętrznej: „BOI nie stanowi w pełni samodzielnego podmiotu, który byłby stroną w kontaktach z partnerami biznesowymi o porównywalnym poziomie decyzyjności co UM”.

*Jako BOI nie jesteśmy partnerem do dalszego negocjowania, (...) tym bardziej, że dysponentem gruntów jest miasto. (PR04)*

Do słabych stron należy zaliczyć niedostosowanie wzoru umowy z wykonawcą pochodzącego z rozporządzenia<sup>32</sup> do specyfiki zadań ze sfery gospodarczej, które w znaczący sposób mogą różnić się pod względem priorytetów od innych zadań publicznych. Poprzez nieprecyzyjne stosowanie zapisów na temat celów szczegółowych realizacji zadań z trzech obszarów priorytetowych wykonawca mógł zrealizować zadanie zgodnie z własnym potencjałem, a nie z potrzebami zgłoszonymi przez JST. W związku z tym pojawiło się niebezpieczeństwo nierzetelnego wykonania usługi, np. w zakresie organizacji spotkań B2B (obszar III), czy spotkań bezpośrednich z potencjalnymi inwestorami (obszar II).

Za słabą stroną należy uznać również czułość produktu finalnego na niekorzystny stosunek pracowników UM i przedstawicieli opinii publicznej do samej idei kontaktowania usług promocji gospodarczej miasta. Może to przesądzić o skuteczności i efektywności zaproponowanego modelu na etapie upowszechniania. Należy mieć na uwadze, że wskazany

<sup>32</sup> Gotowy wzór oferty i umowy pochodził z Rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 15 grudnia 2010 r. w sprawie wzoru oferty i ramowego wzoru umowy dotyczących realizacji zadania publicznego oraz wzoru sprawozdania z wykonania tego zadania, dostępny:

[https://www.mos.gov.pl/g2/big/2012\\_05/2bcb0bbd3223a7385d9b4cae1cdf5146.doc](https://www.mos.gov.pl/g2/big/2012_05/2bcb0bbd3223a7385d9b4cae1cdf5146.doc).

problem może być bezpośrednio związany ze zbyt słabym przygotowaniem organizacyjno-administracyjnym urzędu do pracy na tym modelu, jak również z niezagospodarowaniem w harmonogramie realizacji zadań okresu buforowego, w którym wykonawca mógłby w pełni rozpoznać potrzeby JST oraz powołać niezbędne struktury organizacyjne na terenie samorządu, a w strukturze hierarchicznej UM ukonstytuowałyby się prawomocny zespół projektowy, którego decyzje nie byłyby podważane przez kierownictwo poszczególnych wydziałów.

Ponadto za słabą stroną należy uznać fakt, że w ramach promocji gospodarczej miasta, w tym budowania atrakcyjnej i rozpoznawalnej marki, nie wykorzystano w pełni potencjału nowoczesnych narzędzi marketingowych, w tym mediów społecznościowych.

*Pytanie otwarte cały czas, czy wykorzystano potencjał tych narzędzi marketingowych, szczególnie Internetu. (PE)*

Podsumowując zebrane wnioski, należy wskazać na następujące słabe strony produktu finalnego:

- 1) Problem ze znalezieniem wykonawcy, konieczność rozpisania trzech procedur konkursowych, nieprzejrzyste sformułowanie potrzeb wobec wykonawcy.
- 2) Zbyt wysoki poziom przyjętych wskaźników i konieczność ich weryfikacji w trakcie testowania produktu finalnego.
- 3) Niewystarczające wykorzystanie potencjału nowoczesnych narzędzi marketingowych, w tym internetu i mediów społecznościowych.
- 4) Mała samodzielność BOI w rozwijaniu współpracy z potencjalnymi inwestorami, w praktyce jego rola ogranicza się do „instytucji pierwszego kontaktu o niewielkiej podmiotowości”.
- 5) Niedostosowanie wzoru umowy pochodzącego z rozporządzenia do specyfiki zadań ze sfery gospodarczej, w tym nieprecyzyjnie określenie wymagań ramowych w stosunku do realizacji zadań z trzech obszarów priorytetowych - możliwość intencjonalnego interpretowania zapisów z umowy według możliwości wykonawcy, a nie według potrzeb zgłoszonych przez JST.
- 6) Podatność produktu finalnego na nieprzychylnie postawy ze strony pracowników UM, jak również opinii publicznej wobec idei kontraktowania usług z zakresu promocji gospodarczej JST.

- 7) Brak okresu buforowego, który umożliwiłby pełne rozpoznanie potrzeb JST przez wykonawcę oraz ukonstytuowanie się BOI w świadomości pracowników UM i lokalnych przedsiębiorców.
- 8) Konieczność zaangażowania pracowników UM w proces monitoringu i wynikające z tego problemy w zakresie komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.
- 9) Niejasna pozycja zespołu projektowego w strukturze hierarchicznej UM - niebezpieczeństwo wystąpienia konfliktu ról, zadań i priorytetów pracowników UM.

### 2.6.3 Szanse związane z upowszechnieniem produktu finalnego

Za istotne eksperci uznali budowanie relacji z potencjalnymi partnerami, jak również z otoczeniem społecznym, co w dalszej perspektywie może prowadzić do wzrostu wzajemnego zaufania. Poparcie mieszkańców oraz poczucie się do odpowiedzialności za realizowane zadania może przekładać się bezpośrednio na sukcesy generowane przez wdrożenie zaproponowanego modelu w innych JST. W tym kontekście wdrożenie modelu niesie ze sobą nie tylko szansę na wypracowanie spójnej oferty promocyjnej miasta, ale także wzrost potencjału lokalnych organizacji pozarządowych, ożywienie sektora prywatnego oraz nawiązanie przez JST relacji międzysektorowych. Samorząd poprzez wdrożenie nowoczesnych rozwiązań administracyjnych i organizacyjnych może odegrać kluczową rolę w tworzeniu pozytywnego klimatu współpracy z organizacjami pozarządowymi i sektorem prywatnym.

*Jako przedsiębiorca widzę rolę urzędu na poziomie strategicznym jako kreatora pewnej przestrzeni przyjaznej do funkcjonowania. (PR04)*

Jak wskazano w raporcie z ewaluacji wewnętrznej, produkt finalny wpisuje się w nową perspektywę finansową przygotowaną na lata 2014-2020, poprzez promowanie idei konkurencyjności i innowacyjności.

*Projekt ten doskonale wkomponowuje się w nową perspektywę finansową 2014-2020. (...) W tą nową perspektywę miasto wchodzi innowacyjnym projektem, mówiącym o outsourcingu usług. (PR01)*

Odpowiada także na lokalne potrzeby w zakresie zmiany perspektywy gospodarowania miastem.

*Model oparty o wielką energetykę, o kopalnię, o wielkie zakłady pracy z rozbudowaną opieką społeczną się skończył. (PR01)*

*Konin to miasto w fazie transformacji, która w wielu miastach już się odbyła w formie przejścia od przemysłu ciężkiego jako głównego źródła dobrobytu i miejsca pracy dla większości obywateli, do gospodarki rozproszonej. (PR04)*

Podsumowując zebrane wnioski, należy wskazać następujące szanse związane z wdrożeniem produktu finalnego:

- 1) Budowanie pozytywnych relacji JST z organizacjami pozarządowymi.
- 2) Wzrost potencjału lokalnych organizacji pozarządowych.
- 3) Tworzenie pozytywnego klimatu współpracy z sektorem prywatnym.
- 4) Zmiana perspektywy gospodarowania miastem poprzez ożywienie sektora prywatnego, w szczególności MŚP względem dominujących do tej pory branż z sektora paliwowo-energetycznego.
- 5) Rozwój współpracy międzysektorowej.
- 6) Wzrost wzajemnego zaufania partnerów społecznych: JST, NGO i sektora prywatnego.
- 7) Promowanie idei konkurencyjności, innowacyjności, sieciowania.

#### 2.6.4 Zagrożenia wynikające z zastosowania modelu

Za jedno z zagrożeń eksperci uznali brak szerszej dyskusji wśród JST na temat kontraktowania usług społecznych, w tym roli poszczególnych partnerów oraz zakresu zadań, które można powierzyć na zewnątrz. Z pewnością barierą dla wdrażania produktu finalnego w innych samorządach będzie świadomość lokalnych władz w zakresie roli, jaką mogą pełnić organizacje pozarządowe w realizacji tego typu zadań publicznych, a także samo znaczenie promocji gospodarczej w procesie rozwoju gospodarczego samorządów.

*Dziś jest bardzo prosta dyskusja na temat tego, jakie zadania wyprowadzić z administracji samorządowej, bo one są drogie. Bierze się pod uwagę czynnik ekonomiczny, natomiast w nielicznych samorządach podejmuje się jeszcze dyskusję na temat długofalowych skutków kontraktacji, roli partnerów. (PE)*

Na etapie upowszechniania produktu finalnego w innych samorządach należałoby zatem zacząć od debaty na temat współpracy pomiędzy JST i NGO oraz samej idei kontraktowania usług na rzecz NGO. Bez świadomości, jakie są zarówno cele krótkoterminowe kontraktowania (efektywność), jak też długofalowe (wzmocnienie trzeciego sektora, budowa kapitału społecznego) proces upowszechniania oraz wdrażania produktu finalnego będzie bardzo utrudniony.

*Moim zdaniem, dzisiaj kluczowe jest to, żeby odpowiedzieć na pytanie jaka ma być rola i miejsce partnerów ze strony samorządu i trzeciego sektora, po drugie, jakie usługi publiczne chcemy w ogóle przekazywać, po trzecie, jak lokalnie system ten powinien funkcjonować oraz czy można to zrobić efektywnie, zarówno społecznie, jak i ekonomicznie. (PE)*

Rozwijając poruszony wątek, za jedno z zagrożeń uznane zostało rozpatrywanie sukcesów i porażek projektu tylko i wyłącznie w kategoriach rachunku ekonomicznego. Takie podejście może skutkować pominięciem niezwykle ważnych i niedających się bezpośrednio zmierzyć korzyści społecznych, które niesie ze sobą wdrożenie produktu finalnego.

*Rozwijanie potencjału wewnętrznego nie zawsze przełoży się na prosty wskaźnik ekonomiczny. (...) Skutki takiej zmiany będą o wiele większe, niż gdybyśmy popatrzyli tylko na prosty rachunek ekonomiczny. (PE)*

Większe szanse na skuteczne wdrożenie produktu finalnego będą miały te samorzady, w których zarówno władze lokalne, urzędnicy, przedsiębiorcy jak i mieszkańcy zrozumieją, że oprócz aspektu ekonomicznego kontraktowania tego typu usług (efektywność) równie ważny jest aspekt społeczny i wzmocnienie potencjału do współpracy międzysektorowej na rzecz rozwoju gospodarczego w wymiarze lokalnym.

