



***Strategiczne plany terytorialne.  
Przewodnik w zakresie przygotowania  
dokumentów dla przedsięwzięć  
o zintegrowanym charakterze***

***Departament Zarządzania Regionalnym Programem Operacyjnym***

***Maj 2016***

## Spis treści:

|                                                                                                              |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Spis treści:</b> .....                                                                                    | 2         |
| Wykaz użytych skrótów .....                                                                                  | 3         |
| Wprowadzenie .....                                                                                           | 4         |
| 1. Do czego służy strategiczny plan terytorialny .....                                                       | 7         |
| 2. Partnerstwo dla zamierzeń zintegrowanych .....                                                            | 8         |
| <b>3. Partycypacja społeczna w zamierzeniach zintegrowanych .....</b>                                        | <b>11</b> |
| <b>4. Opracowanie strategicznego planu terytorialnego (SPT).....</b>                                         | <b>14</b> |
| 4.1. Prezentacja partnerstwa .....                                                                           | 16        |
| 4.2. Diagnoza stanu „zerowego”: syntetyczne przedstawienie kontekstu rozwojowego w obszarze partnerstwa..... | 16        |
| 4.3. Ustalenie celów i kierunków interwencji .....                                                           | 19        |
| 4.4. Definiowanie działań i projektów / harmonogram.....                                                     | 24        |
| 4.5. Schemat finansowy .....                                                                                 | 26        |
| 4.6. Ramowy podział zadań.....                                                                               | 30        |
| 4.7. Zasady monitorowania realizacji SPT z zestawieniem wskaźników używanych do monitorowania postępów ..... | 33        |
| 4.8. Analiza ryzyka .....                                                                                    | 33        |
| <b>5. Załączniki graficzne .....</b>                                                                         | <b>34</b> |

## Wykaz użytych skrótów

EFRR- Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego

EFS – Europejski Fundusz Społeczny

IZ RPO – Instytucja Zarządzająca Regionalnym Programem Operacyjnym

JST – jednostki samorządu terytorialnego

NGO – organizacje pozarządowe (z ang. *non governmental organisations*)

OSI – Obszary Strategicznej Interwencji

RPO WL - Regionalny Program Operacyjny Województwa Lubelskiego na lata 2014-2020

RSI WL – Regionalna Strategia Innowacji Województwa Lubelskiego do 2020 roku

SIT – Strategiczne Inwestycje Terytorialne

SPT – strategiczny plan terytorialny

SRWL – Strategia Rozwoju Województwa Lubelskiego na lata 2014-2020 (z perspektywą do 2030 roku)

suikpz – studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego

UMWL – Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego w Lublinie

PZ – projekty zintegrowane

URBACT – to Europejski Program Współpracy Terytorialnej dla Zrównoważonego Rozwoju Obszarów Miejskich

ZIT – Zintegrowane Inwestycje Terytorialne

## Wprowadzenie

Integralność działań rozwojowych, postulowana w Polityce Spójności Unii Europejskiej, wynika z potrzeby koordynowania różnych przedsięwzięć branżowych, sektorowych, specjalistycznych, publicznych i prywatnych, dokonywanego w myśl zasad efektywności i zrównoważonego rozwoju. Wobec narastania aktywności gospodarczej i społecznej różnych aktorów oraz wynikających z nich przekształceń środowiska, istotnym zadaniem samorządów (i innych podmiotów publicznych) jest nie tylko tworzenie warunków dla realizacji takich przedsięwzięć, ale także ich koordynacja, stosownie do wyzwań ekonomicznych, środowiskowych, klimatycznych, społecznych i demograficznych naszych czasów, z poczuciem odpowiedzialności za przyszłość.

Dlatego właśnie za jedną z zasad wdrażania *Strategii Rozwoju Województwa Lubelskiego na lata 2014-2020 (z perspektywą do 2030r.)* przyjęto **zasadę wieloszczeblowego zarządzania i zintegrowanych projektów**, a także wyznaczono tzw. **Obszary Strategicznej Interwencji (OSI)**, czyli **obszary funkcjonalne o charakterystycznych** wewnętrznych potencjałach rozwojowych. Decyzja o zastosowaniu podejścia zintegrowanego we wdrażaniu *Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego* w latach 2014-2020 (RPO WL) służy realizacji tej zasady, dostarczając wsparcia dla podmiotów podejmujących wysiłki wspólnych działań w zintegrowanych przedsięwzięciach. RPO WL przewiduje następujące formy działań zintegrowanych:

### 1. Zintegrowane Inwestycje Terytorialne Lubelskiego Obszaru Funkcjonalnego (ZIT LOF)<sup>1</sup>

ZIT, który dotyczy miasta wojewódzkiego i obszarów powiązanych z nim funkcjonalnie, służy wzmocnieniu ośrodka regionalnego w sieci miast wojewódzkich wraz z jego wpływem na rozwój regionu. Zgodnie z *Umową Partnerstwa* ZIT dysponuje wydzieloną alokacją w ramach RPO WL. Z uwagi na realizację Strategii Rozwoju Kraju 2030, przygotowania ZIT dla obszarów funkcjonalnych miast wojewódzkich wspierają Ministerstwo Rozwoju oraz odpowiednie IZ RPO. Strategia ZIT LOF określi cele i wynikający z nich zakres przedsięwzięć, których realizacja będzie koordynowana przez reprezentanta LOF, pełniącego funkcję Instytucji Pośredniczącej (IP) na mocy porozumienia z IZ RPO, zawartego według zasad określonych w systemie wdrażania RPO WL na lata 2014-2020, zgodnie z Art. 7 regulacji EFRR (Wytyczne KE dla zintegrowanego i zrównoważonego rozwoju obszarów miejskich<sup>2</sup>).

---

<sup>1</sup> Patrz: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/informat/2014/iti\\_pl.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/iti_pl.pdf)

<sup>2</sup> Patrz: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/information/publications/guidelines/2015/guidance-for-member-states-on-integrated-sustainable-urban-development-article-7-erdf-regulation](http://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/guidelines/2015/guidance-for-member-states-on-integrated-sustainable-urban-development-article-7-erdf-regulation)

## 2. Strategiczne Inwestycje Terytorialne (SIT)

SIT dotyczą czterech miast subregionalnych (Biała Podlaska, Chełm, Puławy, Zamość) oraz fakultatywnie, powiązanych z nimi obszarów funkcjonalnych. Znaczenie tych ośrodków dla rozwoju Lubelszczyzny uzasadnia zastosowanie w tym przypadku narzędzia wzorowanego na ZIT. Celem SIT jest wzmocnienie każdego z tych ośrodków, zgodnie z zapisami Strategii Rozwoju Województwa Lubelskiego<sup>3</sup>. Strategie lub dokumenty programowe opracowane dla SIT określają cele rozwojowe oraz zasady ich realizacji, a projekty z nich wynikające mogą liczyć na preferencyjny dostęp do wsparcia RPO WL, ustalany w drodze procedury negocjacyjno-uzgodnieniowej<sup>4</sup>.

## 3. Przedsięwzięcia zintegrowane (PZ)

PZ dotyczą pozostałych miast i gmin (i ich partnerów), które zdecydują się na wspólne działania rozwojowe, zwłaszcza te, które będą zgodne z Obszarami Strategicznych Interwencji<sup>5</sup>. Dokumenty programowe dla PZ określą wiązki wzajemnie powiązanych projektów, prowadzących do osiągnięcia wspólnego celu. Procedura negocjacyjno-uzgodnieniowa określi warunki ułatwiające uzyskanie wsparcia tych projektów w konkursach, poprzez dodatkowe punkty przyznawane w procesie oceny wniosków.

Dzięki preferencjom dla zintegrowanych działań w ramach ZIT, SIT i PZ, wnioskodawcy uzyskają większy wpływ na dobór projektów zgodnych z lokalnymi priorytetami, a tym samym będą mogli osiągnąć lepsze rezultaty, niż w przypadku realizacji odrębnych, rozproszonych projektów o punktowym oddziaływaniu. Dla IZ RPO jest to jednocześnie narzędzie wspierania realizacji celów wyznaczonych w *Strategii Rozwoju Województwa Lubelskiego*, zwłaszcza w odniesieniu do obszarów miejskich, w których kumuluje się aktywność wielu wzajemnie zależnych podmiotów prawnych i fizycznych. Zasady takiego podejścia określa Art. 7 rozporządzenia Komisji Europejskiej ws. EFRR<sup>6</sup>, wraz ze szczegółowymi *Wytycznymi dla państw członkowskich w zakresie zintegrowanych działań na rzecz zrównoważonego rozwoju obszarów miejskich*<sup>7</sup>.

---

<sup>3</sup> Na podstawie z art. 36 Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 1303/2013, o treści: W przypadku, gdy strategia rozwoju obszarów miejskich bądź inne strategie lub pakty terytorialne, o których mowa w art. 12 ust. 1 rozporządzenia EFS wymagają zintegrowanego podejścia obejmującego inwestycje ze środków EFS, EFRR lub Funduszu Spójności w ramach więcej niż jednej osi priorytetowej jednego lub kilku programów operacyjnych, działania mogą być przeprowadzane w postaci zintegrowanych inwestycji terytorialnych („ZIT”). Działania prowadzone w ramach ZIT mogą otrzymywać dodatkowe wsparcie finansowe z EFRROW lub EFMR.

<sup>4</sup> Patrz dokument: *Tryb negocjacyjno-uzgodnieniowy dla Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego 2014-2020*

<sup>5</sup> Obszary Strategicznej Interwencji określa *Strategia Rozwoju Województwa Lubelskiego na lata 2014-2020 (z perspektywą do 2030 roku)*, przyjęta Uchwałą Nr XXXIV/559/2013 Sejmiku Województwa Lubelskiego z dnia 24 czerwca 2013r.

<sup>6</sup> „EFRR wspiera, w ramach programów operacyjnych, zrównoważony rozwój obszarów miejskich poprzez strategie określające zintegrowane działania służące rozwiązywaniu problemów gospodarczych, środowiskowych, klimatycznych, demograficznych i społecznych, jakich doświadczają obszary miejskie, z uwzględnieniem potrzeby wspierania powiązań między obszarami miejskimi i wiejskimi.” – Art. 7 Rozporządzenia PE i Rady (UE) Nr 1301/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. w sprawie Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i przepisów szczególnych dotyczących celu „Inwestycje na rzecz wzrostu i zatrudnienia” oraz w sprawie uchylecia rozporządzenia (WE) nr 1080/2006

<sup>7</sup> [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/informat/2014/guidance\\_sustainable\\_urban\\_development\\_pl.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/guidance_sustainable_urban_development_pl.pdf)

Działania zintegrowane polegają na tym, że :

- dotyczą kilku dziedzin specjalistycznych (obejmując projekty „twarde” i „miękkie”), na zasadzie łączenia komplementarnych oddziaływań, gwarantujących trwałość efektów;
- angażują kilka podmiotów i struktur zarządzania – na zasadzie horyzontalnej, koordynowanej współpracy, z zachowaniem ich własnych kompetencji i odrębności celów (mogą włączać nie tylko JST, ale także inne podmioty, zarówno publiczne, jak i prywatne);
- pozwalają realizować zamierzenia o zakresie (i zasięgu oddziaływania) wychodzącym poza granice wpływów każdego z partnerów (w tym poza granice administracyjne JST);
- zapewniają właściwą kolejność działań, wynikającą ze wspólnie ustalonych celów, redukując możliwości realizacji działań o przeciw-skutecznych efektach;
- wzmacniają przydatność, a więc i efektywność projektów składowych;
- dzięki przewidywalności, pozwalają każdemu z partnerów lepiej dostosować własną aktywność do zachodzących zmian.

Dlatego też – dzięki zaangażowaniu wysiłku w zorganizowanie współpracy partnerów – służą realizacji celów strategicznych, które nie byłyby osiągalne dla każdego z partnerów z osobna.

Zasady interwencji zintegrowanej były dotychczas rzadko stosowane w polityce rozwoju. Jej pierwszymi przykładami są te Lokalne Programy Rewitalizacji, które próbowały całościowo rozwiązywać problemy obszarów zdegradowanych, uwzględniając czynniki społeczne, ekonomiczne i przestrzenno-środowiskowe.

Zgodnie z przywołanym wyżej Art. 7 rozporządzenia KE, wykazanie zintegrowanego charakteru zamierzeń wymaga partnerskiej współpracy podmiotów zainteresowanych współdziałaniem oraz opracowania wspólnego dokumentu programowego, zwanego w tym opracowaniu **strategicznym planem terytorialnym (SPT)**.

Niniejszy przewodnik zawiera rekomendacje dla potencjalnych beneficjentów, przygotowujących strategiczne plany terytorialne, z których wynikają przedsięwzięcia o charakterze zintegrowanym.

Przewodnik zawiera wskazówki dotyczące wykorzystania wcześniej opracowanych dokumentów strategicznych, dzięki czemu wykazanie integralności wspólnych zamierzeń może być mniej pracochłonne.

Wskazówki te są wyróżnione graficznie i towarzyszą opisom kolejnych etapów pracy nad SPT.

Przewodnik został opracowany z wykorzystaniem rozporządzeń UE mówiących o zintegrowanych działaniach, dokumentu *Zasady realizacji Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych w Polsce* (Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, lipiec 2013) oraz materiału pomocniczego dot. przygotowania i oceny strategii ZIT (warszawski zespół JASPERS, kwiecień 2014).

## 1. Do czego służy strategiczny plan terytorialny

Strategiczny plan terytorialny jest dokumentem regulującym zasady realizacji partnerskich działań zintegrowanych (ZIT, SIT i PZ) w dwóch wymiarach:

- **wewnętrznym** – regulującym zasady współpracy między partnerami w oparciu o:
  - wspólny zakres wiedzy o problemach i potencjałach obszaru objętego partnerstwem zawartym w diagnozie SPT,
  - wspólnie ustalone cele i wynikające z nich działania i projekty,
  - ustalenie zakresu zobowiązań partnerów,
  - określenie zasad koordynacji ich aktywności,
  - mechanizmy zapewnienia wzajemnej wiarygodności partnerów na czas trwania realizacji SPT (umowa partnerska);
- **zewnętrznym** - umożliwiającym starania o wsparcie całości lub części zamierzeń z różnych źródeł, w tym ze środków RPO WL, prezentując instytucjom udzielającym takiego wsparcia:
  - **uzasadnienie potrzeby wsparcia**, jak i możliwości mierzalnego wykazania jego efektów w odniesieniu do stanu opisanego w punkcie „zerowym” (w diagnozie opisującej stan przed rozpoczęciem realizacji SPT),
  - **logikę interwencji**, określającą cele i związane z nimi działania i projekty, wynikające z problemów i potencjałów przedstawionych w diagnozie i gwarantujące osiągnięcie zamierzonych efektów,
  - **wykazanie zbieżności celów, działań i projektów wnioskowanych do wsparcia z wymogami instytucji udzielających wsparcia** (w tym z celami i osiami priorytetowymi RPO WL oraz celami i obszarami strategicznych interwencji SRWL),
  - **informacje pozwalające ustalić optymalne zasady udzielenia wsparcia** (w tym: harmonogram i plan finansowy),
  - **informacje o skali ryzyka niepowodzeń** zamierzenia i projektów wnioskowanych do wsparcia, a wreszcie
  - **zestaw ustaleń formalno-prawnych gwarantujących wiarygodność wnioskodawców, sprawne zarządzanie realizacją SPT i respektowanie wymogów prawa** (umowa o partnerstwie, podział zadań zgodny z kompetencjami i możliwościami ich realizacji, zapewnienie koordynacji oraz monitorowania i ewaluacji itp.)

Przewodnik zawiera metodologię modelowego opracowania SPT. Ilustruje optymalny proces prac nad tym dokumentem i zawiera uzasadnienie dla kolejnych jego części (tzw. „know-why”), proponując pewne, ale nie jedyne sposoby ich przedstawienia („know-how”).

Mając na uwadze presję czasu, wynikającą z terminarza realizacji RPO WL, nie wszystkie z zawartych tu wskazówek należy traktować jako obligatoryjne. Partnerstwa zaawansowane w przygotowania SPT powinny wykorzystać ten podręcznik do oceny, na ile już poczynione prace i ustalenia odpowiadają potrzebie takiego uzasadnienia („know-why”). Na tej podstawie mogą odpowiednio uzupełnić wcześniejsze etapy prac, bez ich unieważniania lub powtarzania.

Ponadto opis każdej części SPT zawiera listę pytań istotnych dla IZ RPO, na które powinna ona dawać odpowiedzi.

## 2. Partnerstwo<sup>8</sup> dla zamierzeń zintegrowanych

Zamierzenia zintegrowane powstają, gdy dla osiągnięcia ważnych celów dochodzi do współpracy różnych niezależnych od siebie podmiotów, w zakresie kilku branż, specjalizacji czy sektorów. Każdy z tych podmiotów ma swoją motywację i swoje oczekiwania, a jednocześnie mogą spodziewać się dodatkowych korzyści płynących z synergicznego wzmocnienia efektów wspólnych działań. Zintegrowanie działań wymaga wzajemnego zaufania współpracujących podmiotów, wypracowania zasad współpracy i organizacji podziału zadań, stosownie do możliwości i motywacji zaangażowania.