*W krótkim horyzoncie czasowym pewne rzeczy można zrobić taniej, ale do tego dochodzą jeszcze aspekty społeczne, które należy mierzyć w dłuższym horyzoncie czasowym i których nie da się tak łatwo zmierzyć, a są niezwykle ważne. (PE)*

Jednym z kluczowych zagrożeń może być błędne myślenie wśród JST o kontraktowaniu usług w kategoriach recepty na problemy związane z budżetem. Zastosowanie modelu powinno być poprzedzone działaniami przygotowawczymi skierowanymi zarówno do pracowników JST, jak również otoczenia społecznego, w tym

sektora organizacji pozarządowych i mieszkańców, np. w formie kampanii społecznej lub debaty na temat roli współpracy międzysektorowej i znaczenia rozwoju organizacji pozarządowych w procesach rozwoju społeczno-gospodarczego. Musi być także przejawem strategicznego myślenia o zadaniach stojących przed samorządem. Przygotowanie partnerów może się okazać kluczowe dla osiągnięcia zakładanych rezultatów kontraktacji.

*Przykład szkół przed dwóch lat pokazał, że w wielu miejscach nie był to element strategicznego myślenia, o przekazaniu zadania publicznego, tylko raczej gaszenia pożaru, na zasadzie: budżet się nie dopina, likwidujemy szkołę, a może się znajdzie organizacja przy okazji, która przejmie to zadanie. To w efekcie powodowało bardzo dużo niepotrzebnych napięć, emocji itd. Samorządy, które przeprowadziły ten proces w sposób długofalowy, przygotowując odpowiednio partnerów społecznych można na palcach jednej ręki policzyć, jeśli chodzi o kwestię zlecenia takiego zadania publicznego. (PE)*

Przebieg działań podejmowanych w trakcie testowania modelu w Koninie, w szczególności w początkowej fazie, pokazał, że należy zwrócić szczególną uwagę na wyżej wskazane otoczenie społeczne, ponieważ nieprzychylność opinii publicznej może w zdecydowanej mierze negatywnie wpłynąć zarówno na atmosferę pracy, jak również zaufanie, którym powinni wzajemnie darzyć się partnerzy.

*Nasze działania w mieście nie odbywały się w przyjaznej atmosferze. (...) Można to sprowadzić do jednego: „za milion złotych to ja wam zrobię taką promocję, że aż będzie gwizdać”, albo: „za milion złotych, to my wam wszystko w tym naszym mieście wypromujemy”. Stąd brała się ciągle odczuwana niezbyt przyjazna atmosfera wokół projektu. (PE)*

Podsumowując zebrane wnioski, należy wskazać następujące zagrożenia związane z wdrożeniem produktu finalnego:

- 1) Brak szerszej dyskusji wśród JST na temat kontraktowania usług społecznych, roli poszczególnych partnerów oraz zakresu zadań, które można powierzyć na zewnątrz.
- 2) Brak świadomości partnerów samorządu na temat krótkoterminowych i długoterminowych celów wdrożenia produktu finalnego.

- 3) Rozpatrywanie sukcesów i porażek projektu tylko i wyłącznie w kategoriach rachunku ekonomicznego.
- 4) Niebezpieczeństwo myślenia o kontraktowaniu usług w kategoriach recepty na problemy związane z budżetem.
- 5) Niskie zainteresowanie NGO kontraktowaniem usług publicznych zogniskowanych na sferę promocji gospodarczej miasta.
- 6) Słaba kondycja trzeciego sektora.
- 7) Brak pewności co do efektywności działań podejmowanych w ramach promocji gospodarczej miasta.
- 8) Funkcjonowanie administracji w oparciu o roczne budżety finansowe.

### 3 Podsumowanie

Analiza materiałów zastanych, przeprowadzonych wywiadów swobodnych, panelu ekspertów oraz wywiadu grupowego z kadrą projektu pozwalają wypracować wnioski na temat uniwersalności modelu i możliwości zastosowania go w innych miastach na prawach powiatu, oraz pozostałych gminach, które będą zainteresowane wdrożeniem produktu finalnego. Zdiagnozowane problemy, które miały miejsce w fazie testowania modelu w Koninie wskazują na obszary, na które należałoby zwrócić szczególną uwagę w przyszłości, tak aby można było z sukcesem korzystać z zaproponowanych rozwiązań w innych samorządach. Przygotowana analiza SWOT wskazuje na mocne i słabe strony procesu testowania oraz produktu finalnego, przedstawia również czynniki zewnętrzne, które mogą mieć wpływ na rezultaty wdrożenia modelu. Przygotowane zostały także rekomendacje odnoszące się do propozycji zmian w produkcie finalnym.

Zebrane opinie wskazują, że testowanie modelu w Koninie uruchomiło dyskusję na temat promocji gospodarczej miasta, skłoniło do poszukiwania jak najlepszych rozwiązań kontraktowania usług oraz wykazało, że charakter zadania, który stanowił przedmiot modelu wymaga kontynuacji rozpoczętych działań, aby w dłuższej perspektywie mogły one przynieść bezpośrednie korzyści dla miasta i jego mieszkańców. Podpisanie listu intencyjnego z inwestorem zainteresowanym budową zakładu produkcyjnego mebli tapicerowanych w



Koninie jest jednym z bezpośrednio dostrzegalnych efektów realizowanej polityki w zakresie promocji gospodarczej miasta, choć należy mocno podkreślić, że kluczowe dla rzetelnej oceny produktu finalnego są nie tyle osiągnięte rezultaty, co wnioski, które powstały na skutek przeprowadzonego testowania. Działania rozpoczęte w trzech obszarach priorytetowych<sup>33</sup> i wypracowane do tej pory efekty wskazują, że produkt finalny implikuje rozwój długoterminowej i przynoszącej efekty współpracy Miasta Konina i organizacji pozarządowej, po przejściu do fazy upowszechniania daje natomiast taką możliwość również innym samorządom zainteresowanym kontraktowaniem usług w obszarze promocji gospodarczej. Właśnie owa długoterminowość powinna stanowić kluczowy punkt odniesienia przy formułowaniu wniosków na potrzeby upowszechniania produktu, jak też wszelkich modyfikacji służących wypracowaniu jego ostatecznej wersji.

*Projekt jest rozłożony w czasie. Ściągnięcie inwestora to jest bardzo złożony proces polegający na zachęcaniu, przyciąganiu i działaniu na bardzo wielu płaszczyznach. To działania zaplanowane w projekcie, począwszy od promocji na targach w Cannes, po spotkania przedsiębiorców z Konina, z Polski, z miast partnerskich, a także z innych krajów. To jest proces, który będzie postępował. (PR01)*

*W mojej ocenie ten projekt na tym etapie, na którym teraz się kończy, to jest najlepszy etap, żeby ten projekt dalej kontynuować, bo on dopiero w perspektywie tych kolejnych 12 miesięcy zaczęłyby przynosić konkretne efekty. (...) Ja rekomendowałem na*

<sup>33</sup> Szczegółowo trzy obszary wraz z zadaniami przypisanymi do każdego z nich zostały przedstawione we Wzorze Oferty Realizacji Zadania Publicznego.

**Obszar I** - Promocja Konina jako miasta atrakcyjnego inwestycyjnie: 1) Opracowanie spójnej Platformy Komunikacyjnej w celu wypracowania efektywnego modelu komunikacji na poziomie strategicznym, taktycznym i operacyjnym z uwzględnieniem obecnych trendów rynkowych, 2) Przygotowanie, wystawienie i obsługa stoiska Miasta Konina na targach dla inwestorów z wszechstronną prezentacją atutów Konina, 3) Utworzenie portalu internetowego dotyczącego oferty inwestycyjnej Konina, 4) Obsługa sieci społecznościowych (Facebook, YouTube) pod kątem promocji Konina, 5) Obsługa spersonalizowanej infolinii dla potencjalnych inwestorów, 6) Opracowanie merytoryczne i obsługa newslettera, 7) Wywołanie zdarzenia promującego Konin jako miasto z terenami inwestycyjnymi;

**Obszar II** - Kontakt z inwestorami: 8) Organizacja biura obsługi inwestora na terenie Konina, 9) Zorganizowanie bezpośrednich spotkań z potencjalnymi inwestorami, obejmujących prezentację oferty Konina, 10) Obecność Konina w bazach danych krajowych o terenach inwestycyjnych, służące nawiązaniu pośrednich relacji z potencjalnymi inwestorami z wykorzystaniem elektronicznych informacji, 11) Uczestnictwo w kongresach i sympozjach krajowych i zagranicznych;

**Obszar III** - Kojarzenie przedsiębiorstw na terenie Konina: 12) Identyfikacja liderów gospodarczych Konina w czterech kluczowych branżach dla strategii rozwoju miasta, 13) Organizacja spotkań branżowych dla biznesu w formule B2B, 14) Przeprowadzenie spotkań z doradztwa biznesowego dla firm z Konina lub zewnętrznych podejmujących współpracę branżową.

*spotkaniach, że bez takiego przedłużenia trochę realizacja tych wskaźników i tego całego projektu z punktu widzenia jego efektywności będzie niska. (W13)*

Realizacja zadań z trzech obszarów priorytetowych wskazanych w produkcie finalnym odpowiada na deficyty w zakresie dotychczasowej współpracy Miasta Konina z organizacjami pozarządowymi na rzecz rozwoju gospodarczego i przedsiębiorczości. Pośrednio świadczy o tym między innymi kontynuacja działalności Biura Obsługi Inwestora, które prowadzi obecnie Konińska Izba Gospodarcza. Udało się wyłonić podmiot desygnowany do rozwijania partnerskich relacji pomiędzy samorządem a sektorem prywatnym. Wypracowano również standardy współpracy, które w dłuższej perspektywie mogą przynosić kolejne pozytywne efekty w zakresie budowania potencjału gospodarczego miasta.

Wdrożenie produktu finalnego przez inne samorzady może być związane z koniecznością rozważenia adekwatnego do lokalnej specyfiki trybu zlecenia zadań. Jak wynika z przeprowadzonej ewaluacji stosowanie jedynie trybu wskazanego w ustawie o pożytku publicznym i wolontariacie znacząco może ograniczać skuteczność i efektywność realizacji zadań związanych z promocją gospodarczą. Jest to wynikiem z jednej strony dosyć słabego przygotowania organizacji trzeciego sektora do realizacji tego typu zadań w zakresie merytorycznym, jak też niskiego potencjału organizacji pozarządowych w ogóle. Należy zastanowić się nad zasadnością włączenia w proces wyboru wykonawców również prywatne podmioty gospodarcze lub też stosowanie klauzul społecznych przy procedurze prawa zamówień publicznych, aby nie eliminować z realizacji zadań organizacji pozarządowych i lokalnych społeczności. Szanse na wdrożenie produktu finalnego na stałe w Koninie, jak również w innych samorządach mogą być uzależnione od potencjału sektora organizacji pozarządowych w danej jednostce. Stąd istotna rola JST na etapie przygotowania do wdrożenia produktu finalnego polegająca na wyborze nie tylko odpowiedniej procedury zlecenia, ale także nieustannego podejmowania działań, które budowałyby potencjał lokalnych NGO. To z kolei implikuje każdorazowo potrzebę przekonania władz lokalnych i pracowników urzędów do korzyści (zarówno krótkoterminowych, głównie ekonomicznych, jak też długofalowych – m.in. społecznych), jakie wiążą się z wprowadzeniem zaproponowanego modelu kontraktowania. Bez pełnego zrozumienia sensu tych działań oraz świadomości potrzeby budowania strategicznego partnerstwa z organizacjami pozarządowymi model wypracowany w projekcie nie będzie miał szans na pełną realizację.

Z dotychczasowych doświadczeń wyłania się również możliwość powołania partnerstwa pomiędzy przedstawicielami różnych sektorów, tak aby każdy z partnerów mógł podjąć się realizacji zadań, w zakresie których posiada największe kompetencje i możliwości działania. Przykład Konina pokazał, że Biuro Obsługi Inwestora w obszarze pozyskiwania inwestorów nie może funkcjonować jako samodzielny podmiot bez wsparcia ze strony JST. Ponadto wybór wykonawcy nieznanego lokalnej specyfiki utrudnił realizację zadania w czasie oraz skomplikował realizację obszaru związanego z działaniami na rzecz rynku wewnętrznego. Włączenie w działania promocyjne podmiotów lokalnych cieszących się dużym zaufaniem społecznym oraz dysponujących rozbudowaną siecią kontaktów może zdecydowanie ułatwić funkcjonowanie na lokalnym rynku. Z kolei korzystanie z doświadczeń podmiotów zewnętrznych może przynieść korzyści na rynku krajowym i zagranicznym. Takie założenie może przyczynić się również do rozwoju potencjału lokalnych organizacji pozarządowych, jak również zaktywizować lokalnych przedsiębiorców. Stąd też konstrukcja modelu powinna być na tyle elastyczna, żeby umożliwić kontraktację usług w sposób odpowiadający specyfice danego miasta, potencjałowi jego organizacji pozarządowych, a jednocześnie gwarantować efektywność ekonomiczną i społeczną oraz strategiczny rozwój współpracy międzysektorowej.

Zebrane w toku badań ewaluacyjnych dane i opinie wskazują, że przyjęte w produkcie finalnym wskaźniki wymagają dostosowania do potrzeb JST, które chciałby wdrożyć zaproponowane rozwiązanie. Testowanie produktu finalnego w Koninie wskazało, że należałoby się zastanowić nad horyzontem czasowym, w którym możliwe jest osiągnięcie zakładanych rezultatów. Ze względu na charakter realizowanych zadań dużym problemem może być zmierzenie efektywności i skuteczności zastosowanych rozwiązań w czasie krótszym niż 24 miesiące. Dlatego dość trudne wydaje się na tym etapie określenie efektywności i skuteczności produktu finalnego. Niemniej należy zauważyć, że w trakcie projektu podjęto szereg działań na rzecz promocji gospodarczej miasta: zaprezentowano jego ofertę na targach w Cannes, uruchomiono Biuro Obsługi Inwestora, przeprowadzono spotkania B2B, wypracowano standardy współpracy JST i NGO w zakresie realizowanego zadania. Stąd można mówić o pomyślnym wykonaniu zaplanowanych działań.

Na etapie upowszechniania należałoby również dopracować standardy pracy zespołu monitorującego. Doświadczenia Konina wskazują, że warto rozważyć powołanie niewielkiego, wyspecjalizowanego zespołu, który zajmie się monitoringiem realizacji zadania i oceną uzyskiwanych efektów. Jednocześnie kluczowym zagadnieniem dla takiego zespołu

powinno być sformułowanie jednoznacznych pojęć, definicji i opisu założonych rezultatów, aby skutecznie i rzetelnie sprawować nadzór nad działaniami wykonawców.

Przytoczone dane wskazują, że należy pozytywnie ocenić skuteczność zastosowanych w ramach produktu finalnego rozwiązań, ponieważ dotychczasowy model promocji gospodarczej realizowany w Koninie uległ znaczącej poprawie i zaczął przynosić realne efekty. W tym kontekście potwierdza się innowacyjność produktu finalnego, ponieważ jego zastosowanie wprowadza nową jakość do realizacji zadań z zakresu promocji gospodarczej miasta. Działania o charakterze promocyjnym zyskały na znaczeniu. Zmieniło się postrzeganie i podejście UM do trzeciego sektora jako partnera w kompleksowej realizacji długoterminowej strategii rozwoju gospodarczego miasta. Wypracowano nowe standardy administracyjne w zakresie obsługi podmiotów zewnętrznych. Funkcjonowanie Biura Obsługi Inwestora powierzono Konińskiej Izbie Gospodarczej z zamiarem kontynuowania wypracowanych do tej pory rezultatów. Wnioski i rekomendacje dotyczące produktu finalnego przedstawiono w kolejnym rozdziale.

## 4 Wnioski i rekomendacje

Rezultatem panelu eksperckiego są wnioski i rekomendacje, które zostały sformułowane zarówno w odniesieniu do samego produktu finalnego, jak też jego upowszechniania i wdrażania. Poniżej zostały przedstawione najważniejsze z tych wniosków i rekomendacji. Podsumowanie wszystkich wniosków i rekomendacji zebranych w ramach ewaluacji zewnętrznej przedstawiono w tabeli 3.

1. Przed wprowadzeniem modelu kontraktowania usług społecznych wykorzystującego produkt opracowany i przetestowany w ramach projektu, samorząd, który podejmie się tego zadania powinien przeprowadzić określone działania przygotowawcze. Otoczenie społeczne powinno zostać przygotowane do wprowadzenia modelu kontraktowania usług społecznych, a przedstawiciele władz lokalnych oraz pracownicy urzędu odpowiedzialnego za przygotowanie dokumentacji i realizację procedur powinni znać i rozumieć wszystkie aspekty kontraktowania, w tym zarówno oczekiwane efekty ekonomiczne, jak i społeczne. Angażowanie różnych partnerów do

współpracy, w tym w szczególności lokalnych mieszkańców może pozytywnie przełożyć się na przychylność opinii publicznej, a także większe poczucie odpowiedzialności za efekty realizowanych działań.

*Jeżeli jest pomysł na to w perspektywie najbliższych lat, chcemy przekazywać zadania, to pytanie, co dziś robi samorząd by przygotować tych partnerów by przejęli część zadań publicznych? (PE)*

2. Podobnego przygotowania wymaga sektor organizacji pozarządowych. Wspieranie lokalnej społeczności, w tym budowanie silnych partnerów do współpracy może prowadzić do wzrostu aktywności trzeciego sektora, jak również wzrostu profesjonalizacji oraz gotowości do podejmowania się realizacji zaawansowanych projektów w ramach kontraktowania usług w dłuższej perspektywie czasowej. W wielu samorządach organizacje pozarządowe wymagają jednak silnego wsparcia ze strony lokalnych władz w pierwszych latach kontraktowania, ponieważ ich aktualny potencjał może okazać się niewystarczający dla skutecznej i efektywnej realizacji przekazywanych zadań w początkowej fazie.

*W tej chwili najczęściej mamy tendencje do akcji. Budżet obywatelski to jest akcja. Zgłoszę, zagłosuję, dziękuję; za rok może zrobię to samo. Nie ma tendencji do prowadzenia ciągłych zadań w sferze społecznej. To jest kwestia, jak ten kapitał budowany poprzez budżet obywatelski oraz inne narzędzia partycypacyjne utrzymać i przekuć później w silnych partnerów, którzy są w stanie właśnie wesprzeć samorząd przy realizacji zadań publicznych, przejmując te zadania publiczne. Jak nie zbudujemy tego kapitału, to nie będziemy mieli partnerów lokalnych, a z zewnątrz w usługach społecznych mała szansa, że nam się pojawią organizacje, które będą chciały przyjmować te zadania. (PE)*

3. Wprowadzenie modelu kontraktowania usług wypracowanego w ramach projektu powinno być przejawem strategicznego myślenia o zadaniach stojących przed JST, nie może być próbą rozwiązywania doraźnych problemów. W tym kontekście warto zapraszać do współpracy organizacje pozarządowe ze względu na szczególny potencjał, którym dysponują, ale jednocześnie należy jednak myśleć o tej współpracy w kategoriach długoterminowych działań i efektów odłożonych w czasie. Do współpracy należy angażować nie tylko sferę publiczną, ale także zachęcać do

współpracy sferę prywatną. Rola samorządów w tym procesie powinna opierać się na inicjowaniu i koordynowaniu współpracy międzysektorowej.

*Po pierwsze możliwość długofalowego myślenia, bo organizacje pozarządowe bardzo często, są też w stanie długofalowo myśleć, jeżeli się je odpowiednio wesprze, po drugie też coraz częściej podejmują działalność gospodarczą i zdobywają pieniądze, które pozyskują z różnych źródeł, a mają dużo możliwości pozyskiwania źródeł, unijnych, krajowych i z pobliskiego obszaru gospodarczego. Środki są wtedy reinwestowane we wspólnotę lokalną, w to, co się dzieje w gminie. To jest wartość, której żaden z innych partnerów nie ma i warto to uwzględnić. Zainwestowanie we wsparcie rozwoju organizacji pozarządowych przez samorzady oraz organizacje wspierające trzeci sektor przyniesie w dłuższej perspektywie na pewno dużo większe korzyści, niż oparcie się tylko na urzędzie, czy tylko na biznesie. (PE)*

4. Kluczowe jest dookreślenie roli i zadań stojących przed partnerami działającymi w ramach modelu, w tym wskaźników, które będą mogły ocenić rezultaty podejmowanych działań. W opracowaniu wskaźników należy zwrócić uwagę na to, że osiągnięte efekty mogą mieć zarówno mierzalny jak i niemierzalny charakter. Równie istotny jest również przedział czasowy, w którym dokonywana będzie ocena. Należy mieć bowiem na uwadze, że niektóre wskaźniki (np. pozyskanie inwestora) to splot wielu czynników, które mogą dać rezultat po zakończeniu zadania. Ponadto niezbędne jest rzetelne skonsultowanie projektów zadań, które miałyby podlegać kontraktowaniu ze strony samorządu z przedstawicielami trzeciego sektora, aby organizacje pozarządowe mogły w sposób odpowiedzialny podjąć się startu w konkursie i realizacji zadania.