Wsparcie IZ RPO dla zamierzeń zintegrowanych jest ofertą motywującą powstanie i działanie partnerstw zmierzających do realizacji celów zgodnych ze SRWL, a przekraczających możliwości działania indywidualnych podmiotów. Partnerstwa, do których adresowane jest takie wsparcie to:

### a. Partnerstwo JST (i struktur zależnych od samorządów)

dotyczy porozumienia samorządów (gmin i powiatów) w granicach Obszarów Strategicznych Interwencji (OSI), w obszarach funkcjonalnych miast, lub w innych granicach wyznaczonych wspólnymi zamierzeniami. Możliwe jest włączenie do partnerstwa spółek komunalnych, szkół, czy innych podmiotów podległych samorządom. Udział w partnerstwie jest dobrowolny, lecz wymagane jest osiągnięcie zwartości przestrzennej obszaru partnerstwa na poziomie gmin (każda z uczestniczących gmin powinna graniczyć z co najmniej jedną gminą partnerstwa).

Przykładowe zakresy zamierzeń takich partnerstw to:

- poprawa efektywności i jakości usług publicznych poprzez ich wspólną infrastrukturę i organizację dostępności (gospodarka odpadami, logistyka transportu publicznego, edukacja, opieka społeczna itp.)
- wspólne budowanie warunków dla rozwoju turystyki (zintegrowane koncepcje zagospodarowania terenów rekreacyjnych, infrastruktura dla turystyki, doradztwo dla przyszłych prywatnych partnerów korzystających z tej infrastruktury, wspólny marketing produktów turystycznych)

### b. Partnerstwo JST oraz zidentyfikowanych podmiotów publicznych i prywatnych

poza partnerami samorządowymi (jak wyżej) obejmuje zadeklarowanych partnerów publicznych (publiczne instytucje specjalistyczne) lub prywatnych (przedsiębiorstwa, osoby prywatne i ich stowarzyszenia). Ten typ partnerstw bywa szczególnie skuteczny w zamierzeniach o istotnych komponentach gospodarczych.

---

<sup>8</sup> Termin „partnerstwo” jest tu użyty w rozumieniu potocznym, odnoszącym się do dobrowolnego współdziałania podmiotów, bez ustalania między nimi relacji zależności hierarchicznych. Nie odnosi się więc do odnośnych przepisów ustawy z 11 lipca 2014 r. o zasadach realizacji programów w zakresie polityki spójności finansowanych w perspektywie finansowej 2014–2020, gdyż logika doboru partnerów wynika przede wszystkim z kryterium zlokalizowanej obszarowo aktywności i ich ustawowych uprawnień do prowadzenia polityki lokalnej (JST), z kompetencji innych podmiotów publicznych oraz roli społecznej innych podmiotów (organizacji pozarządowych i prywatnych lokalnych podmiotów).

Przykładowe zakresy zamierzeń takich partnerstw to:

- tworzenie klastrów przedsiębiorczości i innowacji wokół istniejących przedsiębiorstw, uzupełniających ich ofertę
- wykorzystanie potencjału turystycznego terenów nadwodnych lub przyleśnych, wymagające zmian ich zagospodarowania (jako partnerzy odpowiednio: UMiGW lub Lasy Państwowe)

**c. Partnerstwo JST z określonymi w przyszłości typami podmiotów** (uczestników projektów „parasolowych”)

zakłada stworzenie przez samorządy warunków motywujących inne, jeszcze nieokreślone podmioty (zwłaszcza prywatne) do podejmowania działań, które wprawdzie leżą w ich interesie, ale nie są ich priorytetami, choćby dlatego, że wymagają znacznego wysiłku (ekonomicznego, organizacyjnego itp.) lub gwarancji równoległości innych działań dla uzyskania efektów. Rolą JST w tych partnerstwach jest gwarantowanie odpowiedniej skali pożądanych zmian i dystrybucja wsparcia organizacyjnego, logistycznego i finansowego, stanowiącego zachętę dla przyszłych partnerów do podjęcia określonych prac, ale jednocześnie reprezentowanie beneficjentów tego wsparcia wobec instytucji zapewniającej dofinansowanie zewnętrzne (np. IZ RPO) i gwarantowanie prawidłowej realizacji zamierzeń według jej wymogów. Cechą tego typu partnerstw jest to, że JST angażują w nich głównie wysiłek organizacyjny, bez konieczności zapewniania pełnego wkładu własnego.

Przykładowe zakresy zamierzeń takich partnerstw to:

- rewitalizacja dzielnic o niskiej zabudowie prywatnej dokonywana poprzez rozwój MŚP i podejmowanie prac remontowych, wymagająca aktywizacji właścicieli nieruchomości oraz mieszkańców dotkniętych bezrobociem
- tworzenie klastra producentów zdrowej żywności na terenach wiejskich o dużym rozdrobieniu gruntów, z założeniem pozyskania nie tylko producentów ale i partnerów zdolnych do zapewnienia doradztwa, certyfikacji, skupu, magazynowania, przetwórstwa i dystrybucji produktów

**d. Partnerstwo „otwarte”**

zakłada podjęcie działań inicjujących szeroki zakres zmian, realizowanych w zdefiniowanym wstępnie partnerstwie typu a. lub b., z intencją włączenia kolejnych partnerów w miarę pojawiania się warunków do ich aktywności. Ten typ partnerstwa wymaga na ogół dłuższej perspektywy trwania oraz zdolności do elastycznych dostosowań, gdyż poza realizacją zdefiniowanych na wstępie zamierzeń obejmuje okres mobilizowania nowych partnerów i realizacji ich zamierzeń, nie zawsze możliwych do przewidzenia w fazie przygotowania.

Przykładowe zakresy zamierzeń takich partnerstw to:

- tworzenie strefy aktywności gospodarczej
- rewitalizacja obszarów wymagających likwidacji istotnych barier rozwojowych (np. likwidacji uciążliwości lub bariery dostępności do obszaru zaniedbanego)

- budowanie sieciowej oferty kulturalno-turystycznej skojarzonej z istniejącymi obiektami kultury wraz ze wzmacnianiem walorów krajobrazowych (np. przesłanianie zielenią obiektów tworzących kolizje widokowe)

Forma prawna partnerstwa może być różna: od listu intencyjnego na temat współpracy, porozumienia (umowy) między gminami, poprzez stowarzyszenie po spółkę celową. Wybór tej formy powinien odpowiadać specyfice zamierzenia. Im dłuższej i ściślejszej współpracy wymaga jego realizacja, tym bardziej trwała i zobowiązująca forma partnerstwa powinna być zastosowana. Z drugiej strony, jeśli zakłada się zmienny skład partnerstwa (typ c i d, powyżej), należy przewidzieć odpowiednio dobrane formy prawne: gwarantujące „rdzeniowy” skład partnerów odpowiadających za całość realizacji SPT i umożliwiające włączenie partnerów okazjonalnych, odpowiedzialnych za określony zestaw zadań. **Nadanie partnerstwu formy prawnej jest obligatoryjne z uwagi na jego odpowiedzialność za należyte wykorzystanie przyznanego wsparcia ze środków publicznych (w tym dofinansowania z RPO WL).**

Już istniejące porozumienia gmin (z ew. udziałem innych partnerów) powinny w trakcie opracowania SPT rozważyć możliwość dostosowania składu partnerów do zestawu projektów i działań wynikających z integralnego charakteru całości przedsięwzięcia (np. włączenia organizacji społecznych lub grupy zainteresowanych współpracą podmiotów). Odpowiednim momentem takiej decyzji jest zakończenie etapu programowania w SPT, przed przejściem do opracowania części operacyjnej.

### 3. Partycypacja społeczna w zamierzeniach zintegrowanych

Wypracowanie integralności zmian nie jest zadaniem, o którym decydują specjalistyczne kompetencje, natomiast punkt widzenia „użytkowników” potrafi doprowadzić do określenia zestawu komplementarnych zamierzeń łączących różne działania sektorowe, instytucjonalne czy prywatne w integralną całość. Dlatego stosowanie partycypacji społecznej w opracowaniu zakresu zamierzenia zintegrowanego jest uzasadnione, pożądane, a więc i wymagane. Odpowiednio prowadzony proces partycypacji, realizowany od samego początku prac nad strategicznym planem terytorialnym (SPT) sprawia, że całość przedsięwzięcia zintegrowanego uzyskuje akceptację, a z czasem staje się niejako „własnością” lokalnej społeczności. Pozwala, w miarę postępu prac, osiągać następujące rezultaty:

- uzupełnienie diagnozy o „ekspertyzę lokalną” i ocenę ważności problemów i potencjałów dominującą wśród społeczności lokalnej
- akceptacja społeczna wyboru celów i zamierzeń SPT i wzbogacenie ich uzasadnienia o argumenty ważne dla lokalnej społeczności
- dopełnienie listy kluczowych celów o cele istotne dla lokalnej społeczności i pomoc w zweryfikowaniu tej listy według kryteriów SMART
- wskazanie dodatkowych podmiotów zainteresowanych udziałem w realizacji celów partnerstwa (wpływ na rozszerzenie partnerstwa i ew. rozszerzenie jego formuły)
- udział społeczny w tworzeniu listy działań i projektów oraz uzasadnieniu jej elementów z punktu widzenia społeczności lokalnej
- udział w definiowaniu kolejności realizacji działań i projektów – według kryteriów zasadnych w ocenie społecznej
- osiągnięcie przejrzystości procesu decyzyjnego związanego z tworzeniem (i późniejszą realizacją) SPT

W fazie realizacji SPT partycypacja społeczna umożliwia:

- ograniczenie skali obaw społecznych przed zmianami, wynikającymi na ogół z braku wystarczającej informacji o zakresie, przebiegu i skutkach zamierzenia (**redukowanie ryzyka protestów społecznych** w trakcie realizacji SPT)
- zwiększenie dostępności do podmiotów zainteresowanych partnerstwem o zmiennym składzie (typu 1. c i d, powyżej) i usprawnienie realizacji ich zadań w ramach partnerstwa
- uruchomienie synergicznej aktywności własnej lokalnych podmiotów, zbieżnej z intencjami partnerstwa i wzbogacającej zakres oddziaływania zamierzenia lub poprawiającej wykorzystanie dokonanych zmian
- zaangażowanie społeczności lokalnej w monitorowanie efektów i rezultatów realizacji SPT
- wskazywanie na potrzebę korekt w SPT wynikłych ze zmiany uwarunkowań (jako swoisty „system wczesnego ostrzegania”)
- budowanie społecznej „koalicji” na rzecz ciągłości realizacji SPT w przypadkach zmian kadencyjnych, personalnych lub organizacyjnych, a więc korzystnej dla osiągnięcia celów zamierzenia.