*Same modele kontraktacji będą wypadkową określenia roli i miejsca, bo dzisiaj, jeżeli samorząd podejmie pochopnie decyzję, że przekazuje zadanie publiczne, może się okazać, że nie znajdzie partnera do realizacji takiego zadania, albo ci partnerzy nie będą do końca przygotowani, aby udźwignąć ciężar prowadzenia zadania publicznego, czy to ze sfery gospodarczej, czy to społecznej. Wiele przykładów mamy, że bez takiego przedyskutowania roli i miejsca różnych podmiotów na poziomie lokalnym, później te systemy mniej lub bardziej kuleją, jeśli chodzi o etap wdrażania. (PE)*

5. Trzy obszary zadań podjęte w ramach testowania modelu w Koninie można rozdzielić w ramach partnerstwa pomiędzy różnych partnerów wyspecjalizowanych w realizacji konkretnych zadań. Obszar promocji gospodarczej może być skutecznie realizowany zarówno przez podmiot prywatny, jak też organizację pozarządową – pod warunkiem jej dobrego przygotowania kadrowego i merytorycznego. Podobnie sytuacja przedstawia się w odniesieniu do współpracy z otoczeniem gospodarczym i inwestorami – tutaj lokalne instytucje otoczenia biznesu czy też organizacje pracodawców i przedsiębiorców bardzo często dysponują wieloma kontaktami czy sprawdzonymi formami kooperacji. Z kolei obsługa inwestora powinna w ograniczonym stopniu podlegać zleceniu na zewnątrz z uwagi na lepszy i szybszy dostęp do informacji i dokumentów oraz znajomości procedur administracyjnych przez pracowników urzędów, a także większej wiarygodności wśród inwestorów, jaką z uwagi na pełnione zadania posiadają jednostki publiczne. W takiej sytuacji konieczne jest jednak wypracowanie przez samorząd standardów obsługi inwestorów, które służyłyby podniesieniu jakości współpracy JST z podmiotami zewnętrznymi.

*Promocja gospodarcza jak najbardziej może być zlecana na zewnątrz, pytanie tylko, czy w przetargu, czy w zadaniu publicznym. (...) Pewnych zadań w przetargach nie można jednak puścić, np. bieżącej obsługi inwestora, bo firmy mają inne ceny i inne zadania. Natomiast organizacja pozarządowa, która jest korzenna, lokalna, ona ma w tym interes i dobre rozpoznanie rynku. W ten sposób może to robić dobrze i może wspierać się w niektórych zadaniach, w których nie ma kompetencji, firmą zewnętrzną. Obsługa inwestora to zadania, które faktycznie najefektywniej mogą być realizowane przez urząd i mają tam zostać, natomiast trzecia kwestia kooperacji, może być jak najbardziej realizowana przez organizacje pozarządowe, typu instytucje otoczenia biznesu, które skupiają przedsiębiorców, mają z nimi pewne relacje wypracowane. (PE)*

6. Wsparcie funkcjonujących już podmiotów gospodarczych to ważny aspekt, który powinien podlegać promocji gospodarczej miasta z uwagi na ich większe przywiązanie do miejsca prowadzenia działalności gospodarczej. Działania w obszarze promocji gospodarczej miasta mogłyby być zatem w większym stopniu skierowane na budowanie rynku wewnętrznego oraz poczucia tożsamości i przywiązania do miasta wśród obecnych przedsiębiorców.

*Z kwestią ściągania inwestorów trzeba uważać, gdyż oni są zwalniani z podatków. Co z tego, że mamy inwestora, on się pięknie rozwija, ale jak mu przychodzi płacić podatki, to sprzedaje interes, przychodzi nowy zwolniony z podatków i tak się to kręci. Nie wszystko jest takie piękne, jak to się mówi. Miasta muszą być bardzo sumienne przygotowane przedsiębiorczo i planistycznie. (PE)*

*Mianowicie promocja wewnętrzna, budowanie społeczności, czyli uderzanie z tym przekazem do inwestora wewnętrznego, który już jest tutaj na miejscu, żeby on czuł się doceniony. (...) Tutaj budujemy poczucie lojalności, tożsamości, pewnej świadomości, która jest niezwykle cenna. (PE)*

7. W podejmowaniu działań z zakresu promocji gospodarczej miasta, w tym pozyskiwania inwestorów, warto wykorzystać potencjał zaufania, którym mieszkańcy darzą urzędników, w przypadku, kiedy występują oni jako strona w negocjacjach z zewnętrznym podmiotem. Wiarygodność urzędu może w znaczny sposób ułatwić podejmowanie decyzji o sprzedaży gruntów prywatnych zainteresowanemu podmiotowi, o czym świadczą chociażby doświadczenia kaliskie. Urząd jest gwarantem pewności inwestycyjnej i jest traktowany zarówno przez inwestorów, jak i właścicieli gruntów jako wiarygodny partner biznesowy. Wniosek ten potwierdza wcześniej przedstawioną rekomendację odnoszącą się do ewentualnego wydzielenia z modelu niektórych obszarów i opcjonalnego przekazania ich do realizacji nie tylko organizacjom pozarządowym, ale także podmiotom prywatnym lub pozostawieniu ich tylko w gestii urzędu. Warto także podkreślić, że mimo ewentualnego rozdzielenia kompetencyjnego tych obszarów nie oznacza to, że realizując zadania należy całkowicie wykluczyć kwestię współpracy międzysektorowej w ramach określonych działań. Za każdym razem jednak warto pozostawić te kwestie do indywidualnej decyzji samorządów wykorzystujących model w oparciu o specyfikę miasta i potencjał lokalnych organizacji pozarządowych.

*Negocjacje często były trudne. (...) Rolnicy mówili, że gdyby zewnętrzna firma była pośrednikiem, to oni by nie przyszli na negocjacje. Oni postrzegają urząd, jako coś pewnego, coś wiarygodnego, kogoś, kto ich nie oszuka. W każdym razie, tam gdzie wchodzi w grę pieniądz, są różne pokusy i różne tematy, urząd jest gwarantem pewności. (PE)*



Dzięki zastosowaniu zwielokrotnienia metod i technik badawczych potwierdzono pozytywny wynik weryfikacji kryteriów ewaluacyjnych, odnoszących się zarówno do całego projektu, jak i wypracowanego produktu finalnego (i jego elementów). Na podstawie zebranego materiału można stwierdzić, że produkt finalny wpisuje się w założenia skuteczności, efektywności, adekwatności i trwałości. W związku z tym rekomenduje się przejście do fazy upowszechniania z uwzględnieniem wniosków wypracowanych w trakcie ewaluacji zewnętrznej, przedstawionych w tabeli 3.

TABELA 3. WNIOSKI I REKOMENDACJE DOTYCZĄCE PRODUKTU FINALNEGO

L.p.	Obszar problemowy	Wnioski	Rekomendacje	Adresaci rekomendacji
1.	Dostosowanie produktu finalnego do potrzeb JST w zakresie kontraktowania usług promocji gospodarczej oraz budowania długoterminowej i wydajnej współpracy z trzecim sektorem.	<p>Wykonanie zadań z I, II i III obszaru priorytetowego produktu finalnego stanowi odpowiedź na najistotniejsze deficyty w zakresie dotychczasowej promocji gospodarczej miasta realizowanej w ramach pracy poszczególnych komórek organizacyjnych UM. Zostały one zdiagnozowane jako bariery atrakcyjności inwestycyjnej i wskazane w raporcie o sytuacji gospodarczej miasta Konina w latach 2009-2013. Na niski poziom i niewielką efektywność podejmowanych do tej pory działań wpływał niejasny podział zadań pomiędzy pracownikami UM, sprzeczność z priorytetami i wewnętrznym harmonogramem pracy poszczególnych wydziałów UM, a także ograniczone środki budżetowe. Testowanie produktu finalnego umożliwiło realizację założonych w produkcie finalnym zadań przy wykorzystaniu zewnętrznego potencjału NGO. Ocena podjętych działań wskazuje, że produkt finalny niweluje bariery atrakcyjności inwestycyjnej miasta oraz wpisuje się w realizację długoterminowej i wydajnej współpracy JST z NGO w kontekście budowania spójnej i atrakcyjnej oferty inwestycyjnej miasta.</p> <p>W przypadku Konina produkt finalny odpowiada również na aktualne potrzeby rozwoju sektora małych i średnich przedsiębiorstw w dotychczasowym otoczeniu sektora paliwowo-energetycznego, wpisuje się zatem w zmiany o charakterze społeczno-gospodarczym, do których dochodzi w mieście.</p>	<p>Rekomenduje się konieczność kontynuacji działań podjętych w ramach testowania produktu finalnego. Charakter zadania publicznego wyklucza możliwość podejmowania działań o charakterze akcyjnym i zmusza do budowania długofalowej strategii współpracy JST i NGO w zakresie realizacji zadań przewidzianych w produkcie finalnym. Dobrym przykładem jest ciągłość funkcjonowania Biura Obsługi Inwestora powołanego w ramach realizacji obszaru II - kontakt z inwestorami.</p> <p>Rekomenduje się wdrożenie wieloletniego programu współpracy JST z NGO, dla umocowania zadań z trzech obszarów priorytetowych produktu finalnego w strukturze zadań własnych UM oraz zabezpieczenia środków finansowych na ten cel.</p> <p>Dobre praktyki z Konina mogą zostać wykorzystane w szczególności w samorządach o podobnej strukturze społeczno-gospodarczej charakteryzujących się dominacją określonych sektorów gospodarki i potrzebą wsparcia dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw.</p>	W kontekście budowania długoterminowej współpracy JST i NGO oraz stworzenia wieloletniego programu współpracy adresatami będą: władze samorządowe, pracownicy UM, przedstawiciele lokalnych NGO.

Poznań:

ul. Ratajczaka 26/6/96  
61-815 Poznań  
tel./fax: (0-61) 851 91 34



Leszno:

ul. Pl. J. Metziga 26/6  
64-100 Leszno  
tel./fax: (0-65) 520 78 86

L.p.	Obszar problemowy	Wnioski	Rekomendacje	Adresaci rekomendacji
2.	Spójność elementów produktu finalnego.	<p>Trzy obszary priorytetowe wyszczególnione w modelu oscylują wokół sfery gospodarczej, różnią się jednak dość znacznie między sobą zarówno pod względem adresatów, miejsca realizacji, jak również środków, które należy zaangażować do wykonania poszczególnych zadań. W związku z tym zasadne wydaje się rozważenie możliwości podzielenia modelu na dwa bardziej spójne wewnętrznie zadania zlecone.</p> <p>Osiągnięcie większej spójności produktu finalnego na etapie upowszechniania możliwe jest poprzez zawężenie zakresu zadań przewidzianych w modelu (trzech obszarach priorytetowych). Dzięki temu możliwe będzie również podniesienie poziomu merytorycznego realizowanych zadań.</p>	<p>Rekomenduje się rozważenie możliwości wdrożenia produktu finalnego w pewnym zakresie, a nie w całości. Takie rozwiązanie mogłoby być przejawem elastyczności i dostosowania modelu do specyfiki i potrzeb poszczególnych JST zainteresowanych wdrożeniem.</p> <p>Jednym z możliwych rozwiązań jest również podzielenie modelu na obszary, z których każdy mógłby podlegać oddzielnemu kontraktowaniu. Wówczas możliwe byłoby pełne wykorzystanie potencjału UM, lokalnych organizacji pozarządowych, oraz instytucji otoczenia biznesu.</p>	Przedstawiciele JST zainteresowanych wdrożeniem produktu finalnego.
3.	Przyjęta procedura wyboru wykonawcy.	Problemy z wyłonieniem wykonawcy w oparciu o tryb zlecenia w ramach ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie wskazują, że na etapie upowszechniania należy zwrócić szczególną uwagę na kondycję trzeciego sektora, który nie jest jeszcze w pełni przygotowany do realizacji zadań w obszarze promocji gospodarczej JST. Organizacje pozarządowe mają tendencję do lokowania swojej aktywności w obszarach sportu, czy pomocy społecznej.	Z powodu problemów z wyłonieniem wykonawcy w Koninie rekomenduje się wprowadzenie zmian do ostatecznej wersji produktu finalnego. Konieczne jest ściśle określenie przedmiotu umowy w sposób niebudzący żadnych wątpliwości zarówno ze strony zamawiającego, jak i potencjalnego wykonawcy. Modyfikacji należy poddać instrukcję wypełniania oferty, tak aby w maksymalnie precyzyjny i wyraźny sposób	Kadra projektu.