Wybór **metod prowadzenia partycypacji** społecznej powinien być dostosowany do skali i charakteru lokalnej społeczności. Mniejsze i bardziej żyte społeczności wymagają mniej formalnych i bardziej otwartych metod, ale przebieg konsultacji partycypacyjnych może być krótszy. Bardziej anonimowe lub wewnętrznie skonfliktowane społeczności potrzebują bardziej zróżnicowanych form konsultacji i więcej czasu, by wypracować konstruktywne opinie i propozycje. Partycypację można prowadzić używając zestawu złożonego z następujących metod:

- A. **ankietowanie** – przydatne najczęściej na początku procesu, w celu zdobycia prostych informacji o problemach i potrzebach odczuwanych indywidualnie;
- B. **spotkania informacyjne** – pozwalają zaprezentować materiały wstępne i proponowane do podjęcia kwestie oraz metody dochodzenia do rozwiązań, poinformować o zaawansowaniu prac i możliwościach wpływu obywateli na dalsze decyzje, stwarzają okazję do zadania pytań istotnych dla uświadomienia wspólnych korzyści płynących z przedsięwzięcia zintegrowanego (odpowiedzi na nie zbierane są zazwyczaj przy innych okazjach);
- C. **warsztaty integracyjno-koncepcyjne** – są formą wspólnej pracy mieszkańców nad kolejno stawianymi zagadnieniami (np. kolejno nad diagnozą, celami i projektami), wymagającej wcześniejszego przygotowania informacji, moderowania warsztatów i zebrania efektów pracy ich uczestników, a po zakończeniu warsztatów, ustosunkowania się do ich propozycji w powszechnie dostępnej wypowiedzi. Spotkania takie pozwalają na wyłonienie lokalnych liderów, którzy mogą potem pośredniczyć wymianie informacji między partnerstwem a grupami lokalnej społeczności (np. tworząc Lokalną Grupę Wsparcia<sup>9</sup>);
- D. **punkt kontaktowy** – pozwala przez dłuższy okres czasu udostępniać informacje wstępne i zbierać opinie i propozycje różnych środowisk, a w razie potrzeby zorganizować dyskusje tematyczne w niewielkich grupach zainteresowanych konkretnymi zagadnieniami. Z czasem może on funkcjonować jako punkt doradztwa dla indywidualnie podejmowanych przedsięwzięć wynikających z projektów partnerstwa;
- E. **spotkania fokusowe** – adresowane do wybranych grup interesariuszy i poświęcane rozważaniom konkretnego zestawu problemów istotnych dla przedsięwzięcia. Pozwalają one wypracować kompromisowe rozwiązania konfliktów wynikających z planowanych zmian lub zmobilizować środowiska potencjalnych interesariuszy przedsięwzięcia;
- F. **debaty** – pozwalające zaprezentować efekty kolejnych etapów decyzyjnych i uzyskać ich społeczną ocenę wraz z opiniami na temat następnych kroków i zagadnień;
- G. **biuletyny informacyjne lub publikacje w lokalnych mediach** (także w na stronach internetowych) – są ważnym narzędziem uzupełniającym wszystkie powyższe metody, pozwalającym informować o organizowanych formach kontaktu i ich efektach. Mogą też stanowić zasadniczą część udokumentowania przebiegu partycypacji.

Planując prace nad SPT należy zatem wziąć pod uwagę, że partycypacja społeczna będzie wpływać na jego merytoryczne ustalenia. Nie można więc traktować jej jako procedury formalnej, narzuconej przepisami prawa, gdyż grozi to efektami odwrotnymi od oczekiwanych (np. wzrostem postaw roszczeniowych czy narastaniem konfliktów w obliczu „zagrożenia” niezrozumiałymi zmianami). **Rekomendowany jest taki sposób prowadzenia partycypacji, by przed zapadnięciem rozstrzygnięć możliwy był kontakt jej uczestników ze specjalistami w zakresie omawianych zamierzeń oraz z osobami decyzyjnymi** (lub ich

---

<sup>9</sup> Patrz: <http://urbactdwa.silesia.org.pl/pliki/lsgpl.pdf>

przedstawicielami). Możliwe jest też prowadzenie dwuszczeblowej partycypacji: ściślejsza współpraca z grupą lokalnych liderów (stworzenie rekomendowanej przez URBACT Lokalnej Grupy Wsparcia), zobowiązanych do przekazywania informacji i opinii między swoim środowiskiem a zespołem przygotowującym (a później prowadzącym realizację) SPT. Aby umożliwić mieszkańcom dogodny udział w wydarzeniach związanych z partycypacją należy dostosować ich terminy do trybu codziennych zajęć lokalnej społeczności, (po godzinach pracy w środowiskach miejskich, natomiast na wsi – poza okresami prac sezonowych i godzinami codziennych zajęć gospodarskich).

Należy uwzględnić fakt, że ustalenia określone w drodze partycypacji mają charakter niepisanej „lokalnej umowy społecznej” – wiarygodność samorządów (niezależnie od ich osobowej reprezentacji) zależy od jej dotrzymania. Odstępstwa i korekty wymagają publicznego uzasadnienia, nie odnoszącego się jedynie do strony formalnej (jak np. zmiana zasad w nowym okresie programowania). A więc jeśli wcześniej dokonano ustaleń o zakresie zbliżonym do podejmowanego przedsięwzięcia (np. w strategii rozwoju gminy), dobrze jest traktować proces partycypacji jako kontynuację wcześniejszych ustaleń i ich dostosowanie do nowych możliwości. Wybór formuły partycypacji społecznej należy dostosować do lokalnej sytuacji społecznej oraz specyfiki zamierzenia.

**Udokumentowanie przebiegu partycypacji społecznej w opracowaniu SPT stanowi wymaganą część tego opracowania.** Możliwe i pożądane (choć nie obligatoryjne) jest także zamieszczenie informacji o uwzględnieniu opinii społecznej przy istotnych ustaleniach SPT.

#### **Lista pytań istotnych dla IZ RPO**

1. Czy lokalna społeczność była informowana o zamierzeniach SPT?
2. Czy cele partnerstwa znajdują akceptację społeczną?
3. Czy lokalna społeczność akceptuje projekty wnioskowane do wsparcia z RPO WL?
4. Czy istnieją lokalne inicjatywy zbieżne z celami SPT?
5. Czy jest szansa na generowanie lokalnej aktywności w wyniku realizacji projektu?
6. Czy istnieje zagrożenie zasadnego protestu jakiegokolwiek grupy społecznej wobec projektu wnioskowanego do wsparcia?

## 4. Opracowanie strategicznego planu terytorialnego (SPT)

SPT opracowuje się dla obszaru wyznaczonego zasięgiem granic wszystkich JST uczestniczących w partnerstwie. Wymagane jest, aby był to obszar zwarty (każda z JST tworzących partnerstwo musi graniczyć z co najmniej jedną gminą partnerstwa).

SPT ma stać się przede wszystkim dokumentem strategiczno-operacyjnym służącym realizacji wspólnego zamierzenia partnerów w perspektywie wieloletniej (co najmniej do zakończenia okresu programowania 2014-2020). Jest formą rozbudowanego uzasadnienia dla konkretnych projektów i działań, wynikających ze zdiagnozowanych potrzeb obszaru i z ustalonych zgodnie ze spójną logiką interwencji (zawartej w hierarchii i kolejności osiągania celów). Dlatego stanowi jednocześnie uzasadnienie dla dostępu do uprzywilejowanego wsparcia ze środków RPO WL dla całego przedsięwzięcia zintegrowanego, lub dla jego części ustalonych w ramach procedury negocjacyjno-uzgodnieniowej.

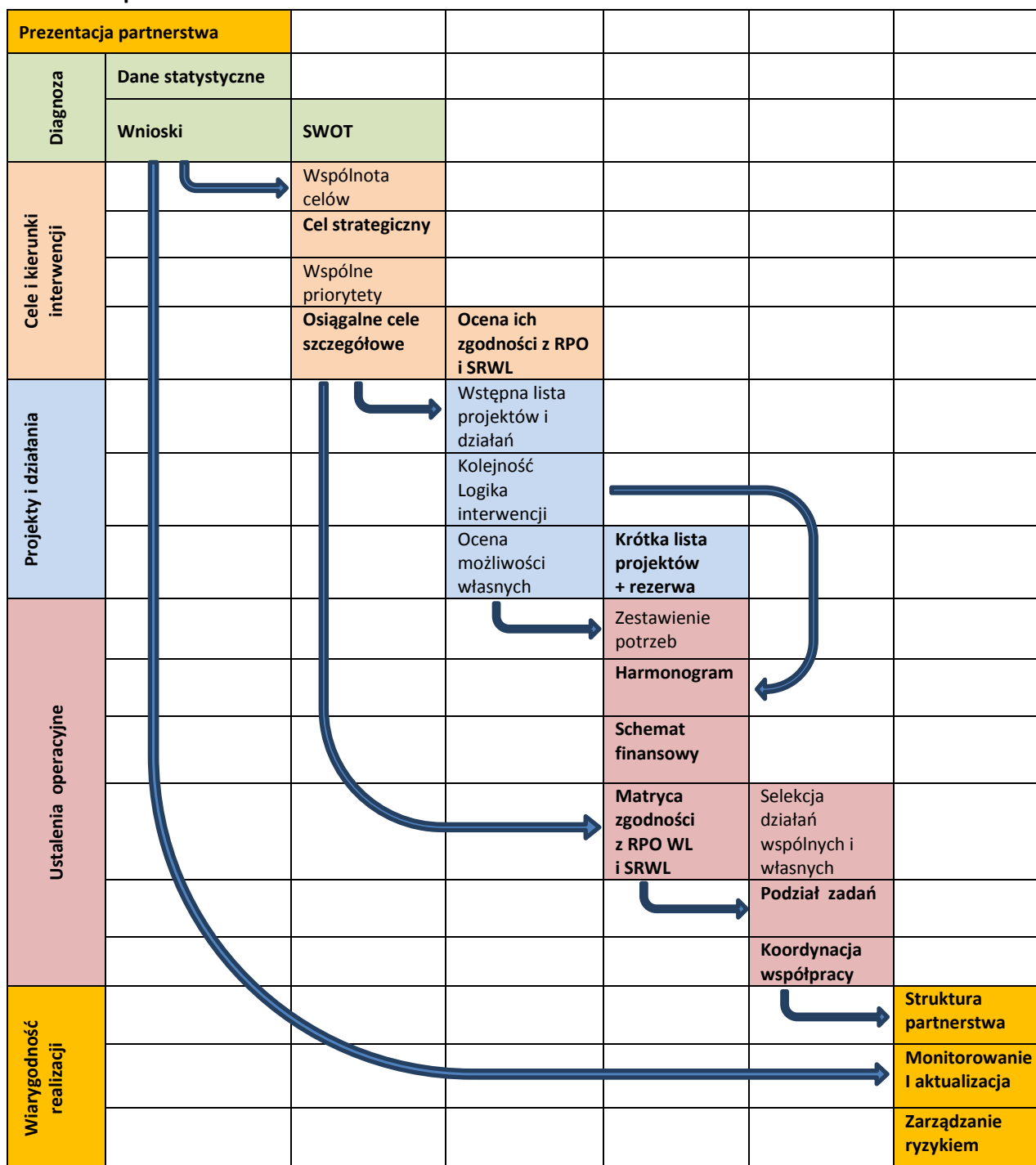
Logikę opracowania tego dokumentu można przedstawić następująco:

diagnoza obszaru → identyfikacja potencjałów/problemów → określenie celów →  
określenie typów projektów → wskazanie projektów (wraz z określeniem wskaźników) →  
wskazanie zasad realizacji projektów i działań → zapewnienie prawidłowości procesu realizacji  
(przejrzystości, terminowości, efektywności, zdolności reagowania na zmiany itp.)

**Komentarz:** Zazwyczaj każdy z partnerów przystępuje do współpracy z zamiarem realizacji jasno określonych projektów, wynikających z dobrze sobie znanych potrzeb lokalnych i oczekiwanych lokalnych rezultatów. Opracowanie SPT wymaga ponownego udokumentowania tych potrzeb i określenia rezultatów w skali całego partnerstwa. Służy to nie tylko uzasadnieniu wniosku o wsparcie zewnętrzne (z RPO WL i ew. z innych źródeł), ale ma także istotne znaczenie dla wewnętrznej współpracy w ramach partnerstwa. Pozwala innym partnerom zrozumieć te zamierzenia i uwzględnić ich skutki. W niektórych przypadkach pozwala wspólnie wypracować rozwiązania alternatywne, o lepszej efektywności i szerszym oddziaływaniu, realizowane z udziałem innych partnerów.

Wobec tego, że JST uczestniczące w partnerstwie w większości dysponują własnymi strategiami rozwoju, możliwe jest wykorzystanie tych dokumentów w zakresie odnoszącym się do wspólnych zamierzeń. Sposób ich wykorzystania w odpowiednich częściach SPT jest opisywany sukcesywnie dla każdej części opracowania w polach o tym oznaczeniu graficznym.

## Schemat opracowania SPT



Powyższy schemat ilustruje fazy pracy nad SPT wzajemne zależności pomiędzy nimi. Strzałkami oznaczono istotne powiązania między częściami opracowania, służące wypracowywaniu integralności przedsięwzięcia. Jest to uszczegółowienie logiki opracowania SPT przedstawionej na poprzedniej stronie. Dalsze opisy i schematy omawiają szczegółowo kolejne kroki opracowania. Pogrubioną czcionką zaznaczono kluczowe części opracowania, istotne dla procedury negocjacyjno-uzgodnieniowej.

Strategiczny plan terytorialny (SPT) powinien zawierać następujące części:

#### 4.1. Prezentacja partnerstwa

W tej części należy zawrzeć przedstawienie składu partnerstwa z ewentualną wzmianką o wcześniejszej współpracy. Syntetyczna charakterystyka obszaru objętego partnerskim zamierzeniem, zilustrowana mapą, powinna zawierać odniesienie do odpowiedniego OSI SRWL (jeśli występuje), z ew. uzasadnieniem włączenia do partnerstwa gminy pozostającej poza OSI, oraz do głównych ustaleń dla tego obszaru zawartych w PZP WL.

#### Lista pytań istotnych dla IZ RPO

1. Czy partnerstwo jest zwarte geograficznie?
2. Czy partnerstwo mieści się w OSI SRWL?

#### 4.2. Diagnoza stanu „zerowego”<sup>10</sup>: syntetyczne przedstawienie kontekstu rozwojowego w obszarze partnerstwa

Dla przedsięwzięć zintegrowanych istotne jest, aby diagnoza ukazywała aspekty **społeczne, ekonomiczne i przestrzenno-środowiskowe**, oraz ukazywała relacje między tymi aspektami.

Wskazane jest, aby diagnoza zawierała następujące elementy:

##### 4.2.1. Dane statystyczne ilustrujące obraz zjawisk ekonomicznych, społecznych i przestrzenno-środowiskowych (z uwzględnieniem zjawisk demograficznych i klimatycznych) w obszarze partnerstwa

W tej części należy zawrzeć zestawienia tabelaryczne lub graficzne kluczowych danych statystycznych dla JST w granicach partnerstwa, ilustrujących sytuację gmin oraz całego partnerstwa w każdym z wyżej wymienionych obszarów tematycznych. Dobór danych statystycznych powinien wynikać z ich odniesienia do decyzji strategicznych gmin i całego partnerstwa. Ważne, by dane te ilustrowały kluczowe problemy i potencjały partnerstwa oraz związane z nimi uwarunkowania.

**Wymagane jest podanie danych statystycznych, które będą pełniły rolę wskaźników realizacji SPT**, z ujęciem ich zmian od 2011 roku, jeśli takie dane są dostępne. To pozwoli odnieść efekty przedsięwzięcia do dynamiki zmian sytuacji sprzed jego rozpoczęcia.

Wobec istnienia innych opracowań dla JST zawierających wieloaspektową diagnozę, rekomenduje się opracowanie jej jako syntezy już istniejących diagnoz, z odwołaniem do dokumentów źródłowych. Wymagane jest jednak, aby zawarte w niej dane statystyczne opisywały stan na zakończenie poprzedniego okresu programowania, czyli rok 2013.

<sup>10</sup> Stan „zerowy” opisany w diagnozie dotyczy sytuacji przed rozpoczęciem realizacji przedsięwzięcia zintegrowanego, a więc stanowić będzie punkt odniesienia dla oceny efektów przedsięwzięcia.