L.p.	Obszar problemowy	Wnioski	Rekomendacje	Adresaci rekomendacji
		<p>Niektórzy badani zastanawiali się nad zasadnością zlecenia w trybie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Problemy z wyłonieniem organizacji, która podjęłaby się realizacji zadania przewidzianego w projekcie wskazały, że być może warto byłoby rozważyć inne dostępne możliwości, jak chociażby procedurę zamówień publicznych. W przypadku promocji gospodarczej pojawia się jednak problem ścisłego określenia przedmiotu zamówienia w sposób niebudzący żadnych wątpliwości wykonawcy i zamawiającego.</p> <p>Zmiana trybu zlecenia miałyby również służyć wyeliminowaniu problemu braku zainteresowania ze strony organizacji pozarządowych kontaktowaniem usług w sferze promocji gospodarczej. Otwarcie na podmioty spoza trzeciego sektora mogłoby również pozytywnie wpłynąć na profesjonalizację realizacji zadań przewidzianych w modelu.</p>	<p>określała wymagania stawiane przez samorząd względem wykonawcy. Wprowadzenie czytelnych zapisów w instrukcji i umowie umożliwi uniknąć niepotrzebnych sporów i nieporozumień na etapie realizacji zadania zleconego oraz stworzy konieczność realizacji zadań zgodnie z potrzebami zgłoszonymi przez samorząd, a nie możliwościami wykonawcy. Konieczność dopracowania w/w dokumentów jest tym bardziej zasadna, że w przypadku testowania produktu finalnego w Koninie skorzystano z gotowych wzorów zawartych w rozporządzeniu, nie dostosowując ich do specyfiki sfery gospodarczej.</p>	
4.	Wpływ opinii publicznej na proces testowania produktu finalnego.	W Koninie duży wpływ na przebieg procedury wyboru wykonawcy miał brak zrozumienia idei projektu przez opinię publiczną oraz niekorzystna atmosfera w lokalnych mediach. Niezrozumienie założeń projektu przez mieszkańców miasta, a także nieprzychylnie	Na etapie upowszechniania produktu finalnego konieczne jest podjęcie działań, które miałyby na celu przygotowanie opinii publicznej, w tym mieszkańców, lokalnych przedsiębiorców i mediów do zastosowania modelu. Należy zwrócić	Kampania promująca zastosowanie modelu skierowana do lokalnych przedsiębiorców, mieszkańców i mediów.

L.p.	Obszar problemowy	Wnioski	Rekomendacje	Adresaci rekomendacji
		<p>materiały ukazujące się w lokalnej prasie spowodowały wycofanie się wyłonionej w pierwszym konkursie organizacji z realizacji zadania. Z zebranych informacji wynika, że mieszkańcy traktowali projekt jako „<i>milion złotych do wydania na pozyskanie inwestora dla miasta</i>”, a nie w kategoriach testowania modelu kontraktowania usług w sferze promocji gospodarczej miasta. Należy zauważyć, że rozstrzygnięcie pierwszego i trzeciego konkursu dzielił okres 6 miesięcy, co wpłynęło na realizację projektu według pierwotnego harmonogramu i zgodnie z pierwotnie przyjętymi wskaźnikami.</p>	<p>szczególną uwagę na pełne zrozumienie założeń modelu zarówno przez potencjalnych partnerów procesu wdrażania, jak również obserwatorów. Jak wskazał jeden z badanych: <i>sama nazwa projektu jest skomplikowana i niewiele mówi na pierwszy rzut oka</i> (W09), dlatego warto byłoby uprościć język, w którym prezentowany jest model. Jest to o tyle ważne, że przygotowanie opinii publicznej na etapie poprzedzającym wdrożenie modelu może przynieść wzrost zaufania i poparcia dla zaproponowanego rozwiązania.</p>	
5.	Zaangażowanie opinii publicznej w proces nadzoru nad jakością realizowanych zadań.	<p>Czytelne przedstawienie harmonogramu zadań opinii publicznej wprowadziłoby większą przejrzystość realizowanych działań, mogłoby się przyczynić do lepszej kontroli nad działaniami podejmowanymi przez wykonawcę. Media lokalne, opinia publiczna poprzez sprawowanie funkcji kontrolnej mogłyby w pewnym stopniu odciążać zespół monitorujący w sprawowaniu nadzoru nad wydatkowaniem środków publicznych, wywierając większy nacisk na wykonawcę i wprowadzając większą egzekwowalność zapisów umowy. Taka transparentność działań pomogłaby w budowaniu wzajemnego zaufania społecznego.</p>	<p>Opinię publiczną należy wykorzystać do sprawowania lepszej kontroli nad działaniami podejmowanymi przez wykonawcę zadania zleconego. W tym względzie należałoby wprowadzić ogólnodostępny harmonogram.</p> <p>Przykład dobrych praktyk w tym zakresie mogą stanowić śniadania biznesowe organizowane przez Konińską Izbę Gospodarczą według ogólnodostępnego harmonogramu.</p>	<p>Przedstawiciele lokalnych mediów, liderzy lokalni, przedstawiciele lokalnych organizacji pozarządowych, organizacji otoczenia biznesu.</p>

L.p.	Obszar problemowy	Wnioski	Rekomendacje	Adresaci rekomendacji
6.	Konieczność podniesienia poziomu komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.	Kwestia komunikacji odegrała znaczącą rolę w procesie testowania produktu finalnego w Koninie. Może mieć również kluczowe znaczenie na etapie wdrażania produktu finalnego w innych samorządach. Problemy w zakresie komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej uświadomiły potrzebę wypracowania standardów współpracy UM z innymi podmiotami, jak również usprawnienie mechanizmów administrowania. Obiecującym i wymiernym efektem testowania produktu finalnego na bazie zaobserwowanych problemów jest wprowadzenie w Koninie „Standardów obsługi inwestorów w Urzędzie”.	<p>Wskazuje się na konieczność standaryzacji procesów komunikacji wewnątrz UM, jak również na linii samorząd - wykonawca. Jakość komunikacji wewnętrznej samorządu jest ściśle związana z obowiązującymi w urzędzie procedurami administracyjnymi oraz hierarchią władzy. Stąd bardzo ważne jest, aby uprawomocnić funkcjonowanie zespołu projektowego w strukturze hierarchicznej urzędu. Poprawa komunikacji wewnętrznej będzie się przekładała bezpośrednio również na komunikację z podmiotami zewnętrznymi.</p> <p>Planowane przez UM w Koninie wdrożenie standardów obsługi inwestora może stanowić przykład dobrych praktyk, które warto wziąć pod uwagę podczas wdrażania produktu finalnego w innych samorządach.</p>	W kontekście standaryzacji i podnoszenia jakości komunikacji wewnętrznej UM adresatami będą: władze samorządowe i kierownictwo UM.
7.	Zasoby ludzkie.	Zaobserwowano występowanie problemów kadrowych, zarówno po stronie wykonawcy, wynikających z konieczności rekrutacji wykwalifikowanych pracowników do BOI, jak również UM, związanych z brakiem umocowania kadry projektu i zespołu monitorującego w hierarchii władzy	Rekomenduje się wprowadzenie w harmonogramie realizacji zadania publicznego okresu buforowego, w którym wykonawca, w szczególności, jeśli pochodzi spoza regionu, będzie mógł przygotować zespół potrzebny do wykonania zadania zgodnie z intencją zamawiającego.	Kadra projektu, wykonawca.

**Poznań:**

ul. Ratajczaka 26/6/96  
61-815 Poznań  
tel./fax: (0-61) 851 91 34



**Leszno:**

ul. Pl. J. Metziga 26/6  
64-100 Leszno  
tel./fax: (0-65) 520 78 86

L.p.	Obszar problemowy	Wnioski	Rekomendacje	Adresaci rekomendacji
		<p>samorządu. W przypadku wykonawcy perspektywa rocznego zatrudnienia, którą miał do zaproponowania dla specjalistów najwyższej klasy, nie była wystarczająco atrakcyjna, mogła działać również demobilizująco na osoby zatrudnione, ograniczając ich własną inicjatywę. W trakcie realizacji zadania pojawiły się również zmiany kadrowe, które nie służyły budowaniu dobrych relacji z przedsiębiorcami, czy z potencjalnym inwestorem.</p> <p>Organizacje pozarządowe, które cechuje duża rotacja kadrowa i niska stabilność zatrudnienia nie powinny być jedynym podmiotem, który mógłby realizować promocję gospodarczą samorządów. Dlatego rekomendacje wskazujące na modyfikację trybu zlecenia i rozwinięcie jej o prawo zamówień publicznych są jak najbardziej zasadne.</p>	<p>Rekomenduje się wprowadzenie zmian w wymaganiach zgłoszonych w produkcie finalnym wobec osób zatrudnianych przez wykonawcę, np. biegła znajomość kilku języków obcych. Elastyczniejsze podejście do kryteriów rekrutacyjnych może skutkować znalezieniem bardziej wykwalifikowanej kadry.</p> <p>W zakresie kadry projektu i zespołu monitorującego rekomenduje się wyłonienie oddzielnej komórki organizacyjnej w UM o samodzielnych zadaniach, lub taki dobór zespołu, aby wyeliminować problem podwójnego kierownictwa w strukturze UM.</p>	
8.	Poparcie dla wdrożenia modelu wśród przedstawicieli JST.	Z zebranych danych wynika nierównomierny poziom poparcia dla wdrożenia produktu finalnego wśród przedstawicieli UM, wyższy w przypadku prezydenta i kierowników wydziałów, niższy w przypadku pracowników operacyjnych.	Na etapie upowszechniania warto zwrócić szczególną uwagę na to, aby poparcie dla wdrożenia modelu wśród przedstawicieli JST miało zrównoważony charakter i nie było bezpośrednio powiązane z hierarchią władzy, ponieważ opór ze strony pracowników operacyjnych UM może negatywnie wpływać na efektywność i skuteczność modelu.	Władze samorządowe, kierownictwo UM, pracownicy operacyjni.



L.p.	Obszar problemowy	Wnioski	Rekomendacje	Adresaci rekomendacji
9.	Nieprecyzyjne określenie rangi promocji gospodarczej w strukturze zadań urzędu.	Promocja gospodarcza w hierarchii ważności działań podejmowanych przez komórki UM nie miała do tej pory jasno określonej roli, w związku z tym występowały problemy w komunikacji pomiędzy UM a wykonawcą. Brakowało również standardów, które precyzowałyby, w jaki sposób należy obsłużyć klienta. Taka sytuacja na etapie upowszechniania może podobnie jak w przypadku Konina prowadzić do wydłużania czasu przekazywania przez JST informacji niezbędnych dla wykonawcy, a w skrajnej sytuacji uniemożliwiać sprawną komunikację. Przykład Konina pokazał, że zlecenie zadania pracownikom UM przez BOI wpadało na długą listę zadań i miało niski indeks ważności względem priorytetów, które były pracownikom wyznaczane przez kierowników wydziałów, tym bardziej, jeśli przedstawiciel BOI nieprecyzyjnie formułował swoje potrzeby.	Rekomenduje się zwiększenie poziomu świadomości władz lokalnych co do możliwości, jak też znaczenia promocji gospodarczej, ponieważ traktowanie działań z tej sfery jako niżej sytuowanych w hierarchii ważności może nie sprzyjać wdrożeniu produktu finalnego. Problem świadomościowy może stanowić również nieosiągnięcie w sferze promocji gospodarczej natychmiastowych wymiernych rezultatów (pozyskanie inwestora, stworzenie nowych miejsc pracy), dlatego warto na etapie upowszechniania wskazywać nie tylko doraźne efekty, ale podkreślać także potencjał długoterminowych rezultatów wdrożenia produktu finalnego, np. rozwój trzeciego sektora, wzrost zaufania partnerów społecznego.	Władze samorządowe.
10.	Poprawa warunków prawnych i administracyjnych do prowadzenia efektywnej polityki rozwoju gospodarczego przez Miasto Konin.	Jednym z wymiernych rezultatów testowania produktu finalnego jest aktualizacja Strategii Rozwoju Konina na lata 2007 - 2015 i wypracowanie Programu Wspierania Przedsiębiorczości uchwalonego na lata 2014 - 2016. W dokumencie pojawiły się zapisy mówiące o konieczności zaangażowania w proces poprawy sytuacji gospodarczej Konina organizacji pozarządowych.  Wzrostowi jakości obsługi inwestora mają w dłuższej	Rekomenduje się monitorowanie wdrożonych rozwiązań administracyjnych.	Władze samorządowe, kierownictwo UM.



L.p.	Obszar problemowy	Wnioski	Rekomendacje	Adresaci rekomendacji
		perspektywie służyć również wypracowane „Standardy obsługi inwestorów w Urzędzie”, których wcześniej nie było, a które stanowią odpowiedź na bariery inwestycyjne zgłoszone przez podmioty gospodarcze.		
11.	Kondycja trzeciego sektora.	Istotnym czynnikiem może być kondycja i poziom profesjonalizacji trzeciego sektora w danej JST. Zapewne im niższy, tym trudniej będzie o wdrożenie modelu. Kluczowe będzie również wzajemne nastawienie JST i NGO, o którym może świadczyć to czy trzeci sektor jest w samorządzie traktowany jako roszczeniowy klient, czy jako partner. Doświadczenia z testowania produktu finalnego w Koninie wykazały, że należy zwrócić szczególną uwagę na potencjał lokalnych organizacji pozarządowych.	Niezwykle ważna jest zmiana postrzegania i podejścia JST do trzeciego sektora jako partnera w kompleksowej realizacji długoterminowej strategii rozwoju gospodarczego miasta. W tym celu rekomenduje się podjęcie działań o charakterze długofalowym, które budowałyby potencjał trzeciego sektora oraz zwiększały poziom profesjonalizacji jego działań.  Aktualizacja dotychczasowej Strategii Rozwoju Konina wskazuje na dostrzeżenie potencjału podmiotów trzeciego sektora i może być przykładem dobrych praktyk dla innych samorządów.	Władze samorządowe, pracownicy UM, przedstawiciele organizacji pozarządowych.
12.	Problem z dyscyplinowaniem wykonawcy.	Według badanych kłopotliwa w trakcie testowania produktu finalnego była kwestia monitoringu. Ze względu na przyjęte wskaźniki oraz rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami UM, a działaniami FIM, pojawiły się trudności w jasnej ocenie realizowanych zadań. Zastrzeżenia budziła także możliwość wykorzystania zapisu zawartego w umowie podpisanej	Aby zapobiegać takim sytuacjom należy dążyć do wypracowania narzędzi monitoringu i dyscyplinowania wykonawcy, które wpływałyby pozytywnie na wywiązywanie się przez niego ze zobowiązań. Z zebranych danych wynika, że w tym zakresie sprawdziły się w Koninie przygotowane karty monitorujące oraz odbycie	Kadra projektu, zespół ds. monitoringu.

**Poznań:**

ul. Ratajczaka 26/6/96  
61-815 Poznań  
tel./fax: (0-61) 851 91 34



**Leszno:**

ul. Pl. J. Metziga 26/6  
64-100 Leszno  
tel./fax: (0-65) 520 78 86

L.p.	Obszar problemowy	Wnioski	Rekomendacje	Adresaci rekomendacji
		<p>z wykonawcą o nienależyтым wykonaniu zadania. W opinii respondentów wykorzystanie tego rozwiązania w praktyce nastęrcza bardzo poważnych trudności i wiąże się z wejściem na drogę sądową, dlatego lepszym rozwiązaniem jest dojście do porozumienia obu partnerów kontraktacji.</p>	<p>kontroli, która miała miejsce w siedzibie wykonawcy. Tym niemniej warto byłoby usprawnić możliwość egzekwowania zobowiązań od wykonawcy, tak aby nie było konieczności przeprowadzania dodatkowej kontroli, czy rozważania zapisu z umowy o nienależyтым wykonaniu zadania. W kontekście monitoringu kluczowe wydaje się ściśle przestrzeganie harmonogramu realizacji zadań przez wykonawcę, tak aby zespół monitorujący miał czas na zapoznanie się z osiągniętymi rezultatami, a wykonawca mógł nanieść zgłoszone uwagi jeszcze przed zamknięciem danego etapu.. Ponadto rekomenduje się również wskazane wcześniej uszczegółowienie zapisów w umowie i instrukcji wypełniania oferty.</p>	
13.	<p>Ocena efektów wdrożenia produktu finalnego o charakterze miękkim.</p>	<p>Problem z jednoznaczną oceną uzyskanych efektów ma związek z przyjętymi wskaźnikami oraz narzędziami przygotowanymi do monitorowania projektu. Badani wskazali, że trudności wynikały z konieczności oceny rezultatów o charakterze miękkim, jak na przykład wzrost świadomości, budowanie atmosfery, czy klimatu inwestycyjnego. Przygotowane karty monitoringowe były dobrym rozwiązaniem, należałoby</p>	<p>Z zebranych opinii wynika także, że ocena efektów podjętych działań byłaby łatwiejsza, gdyby testowanie produktu finalnego obejmowało okres co najmniej 24 lub 36 miesięcy. W opinii respondentów musi upłynąć więcej czasu od zakończenia projektu, żeby można było wskazać na efekty działań podjętych w ramach promocji gospodarczej Konina. Wskazane jest, żeby</p>	<p>Kadra projektu, zespół ds. monitoringu.</p>



L.p.	Obszar problemowy	Wnioski	Rekomendacje	Adresaci rekomendacji
		jednak zadbać o to, aby wykonawca wypełniał je systematycznie i zgodnie z harmonogramem realizacji zadań.	podejmowane działania miały charakter ciągły i długofalowy, wówczas łatwiej będzie dokonywać oceny osiągniętych rezultatów.	
14.	Brak pełnej podmiotowości BOI.	<p>Realizacja zadania organizacji biura obsługi inwestora w ramach obszaru II - kontakt z inwestorami wskazała, że w sprawach kluczowych BOI i tak jest zobowiązane do zwracania się po pomoc do wydziałów UM. W związku z tym badani wskazywali na brak pełnej podmiotowości BOI, który może się negatywnie odbijać na efektach pracy tego podmiotu.</p> <p>Mała samodzielność BOI jako podmiotu odpowiedzialnego za nawiązywanie i rozwijanie kontaktów z potencjalnymi inwestorami stanowi słabą stronę produktu finalnego. Konieczność nieustannej współpracy w/w podmiotu z przedstawicielami UM gubi sens zlecenia tego typu zadań. Jak wykazano już na poziomie ewaluacji wewnętrznej: „BOI nie stanowi w pełni samodzielnego podmiotu, który byłby stroną w kontaktach z partnerami biznesowymi o porównywalnym poziomie decyzyjności co UM”.</p>	W związku z tym należałoby się zastanowić nad ramami organizacyjnymi powołanego BOI, a także wypracować standardy współpracy UM z podmiotami zewnętrznymi, w szczególności w zakresie wymiany kluczowych informacji.	Pracownicy operacyjni UM, pracownicy BOI.
15.	Ocena zadań realizowanych w trzech obszarach priorytetowych.	Ze względu na brak spójności w opiniach respondentów na temat poszczególnych zadań realizowanych w trzech obszarach priorytetowych	Rekomenduje się wydłużenie harmonogramu realizacji zadań przewidzianych w produkcie finalnym. Mogłoby to pozytywnie wpłynąć na	Kadra projektu, zespół ds. monitoringu, wykonawca.