Dopuszcza się modyfikacje modelu diagnozy, jeśli istnieją równoważne dokumenty zawierające wymagane treści, oddające stan całego obszaru partnerstwa. W takim przypadku diagnozę można zastąpić skróconym opisem aktualnego stanu tego obszaru, w formule wystarczającej do uzasadnienia treści zawartej w kolejnych częściach SPT, z podaniem informacji o partnerach i danych wskaźnikowych dla stanu „zerowego” wraz z odwołaniem do dokumentów bazowych.

**4.2.2. Zakres możliwości partnerstwa:** kontekst instytucjonalny: role i zakresy odpowiedzialności partnerów (zaangażowanych i potencjalnych).

Ta część powinna zawierać informacje o charakterze partnerstwa i roli każdego z partnerów wynikającej z ich zakresu kompetencji i motywacji.

**4.2.3. Zestawienie celów w partnerstwie. Ustalenie obszaru wspólnoty celów.**

Ta część zawiera streszczenie ustaleń polityki lokalnej, na podstawie dokumentów strategicznych partnerów (z odniesieniem do SRWL) oraz informuje o tym, które z celów strategicznych partnerów są zbieżne. Nie należy przy tym zakładać, że SPT będzie powtarzało te same cele strategiczne. Może on natomiast wyznaczyć cel, który warunkuje realizację już ustalonych celów strategicznych gmin, lub je rozszerza o cele pomijane, bo dotychczas nieosiągalne.

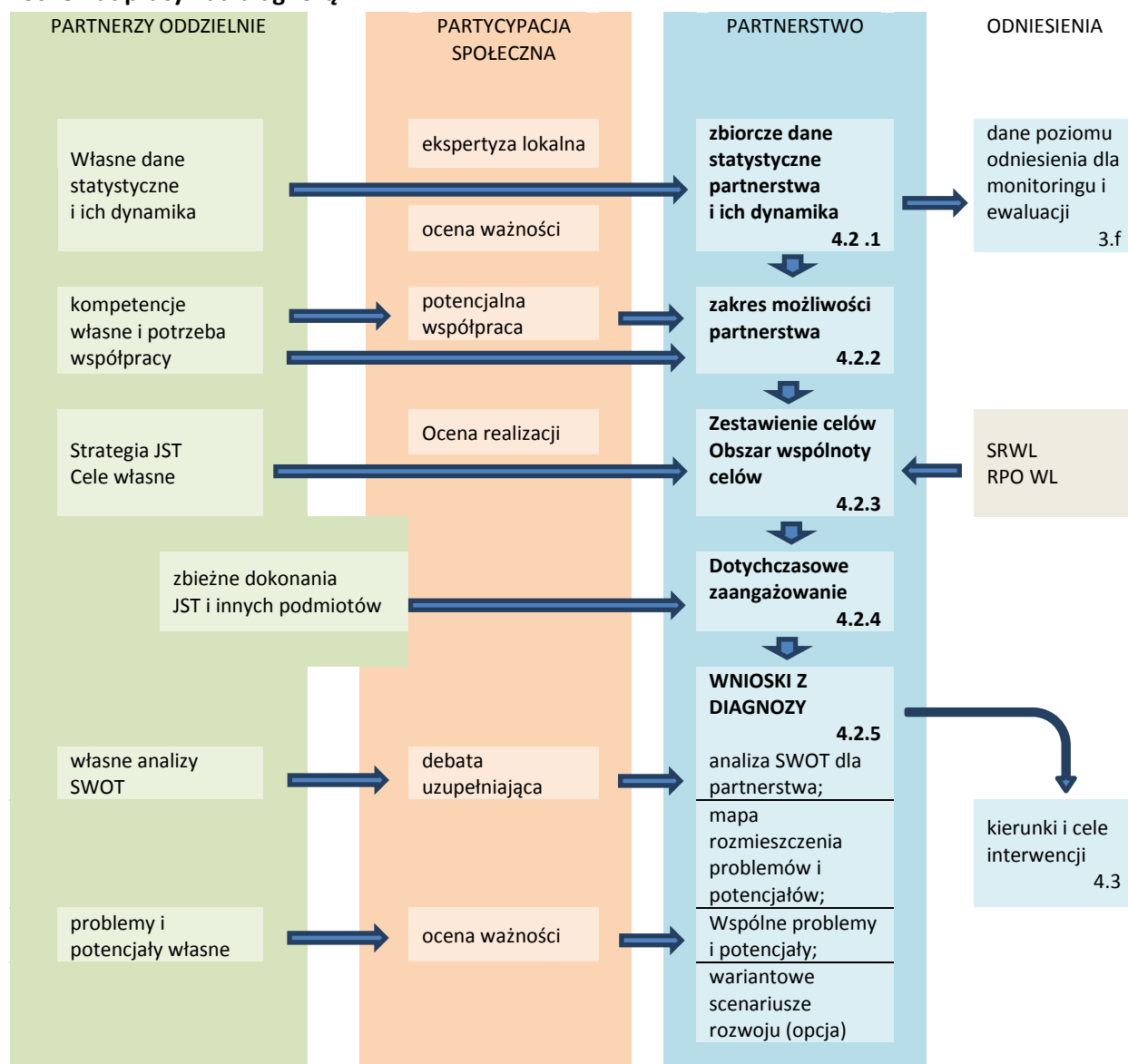
**4.2.4. Wnioski z diagnozy:**

Ta część powinna zawierać:

- **syntetyczną analizę SWOT** dokonaną dla całego obszaru partnerstwa w rozbiciu na aspekty ekonomiczne, społeczne i przestrzenno-środowiskowe. Zalecane jest jej opracowanie na jednej stronie, co umożliwi wychwycenie logicznej zależności pomiędzy różnymi aspektami. W określaniu szans i zagrożeń ważne jest, by odnosić je do zjawisk niezależnych od działań partnerów (szansą może być np. możliwość ożywienia relacji gospodarczych wynikających z Partnerstwa Wschodniego, a zagrożeniem, nasilenie migracji młodych ludzi poza obszar partnerstwa).
- **mapę ilustrującą rozmieszczenie walorów i potencjałów** (mocnych stron) **oraz kumulacji problemów** (słabych stron) **na obszarze partnerstwa** (o ile mają one charakter zlokalizowany przestrzennie)
- **identyfikację wspólnych problemów i wyzwań partnerstwa** (wynikających z analizy SWOT), zawierającą także ocenę wagi problemów i potencjałów dokonaną na warsztatach w ramach partycypacji społecznej lub w gronie osób reprezentujących wszystkich partnerów
- możliwe (lecz nie wymagane) jest także przedstawienie wariantowych scenariuszy rozwoju (np. kolejności rozwiązywania problemów i wykorzystywania potencjałów). Takie scenariusze mogą być efektem tych samych warsztatów.

Zamieszczony poniżej schemat ilustruje opisany wyżej, modelowy tok pracy nad diagnozą partnerstwa w relacji do działań samodzielnych każdego z partnerów i do przebiegu partycypacji oraz wskazuje na odniesienia etapów pracy nad diagnozą do uwarunkowań zewnętrznych lub do dalszych etapów pracy nad SPT.

## Schemat pracy nad diagnozą



### Lista pytań do części diagnostycznej, istotnych dla IZ RPO

1. Czy dane statystyczne diagnozy ilustrują sytuację społeczną, ekonomiczną i przestrzennie-środowiskową?
2. Czy diagnoza oparta jest o możliwie aktualne dane?
3. Czy diagnoza zawiera dane ilustrujące dynamikę dotychczasowych zmian?
4. Czy diagnoza zawiera dane stanu „zerowego” dla wskaźników realizacji SPT?
5. Czy skład partnerstwa umożliwia realizację zamierzenia?
6. Czy cele własne partnerów są konfliktowe/konkurencyjne?
9. Czy wnioski z diagnozy uzasadniają potrzebę wsparcia dla partnerstwa?
10. Czy wnioski z diagnozy SPT są zbieżne z oceną obszaru partnerstwa zawartą w SRWL i PZP WL? (pytanie weryfikujące rozeznanie sytuacji lokalnej względem dokumentów regionalnych<sup>11</sup>).

<sup>11</sup> Ewentualne rozbieżności mogą wynikać z innej skali obserwacji zjawisk lub ze zmian, które zaszły w okresie pomiędzy diagnozą dokumentów regionalnych a diagnozą SPT. Ich występowanie może uzasadniać modyfikacje celów, działań lub projektów względem ogólniejszych, z natury rzeczy, ustaleń w skali regionalnej.