L.p.	Obszar problemowy	Wnioski	Rekomendacje	Adresaci rekomendacji
		<p>przez wykonawcę, niemożliwe na tym etapie jest dokonanie jednoznacznej oceny. Wiele emocji wśród badanych budziły np. międzynarodowe targi w Cannes, w których wzięli udział przedstawiciele miasta. Wśród respondentów znalazły się osoby, które wyrażały aprobatę i były zadowolone z wizyty we Francji, jak również takie, które wskazywały na złe przygotowanie i niedociągnięcia ze strony organizatora. Zastrzeżenia związane z wystawieniem miasta na targach dotyczyły przede wszystkim jakości przygotowanych materiałów multimedialnych oraz wyboru produktów lokalnych promujących Konin. Podobne emocje budziła organizacja spotkań B2B dla przedsiębiorców. Uzyskane w wywiadach opinie nie były spójne. Jedni respondenci podkreślali niewystarczające zaangażowanie ze strony organizatora, a także rozminięcie się z oczekiwaniami UM co do formuły i zakresu spotkań, inni natomiast podkreślali to, co udało się zrobić, wskazując na uruchomione dzięki spotkaniom kontakty i nawiązane relacje.</p>	<p>ostateczną ocenę zaproponowanego modelu kontraktowania, ponieważ możliwe byłoby zaobserwowanie wymiernych efektów, np. pozyskania inwestora. Jednocześnie działania podejmowane w obszarze promocji gospodarczej miasta powinny charakteryzować się ciągłością i długofalowym strategicznym spojrzeniem na potrzeby samorządu. W zakresie efektywnego i skutecznego wykorzystania potencjału produktu finalnego zachodzi konieczność wykorzystania nowoczesnych metod marketingowych, jak również systematycznego udziału w krajowych i międzynarodowych imprezach targowych. Etap testowania produktu finalnego wykazał niską zasadność prowadzenia spotkań z doradztwa biznesowego dla przedsiębiorców z powodu dużej konkurencji tego typu ofert na rynku, jak również brak konieczności uruchamiania infolinii dla potencjalnych inwestorów, z powodu niewielkiego zainteresowania ze strony podmiotów zewnętrznych.</p>	
16.	Warunki wdrożenia produktu finalnego.	Wdrożenie produktu finalnego będzie uwarunkowane na etapie upowszechniania spełnieniem następujących czynników:	Rekomenduje się przeprowadzenie diagnozy w JST zainteresowanej wdrożeniem produktu finalnego, w ramach której weryfikacji podlegałby potencjał	Kadra projektu.

L.p.	Obszar problemowy	Wnioski	Rekomendacje	Adresaci rekomendacji
		<p>1) aktywną postawą JST w zakresie przygotowania terenów inwestycyjnych. Realizacja zadań przewidzianych w produkcie finalnym, w szczególności z obszarów I i II musi być poprzedzona kompleksowym przygotowaniem oferty inwestycyjnej.</p> <p>2) umiarkowanymi oczekiwaniami wobec wdrożenia produktu finalnego i środków przeznaczonych na ten cel, w szczególności w pierwszych miesiącach po zleceniu zadania.</p> <p>3) pozytywnym nastawieniem władz lokalnych oraz pracowników UM do promocji gospodarczej.</p> <p>4) poziomem zaufania JST i NGO jako partnerów procesu kontraktowania usług publicznych.</p> <p>5) potencjałem lokalnych organizacji pozarządowych, w tym zasobami ludzkimi, kondycją finansową i poziomem profesjonalizacji usług, oraz dotychczasowymi doświadczeniami w realizacji zadań publicznych zleconych przez JST.</p>	<p>wewnętrzny JST, w tym stopień zaawansowania w zakresie przygotowania terenów inwestycyjnych, umiejscowienie promocji gospodarczej w strukturze zadań własnych JST, dotychczasowy poziom współpracy i zaufania JST i NGO w zakresie kontraktowania usług publicznych, potencjał lokalnych organizacji pozarządowych, oraz stan prawny obowiązujących aktów prawnych.</p> <p>Czerpanie korzyści z wdrożenia modelu kontraktowania w zakresie promocji gospodarczej musi być poprzedzone kompleksowym przygotowaniem oferty inwestycyjnej (m.in. własność gruntów, pełne uzbrojenie). Jedyne w pełni przygotowana oferta może z powodzeniem zostać zaprezentowana podmiotom zewnętrznym.</p> <p>Za jedną ze słabych stron produktu finalnego uznano jego czułość na niekorzystny stosunek pracowników UM i przedstawicieli opinii publicznej do samej idei kontaktowania usług promocji gospodarczej miasta. Stąd rekomenduje się przeprowadzenie szkoleń wśród pracowników i</p>	

Poznań:

ul. Ratajczaka 26/6/96  
61-815 Poznań  
tel./fax: (0-61) 851 91 34



Leszno:

ul. Pl. J. Metziga 26/6  
64-100 Leszno  
tel./fax: (0-65) 520 78 86

L.p.	Obszar problemowy	Wnioski	Rekomendacje	Adresaci rekomendacji
		6) koniecznością dostosowania obowiązujących aktów prawnych, np. wieloletniego programu współpracy z organizacjami pozarządowymi, do wdrożenia modelu.  7) koniecznością dostosowania organizacyjno-administracyjnego urzędu do pracy z produktem finalnym.	przedstawicieli JST na temat kontraktowania w/w sfery usług publicznych.	
17.	Szanse na wdrożenie produktu finalnego.	Na etapie upowszechniania należy brać pod uwagę specyfikę JST - miast na prawach powiatu, wynikającą np. z dominacji określonych gałęzi/sektorów gospodarki, czy aktualnej sytuacji gospodarczej. Według respondentów samorzady byłyby bardziej zainteresowane kontraktowaniem usług społecznych w innych obszarach, takich jak edukacja, opieka społeczna, czy sport. Jednocześnie wśród badanych pojawiły się obawy, co do zainteresowania wypracowanym w Koninie modelem przez inne samorzady.	Rekomenduje się wprowadzenie większej elastyczności modelu, żeby mógł zostać z powodzeniem zastosowany także w mniejszych samorządach. Pozytywne przykłady mogą zachęcić do objęcia kontraktacją także sfer działalności, które do tej pory nie były rozważane przez samorzady. Należy rozważyć możliwość obniżenia wskazanej w strategii wdrażania produktu finalnego liczby miast na prawach powiatu, które zadeklarują replikację produktu finalnego.	Institucja pośrednicząca, przedstawiciele JST zainteresowanych wdrożeniem produktu finalnego.
			Większe szanse na skuteczne wdrożenie produktu finalnego będą miały te samorzady, w których zarówno władze lokalne, urzędnicy, przedsiębiorcy jak i mieszkańcy rozumieją, że oprócz aspektu ekonomicznego kontraktowania tego typu usług (efektywność) równie ważny jest	



**Poznań:**

ul. Ratajczaka 26/6/96  
61-815 Poznań  
tel./fax: (0-61) 851 91 34



**Leszno:**

ul. Pl. J. Metziga 26/6  
64-100 Leszno  
tel./fax: (0-65) 520 78 86

L.p.	Obszar problemowy	Wnioski	Rekomendacje	Adresaci rekomendacji
18.	Konieczność modyfikacji elementów produktu finalnego.	<p>Precyzyjne i wyraźne określenie wymagań stawianych wykonawcy przez JST docelowo może wpłynąć na wzrost liczby podmiotów zainteresowanych udziałem w postępowaniu konkursowym lub przetargowym. Zainteresowane podmioty będą mogły zrewidować swój potencjał w kontekście potrzeb zgłoszonych przez JST. Na etapie realizacji zadania zleconego wprowadzenie czytelnych wymagań umożliwi uniknąć nieporozumień i problemów podczas rozliczania wykonawcy.</p> <p>Konieczność uszczegółowienia umowy ma swoje uzasadnienie także w tym, że skorzystano z gotowych wzorów przygotowanych na potrzeby realizacji zadań ze sfery publicznej w ramach ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Rozpiętość zadań w tej sferze oraz rozbieżność priorytetów np. pomiędzy zadaniami z zakresu sportu i pomocy społecznej wskazuje na konieczność dostosowania w/w dokumentów do specyfiki sfery gospodarczej, z uwzględnieniem priorytetów, którymi kierują się podmioty gospodarcze.</p>	<p>aspekt społeczny i wzmocnienie potencjału do współpracy międzysektorowej na rzecz rozwoju gospodarczego w wymiarze lokalnym.</p> <p>Rekomenduje się wprowadzenie modyfikacji do instrukcji wypełniania oferty, w której należy dopracować zapisy dotyczące obszarów oraz wzoru umowy zawieranej z wykonawcą. Należy uściślić opis grup adresatów zadania publicznego poprzez jasne zdefiniowanie inwestora lokalnego, krajowego i zagranicznego, na którym zależałoby JST. Dookreślenia wymagają również cele szczegółowe i sposób realizacji, na które rozpisano trzy obszary priorytetowe zaprezentowane w punkcie 6 oferty. Uszczegółowienia wymaga również kolejny punkt, w którym przedstawiono miejsce realizacji zadania publicznego. O niedoprecyzowaniu zapisów w ofercie świadczy nagminne używanie zapisu „niektóre z wydarzeń”, „niektóre działania”. Stwarza to możliwości do realizacji zadań zgodnie z możliwościami wykonawcy, a nie potrzebami zgłoszonymi przez JST.</p>	Kadra projektu.



## 5 Aneks

W aneksie znalazły się narzędzia do wywiadów, które przeprowadzono w ramach ewaluacji zewnętrznej, wśród nich:

1. Scenariusz IDI z kadrą projektu oraz osobami zaangażowanymi w testowanie produktu finalnego.
2. Scenariusz IDI z przedsiębiorcami.
3. Scenariusz IDI z przedstawicielami organizacji pozarządowych działających na rzecz rozwoju gospodarczego.
4. Scenariusz FGI z kadrą projektu (wraz z analizą SWOT).

### 5.1 IDI z kadrą projektu oraz osobami zaangażowanymi w testowanie produktu finalnego

*Dzień dobry, spotykamy się w ramach ewaluacji zewnętrznej modelu kontraktowania usług społecznych przez administrację publiczną wypracowanego w ramach projektu „PI Wsparcie rozwoju narzędzi związanych z kontraktowaniem usług społecznych w Koninie”. Celem badania jest udoskonalenie wypracowanego modelu, dlatego też zależy nam na P. szczerych opiniach. Rozmowa będzie nagrywana na dyktafon, ale jest poufna, wszystko co P. powie posłuży do zbiorczych analiz, a wypowiedzane opinie nie będą przypisywane do konkretnych osób. Rozmowa potrwa około 30 min.*

1. Proszę powiedzieć, na czym polega P. rola w projekcie „PI Wsparcie rozwoju narzędzi związanych z kontraktowaniem usług społecznych w Koninie”.
2. Jak wyglądała promocja gospodarcza Konina przed rozpoczęciem realizacji projektu?
3. Proszę powiedzieć, jak wyglądały początki realizacji projektu – jakie pojawiały się trudności, problemy? Jak je rozwiązywano?\* [pominąć, jeśli respondent nie uczestniczył w początkach realizacji projektu]
4. Które założenia projektu okazały się najtrudniejsze do realizacji? Dlaczego? Co z dzisiejszej perspektywy można by zrobić inaczej?
5. Co P. zdaniem decyduje o innowacyjności zaproponowanego modelu kontraktowania usług? (w jaki sposób jest to unikatowe rozwiązanie)
6. Jakie **problemy pojawiały się podczas testowania** modelu kontraktowania usług? Z czego wynikały?