### 4.3. Ustalenie celów i kierunków interwencji

Na podstawie wniosków z diagnozy, w relacji do motywacji partnerstwa oraz możliwości realizacji (w tym uzyskania wsparcia RPO WL) przeprowadza się etapowy proces ustalania kierunków interwencji i definiowanie celów, który jest głównym elementem części strategicznej. Rekomenduje się, aby te ustalenia zapadały w wyniku debaty partnerów (z ew. nawiązaniem do wyników partycypacji społecznej w tym zakresie). Kluczowe znaczenie dla prawidłowości tego procesu ma zdolność elastycznego przechodzenia między treściami szczegółowymi (np. diagnozy i konkretnych zamierzonych przedsięwzięć) a zapisami ogólnymi (dotyczącymi np. uwzględniania zapisów RPO i definiowania celu strategicznego), gdyż prowadzi to do wypracowania integralności zamierzenia. Etapy tego procesu (i zarazem rekomendowane części opracowania) obejmują:

#### 4.3.1. Ustalenie przez partnerów zakresu wspólnych celów i zamierzeń, wraz z krótkim uzasadnieniem

Mając na względzie cele strategiczne i kompetencje – własne i innych partnerów – zespół partnerstwa ocenia obszar wspólnoty interesów oraz obszar powiększenia możliwości działania. Następnie analizuje się pod tym kątem możliwości realizacji konkretnych zamierzeń, z którymi przystępowano do partnerstwa. Stwarza to okazję do zweryfikowania składu partnerstwa (np. uzupełnienia o partnerów dysponujących brakującymi kompetencjami lub możliwościami działania) i wstępnej oceny możliwości realizacji zamierzeń (np. eliminacji zamierzeń konkurencyjnych lub konfliktowych).

Efektom tych ustaleń powinien być syntetyczny zapis celów i zamierzeń akceptowanych przez wszystkich partnerów. Uzasadnienie powinno odwoływać się do problemów i wyzwań zdefiniowanych w diagnozie oraz do oczekiwanych rezultatów. Rekomenduje się poddanie tego zapisu konsultacjom społecznym w ramach partycypacji, z możliwością skorygowania wstępnych ustaleń.

*Uwaga na marginesie: Celem tego etapu nie jest jeszcze osiągnięcie zgodności z RPO WL, ale uzyskanie wewnętrznej spójności celów partnerstwa.*

#### 4.3.2. Określenie celu strategicznego lub wizji, odnoszących się do wspólnych zamierzeń

Na podstawie zapisu celów i zamierzeń dokonuje się uogólnionego zapisu celu strategicznego lub przedstawia wizję zmian, które wynikną z realizacji zamierzonych działań. Na tym etapie wskazane jest uwzględnienie zapisów SRWL, doprowadzając określenie celu strategicznego do zbieżności z jej celami i działaniami, także tymi, które odnoszą się do OSI. W przypadku opisywania wizji zmian warto zaznaczyć w niej te elementy, które są zgodne z OSI.

#### 4.3.3. Lista ogólnych priorytetów Planu Działania (opcja)

Plan Działania jest narzędziem rekomendowanym przez URBACT, stosowanym przez Lokalne Grupy Wsparcia. Polega na wypracowaniu w gronie partnerów akceptowanej przez nich hierarchii ważności celów i zamierzeń. W sytuacji ograniczonych możliwości ich realizacji, pomaga to dokonywać koniecznych wyborów między nimi, z zachowaniem logiki interwencji, na podstawie wcześniej uzgodnionych zasad. Plany Działania dotyczą długookresowych zamierzeń i są okresowo aktualizowane, stosownie do zmieniających się uwarunkowań, pomagając partnerstwu zachowywać ciągłość i elastyczność działań. Jest to propozycja przydatna dla wielopodmiotowych i wielosektorowych zamierzeń. Nie jest zatem rozwiązaniem obligatoryjnym.

#### 4.3.4. Lista celów szczegółowych przewidzianych do osiągnięcia – według kryteriów SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Timebound, czyli szczegółowych, mierzalnych, osiągalnych, realistycznych i osadzonych w czasie)

Ten etap jest zwieńczeniem procesu programowania strategicznego, gdyż polega na przejściu z ogólnie określonych celów i wizji do zdefiniowania konkretnych celów zawierających „taktykę” dochodzenia do nich. Ustalenia ogólne pomagają wypracować poczucie wspólnoty celów, motywują do partnerskiej współpracy. Cele szczegółowe pomagają określić konkretne zamierzenia realizacyjne, wypracować podział ról i zadań oraz wyznaczenie kolejności ich realizacji – zgodnie z możliwościami.

Proponuje się dwuetapowe podejście do określania celów szczegółowych:

- Etap 1. jest przygotowaniem każdego z partnerów do wspólnych ustaleń. Polega na tym, że każdy z partnerów określa wstępnie swoje cele szczegółowe, zdefiniowane przestrzennie i czasowo oraz wzajemnie zależne (np.: zatrudnienie członków rodzin dotkniętych bezrobociem w dzielnicy X w remontowej spółdzielni społecznej, uruchomienie w pustostanie centrum aktywności lokalnej, a następnie uruchomienie procesu sukcesywnej renowacji zabudowy w tej dzielnicy, albo: rekultywacja obszaru wyrobiska Y i likwidacja kolizji widokowych, a następnie stworzenie ośrodka rekreacji w miejscu Z, przyległym do Y), mając przy tym na uwadze ustalenia zakresu wspólnych celów i zamierzeń (ustalonych na etapie 4.3.1) oraz wspólnie przyjęty cel strategiczny lub wizję. Dokonuje przy tym wstępnej oceny ich zgodności z ustaleniami SRWL i RPO WL. Z punktu widzenia integralności ważna jest też ocena własnego wpływu na realizację każdego z tych celów oraz ewentualnego udziału innych partnerów (lub podmiotów spoza partnerstwa) w ich realizacji. Opinia społeczności lokalnej wypracowana w ramach partycypacji społecznej może być pomocna w przygotowaniu wstępnej propozycji celów szczegółowych.
- Etap 2. jest wspólnie dokonanym wypracowaniem listy celów szczegółowych partnerstwa. Wspólna dyskusja partnerów nad opracowanymi wcześniej celami szczegółowymi, z wyraźnym odniesieniem ich do ustaleń RPO WL, pozwoli na:
  - selekcję celów szczegółowych wymagających współpracy partnerów i wstępne określenie warunków tej współpracy;
  - łączenie podobnych propozycji w jeden cel szczegółowy, wspólny dla kilku partnerów;

- o uzupełnienie listy celów szczegółowych o nie uwzględnione wcześniej cele komplementarne, konieczne do osiągnięcia pożądaných efektów i rezultatów;
- o uwzględnienie udziału innych partnerów (otwarcie na uczestnictwo potencjalnie zainteresowanych podmiotów – uzupełnienie ustaleń punktu 4.1.)
- o identyfikację celów wzajemnie zależnych i ustalenie kolejności ich realizacji;
- o ocenę ważności każdego z celów dla całego partnerstwa,

a na tej podstawie:

- o opracowanie ostatecznej listy celów, ograniczonej do tych, które są możliwe do osiągnięcia w okresie przewidywalnej współpracy (np. do 2020 roku) – pozostałe cele można traktować jako rezerwowe lub przewidziane do realizacji na dalszym etapie;

Pytania, które mogą być pomocne partnerom na każdym etapie pracy nad listą celów szczegółowych:

- *Czy cel odpowiada na istotne problemy i wyzwania lokalne?*
- *Jaki wpływ będzie miało osiągnięcie celu na całą lub część społeczności lokalnej?*
- *Co powinno poprzedzać przystąpienie do realizacji celu?*
- *Jakie dalsze działania umożliwi osiągnięcie celu?*
- *Kto może popierać, a kto sprzeciwia się realizacji celu? I dlaczego?*
- *Jakie mogą być skutki zaniechania realizacji celu?*
- *Jak cel wpisuje się w dokumenty strategiczne na poziomie lokalnym i regionalnym?*

i wreszcie:

- *Jakie mogą być orientacyjne koszty realizacji celu?*
- *Jakie są możliwości finansowania realizacji celu ze źródeł lokalnych (prywatnych i publicznych) oraz pozyskania wsparcia z RPO WL?*

Zgodność celów szczegółowych partnerstwa z celami tematycznymi (CT) i osiami priorytetowymi (OP) RPO WL jest istotnym warunkiem zapewnienia finansowania dla wynikających z nich projektów, a więc wpływa na to, czy cele szczegółowe są osiągalne i realistyczne.