- a. Jakie są mocne strony tego modelu?
  - b. Jakie są słabe strony tego modelu?
  - c. Jak ocenia P. spójność wszystkich elementów modelu kontraktowania usług?
7. Jak przebiegała **współpraca** pomiędzy przedstawicielami **UM Konina a FIM**?
- a. Jakie było wzajemne nastawienie pracowników?
  - b. Jakie pojawiały się problemy?
8. Czy dzięki powierzeniu realizacji zadania publicznego w dziedzinie promocji gospodarczej organizacji pozarządowej **udało się osiągnąć zakładane rezultaty**? Jakiego? Co wpływa na poziom osiągniętych rezultatów projektu?
- a. Jak przebiegał monitoring realizacji celów projektu?
  - b. Jak ocenia P. narzędzia stosowane do monitoringu? Co należałoby w nich udoskonalić?
9. Jakiego są P. zdaniem najważniejsze **sukcesy projektu** /testowanego modelu kontraktowania usług społecznych? [czy przyczynia się do rozwoju gospodarczego miasta?]
- a. Jakiego korzyści przyniósł projekt dla **Miasta Konina**?
  - b. Jakiego korzyści przyniósł projekt dla lokalnych **przedsiębiorców**?
  - c. Jakiego korzyści przyniósł projekt dla trzeciego sektora [**organizacji pozarządowych**]?]
10. Czy efekty te zostałyby osiągnięte, gdyby nie realizacja projektu?
11. Czy P. zdaniem wypracowany model kontraktowania usług społecznych jest **dostosowany do potrzeb**:
- a. Miasta Konina (i wspierania jego rozwoju gospodarczego)
  - b. Przedsiębiorców lokalnych
  - c. Potencjalnych inwestorów
  - d. Organizacji pozarządowych zainteresowanych realizacją usług publicznych
12. Czy P. zdaniem projekt powinien być kontynuowany? Dlaczego?
13. Jakiego **modyfikacje** powinny zostać wprowadzone w modelu kontraktowania usług, żeby był on bardziej skuteczny?
14. Jakiego ocenia P. szanse wdrożenia na stałe wypracowanego modelu kontraktowania usług społecznych przez miasto Konin? Od czego to zależy?
15. A jakiego ocenia P. szanse wdrożenia modelu przez inne samorządy? Od czego to zależy?
16. Czy chce P. jeszcze coś dodać do naszej rozmowy? *Dziękuję!*



## 5.2 IDI z przedsiębiorcami

*Dzień dobry, spotykamy się w ramach ewaluacji zewnętrznej modelu kontraktowania usług społecznych przez administrację publiczną wypracowanego w ramach projektu „PI Wsparcie rozwoju narzędzi związanych z kontraktowaniem usług społecznych w Koninie”. Celem badania jest udoskonalenie wypracowanego modelu, dlatego też zależy nam na P. szczerych opiniach. Rozmowa będzie nagrywana na dyktafon, ale jest poufna, wszystko co P. powie posłuży do zbiorczych analiz, a wypowiedzane opinie nie będą przypisywane do konkretnych osób. Rozmowa potrwa około 30 min.*

1. Proszę powiedzieć, w jakich działaniach w ramach projektu P. uczestniżył(a) i na czym polegał P. udział?
  - a. Spotkania branżowe dla biznesu (B2B)
  - b. Korzystanie z doradztwa biznesowego
  - c. Wyjazdowe (krajowe) spotkania branżowe dla konińskich firm
  - d. Wyjazd zagraniczny do miasta partnerskiego
2. Jak ocenia P. te działania (w których brał(a) udział)?
  - a. Czy były przydatne?
  - b. Czy były dostosowane do P. potrzeb?
  - c. Jakie efekty przyniosły P. firmie?
3. Co by P. zmienił(a) w tych działaniach/ co wymaga udoskonalenia?
4. Czy miał(a) P. kontakty z Biurem Obsługi Inwestora? Jak je P. ocenia?
5. Jak ocenia Fundację Inicjatyw Menedżerskich realizującą zadania promocji gospodarczej miasta Konina?
  - a. Jakie są największe sukcesy w tym zakresie
  - b. Co się nie do końca udaje
  - c. Co można by zrobić w przyszłości inaczej
6. Jak ocenia P. powierzenia realizacji zadania publicznego w obszarze promocji gospodarczej organizacji pozarządowej?
7. Jakie jeszcze P. zdaniem działania powinny zostać podjęte, aby lepiej promować rozwój gospodarczy miasta Konina?
8. Czy P. zdaniem projekt powinien być kontynuowany? Dlaczego?
9. Czy chce P. jeszcze coś dodać do naszej rozmowy?

*Dziękuję!*



### 5.3 IDI z przedstawicielami organizacji pozarządowych działających na rzecz rozwoju gospodarczego

*Dzień dobry, spotykamy się w ramach ewaluacji zewnętrznej modelu kontraktowania usług społecznych przez administrację publiczną wypracowanego w ramach projektu „PI Wsparcie rozwoju narzędzi związanych z kontraktowaniem usług społecznych w Koninie”. Celem badania jest udoskonalenie wypracowanego modelu, dlatego też zależy nam na P. szczerych opiniach. Rozmowa będzie nagrywana na dyktafon, ale jest poufna, wszystko co P. powie posłuży do zbiorczych analiz, a wypowiedziane opinie nie będą przypisywane do konkretnych osób. Rozmowa potrwa około 30 min.*

1. Proszę opowiedzieć o P. organizacji, czym się P. zajmują?
2. W jaki sposób dowiedział(a) się P. o projekcie „PI Wsparcie rozwoju narzędzi związanych z kontraktowaniem usług społecznych w Koninie”?
3. Czy w jakiś sposób był(a) P. zaangażowana w realizację projektu? W jaki?
  - a. Czy P. organizacja brała udział w konkursie na realizację zadania publicznego ogłoszonym w ramach projektu? Dlaczego?
    - i. Jeśli tak – jak ocenia P. warunki konkursu i jego przebieg?
4. Jak ogólnie ocenia P. współpracę pomiędzy organizacjami pozarządowymi a samorządem w Koninie?
  - a. Jak przebiega?
  - b. Jakie pojawiają się problemy?
5. Jak ocenia P. model powierzenia realizacji zadania publicznego w zakresie promocji gospodarczej miasta Konina organizacji pozarządowej?
  - a. Na czym polega jego innowacyjność
  - b. Czy model ten odpowiada na realne potrzeby (NGO i samorządu)
  - c. Czy jest łatwy do stosowania w praktyce (co o tym świadczy)
  - d. Czy pozwala na bardziej efektywną niż dotychczas promocję gospodarczą miasta
  - e. Czy jego elementy są spójne
6. Jakie warunki muszą być P. zdaniem spełnione, aby model współpracy pomiędzy NGO a samorządem w zakresie powierzenia zadania publicznego dot. promocji gospodarczej został wdrożony na stałe?
7. Jak ocenia P. szanse wprowadzenia takiego rozwiązania w innych miastach?
  - a. Od czego zależeć będzie sukces takiego przedsięwzięcia?

8. Czy są jakieś elementy modelu współpracy testowanego w Koninie, które wymagają zmiany/udoskonalenia?
  - a. Które?
  - b. W jaki sposób należy je zmienić?
9. Co P. zdaniem można uznać za dobre praktyki stosowania modelu kontraktowania usług społecznych w zakresie promocji gospodarczej, który wdrażany jest w Koninie?
10. Czy chce P. jeszcze coś dodać do naszej rozmowy?

*Dziękuję!*

#### 5.4 FGI z kadrami projektu

*Dzień dobry, spotykamy się w ramach ewaluacji zewnętrznej modelu kontraktowania usług społecznych przez administrację publiczną wypracowanego w ramach projektu „PI Wsparcie rozwoju narzędzi związanych z kontraktowaniem usług społecznych w Koninie”. Celem badania jest udoskonalenie wypracowanego modelu, dlatego też zależy nam na P. szczerych opiniach. Rozmowa będzie nagrywana na dyktafon, ale jest poufna, wszystko co P. powiedzą posłuży do zbiorczych analiz, a wypowiedzane opinie nie będą przypisywane do konkretnych osób. Rozmowa potrwa około 1,5 godziny.*

#### Rozgrzewka – 10 minut

1. Na początek proszę, żeby się Państwo przedstawili i powiedzieli, czym zajmowali się w ramach projektu.

#### Realizacja projektu

2. Proszę powiedzieć, jak wyglądała realizacja projektu na początku.
  - a. Czy udało się zrealizować jego założenia
  - b. Które elementy projektu okazały się najtrudniejsze do realizacji?
3. W jaki sposób opracowany został model kontraktowania usług społecznych w zakresie promocji gospodarczej.
  - a. Jakie pojawiały się problemy
  - b. Jak je rozwiązywano
4. Jak przebiegało wyłonienie podmiotu, który realizuje zadanie publiczne?
  - a. Jakie pojawiały się problemy
  - b. Jak je rozwiązywano
  - c. Jakie są rekomendacje na przyszłość w tym zakresie



5. Jak przebiegało testowanie produktu finalnego?
  - a. Jakie pojawiały się problemy
  - b. Jak je rozwiązywano
  - c. Jakie było wzajemne nastawienie przedstawicieli UM Konina i NGO

#### Ocena produktu finalnego (w tym analiza SWOT)

6. Chciał(a)bym, żebyśmy teraz porozmawiali o produkcie finalnym projektu oraz dokonali analizy SWOT. Proszę, żeby ktoś z Państwa – robił notatki do analizy SWOT na flipcharcie.
7. Jak oceniają P. wypracowany w projekcie model kontraktowania usług społecznych w zakresie promocji gospodarczej
  - a. Jakie są jego **mocne strony**
  - b. Jakie są jego **słabe strony**
  - c. Czy jest łatwy do stosowania (spójny, nieskomplikowany)
  - d. Czy pozwala na skuteczniejszą niż do tej pory promocję gospodarczą miasta?/co o tym świadczy
8. Jakie są największe sukcesy projektu?
9. Co nie do końca się udało w projekcie?
  - a. Z czego to wynika?
10. Jak oceniają P. szanse wdrożenia modelu kontraktowania usług społecznych w zakresie promocji gospodarczej na stałe w mieście Konin?
11. A jak oceniają P. możliwość wdrożenia modelu przez inne miasta?
  - a. Od czego uzależniony jest sukces takich działań
12. Jakie czynniki mogą zadecydować o niepowodzeniu tych działań?
13. Które elementy modelu wymagają modyfikacji?
  - a. Czy proces testowania wskazał na jakieś zmiany, które powinny zostać wprowadzone w modelu przed jego upowszechnieniem? Jakież?
14. Spójrzmy teraz na wyniki analizy SWOT – czy zawiera wszystko, o czym mówiliśmy?
  - a. Czy chcą P. jeszcze coś dodać
15. Czy chcą jeszcze P. coś dodać do naszej rozmowy?

*Dziękuję!*