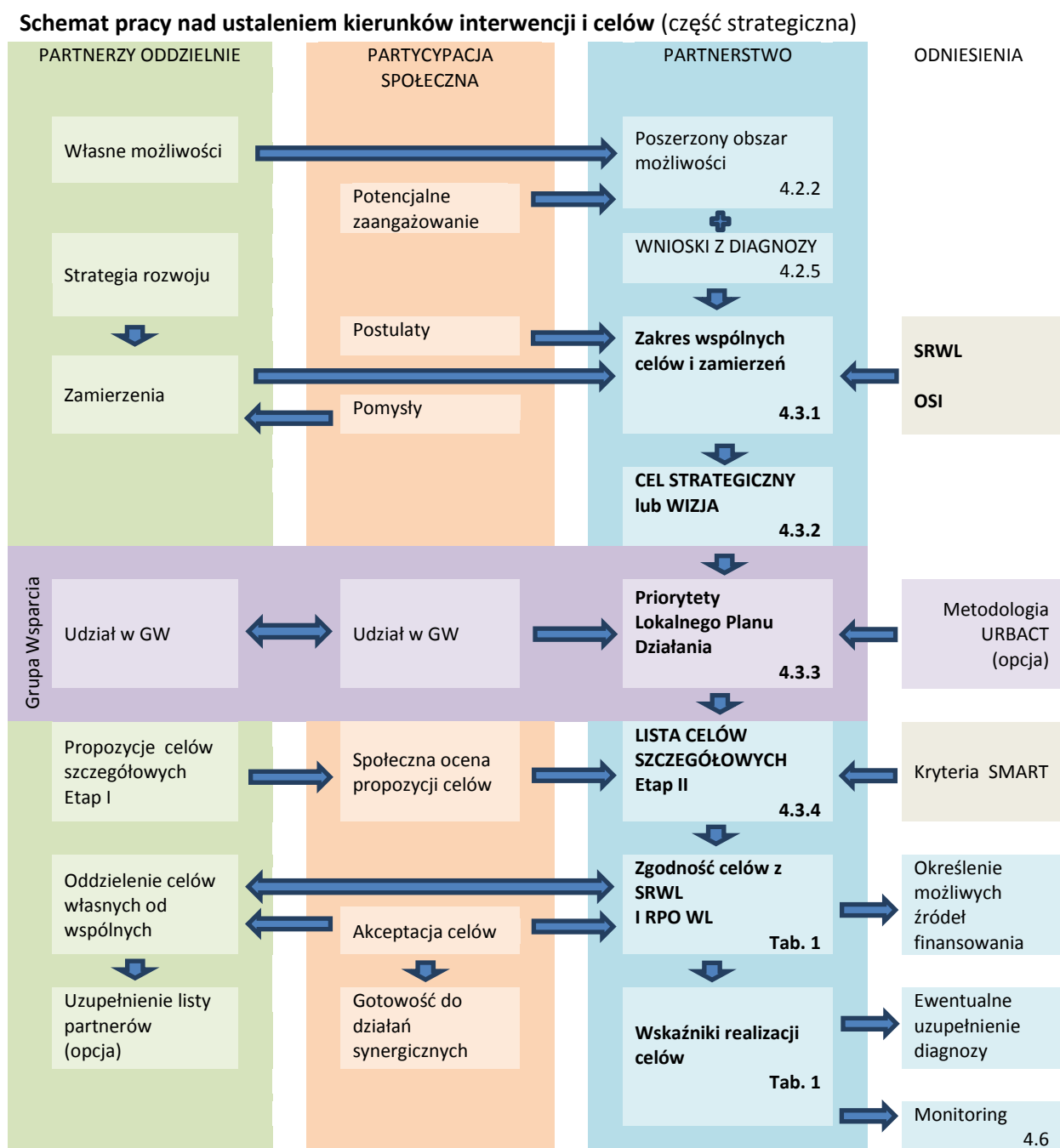
Jako podsumowanie tej „strategicznej” części SPT, można opracować tabelę zgodności celów partnerstwa w odniesieniu do ustaleń strategii lokalnych, SRWL i RPO WL, i zawierającą informacje przydatne w procedurze negocjacyjno-uzgodnieniowej.

Na dalszym etapie pracy, przy definiowaniu projektów i działań, konieczne będzie odniesienie się do celów działań SZOOP, i będzie ono kluczowe dla procedury negocjacyjno-uzgodnieniowej.

Część strategiczna SPT zawiera ustalenia, które będą niezmiennie przez kilka lat realizacji podjętych ustaleń partnerskich. Natomiast część operacyjna będzie wymagała częstszych zmian. Wobec tego możliwe jest zastosowanie następujących rozwiązań prawnych:

- Uchwalenie całego SPT przez Rady Gmin partnerskich, z jednoczesnym upoważnieniem wójta, burmistrza lub prezydenta do dokonywania zmian w części operacyjnej;
- Uchwalenie przez Rady Gmin partnerskich dokumentu strategicznego odpowiadającego części strategicznej SPT, ze zobowiązaniem wójta, burmistrza lub prezydenta do opracowania części operacyjnej, co oznacza jego upoważnienie do aktualizacji ustaleń operacyjnych.

Dopuszcza się wykorzystanie istniejących dokumentów strategicznych (lub ich części), jeśli spełniają wyżej opisane warunki, potwierdzone akceptacją społeczną (w ramach partycypacji), a następnie uzupełnienie ich częścią operacyjną według wymogów opisanych poniżej.



Powyższy schemat ilustruje modelową współpracę partnerów, z udziałem partycypacji społecznej, przy opracowaniu kolejnych etapów części strategicznej SPT, gwarantującą zintegrowany charakter zamierzenia.

#### Lista pytań do części strategicznej, istotnych dla IZ RPO

1. Czy cel strategiczny i cele szczegółowe odpowiadają wnioskowi z diagnozy?
2. Czy cele szczegółowe odpowiadają kryteriom SMART?
3. Czy określono wskaźniki realizacji celów szczegółowych i ich wartość dla stanu „zerowego”?
4. Czy cel strategiczny i cele szczegółowe są zbieżne z ustaleniami RPO WL i SRWL?
5. Czy cele SPT określano przy udziale społecznym (partycypacji społecznej)?

#### 4.4. Definiowanie działań i projektów / harmonogram

Ta i kolejne części SPT stanowią jego część „operacyjną”, określającą konkretne przedsięwzięcia oraz zasady i narzędzia służące realizacji celów wyznaczonych i uzgodnionych w części strategicznej. Jest to etap podejmowania decyzji w zakresie wyboru przedsięwzięć zintegrowanych wstępnie określonych w części strategicznej, grupowania projektów oraz określania ich zakresu.

**Działaniem** określono tu aktywności wymagające długotrwałego, regularnie prowadzonego wysiłku (jak np. dbałość o integralność wizualną dla terenów zainteresowania turystycznego, szkolenia dla osób przejmujących opiekę nad seniorami i osobami o ograniczonej sprawności, czy stałą aktywność kulturalną lub społeczną w konkretnym miejscu czy zakresie). **Projektami** nazwano tu aktywności o zdefiniowanym początku i celu, zakończone w określonym czasie osiągnięciem konkretnych efektów. **Projekty i działania przypisane są konkretnym podmiotom, odpowiedzialnym za ich realizację** (bezpośrednio je realizują lub koordynują ich wykonanie przez inne podmioty). Mają też zazwyczaj charakter wzajemnie uzupełniający: realizacja projektu umożliwia uruchomienie lub rozszerzenie skali działania, działanie nadaje sens projektowi, poprzez korzystanie z jego efektów. Zamierzenie integralne nie może więc pomijać związków między projektem a działaniem, któremu on ma służyć.

##### 4.4.1. Opracowanie listy działań i projektów, prowadzących do realizacji wyznaczonych celów

W oparciu o przyjęte cele SPT, partnerzy określają projekty i działania służące ich realizacji. Informacja o każdym z nich powinna zawierać krótki opis zakresu rzeczowego, informację o podmiocie odpowiedzialnym za realizację (jeśli jest ich kilka, należy ich wymienić i określić rolę każdego z nich), określenie szacowanego kosztu i spodziewanych możliwości finansowania, opis oczekiwanych rezultatów (ze wskaźnikami) i powiązań z innymi projektami lub działaniami. Przydatne jest wprowadzenie oznaczenia ważności projektu czy działania dla realizacji celów partnerstwa (np. poprzez punktacje lub ilość gwiazdek). Ocena ta powinna wynikać ze społecznej efektywności projektu lub działania (przydatności społecznej w relacji do kosztów finansowych i organizacyjnych). Projekty i działania powiązane ze sobą relacjami zależności należy łączyć w pakiety projektowe, w kolejności wynikającej z wymogów racjonalnej realizacji.

Podobnie jak przy wyznaczaniu celów szczegółowych, przydatny może być dwuetapowy tryb opracowania listy projektów i działań:

- Etap przygotowania propozycji – przez każdego z partnerów osobno, z wykorzystaniem partycypacji społecznej. Tu sporządza się listę propozycji z wymaganymi informacjami i własną oceną ważności.
- Etap opracowania listy ostatecznej – z udziałem wszystkich partnerów. Tu weryfikuje się listę proponowanych projektów i działań oraz ustala wspólną ocenę ważności.

Efektem tego etapu jest **zidentyfikowana wiązka projektów i działań, stanowiąca składowe przedsięwzięcia zintegrowanego**.

W ramach procesu identyfikacji przedsięwzięcia zintegrowanego należy określić jego cele, wykazać ich zbieżność z celami SRWL, celami PZP WL oraz celami RPO WL. Na tym etapie należy się też odwołać do ustaleń części strategicznej SPT (celów, które wskazują konieczność przygotowania przedsięwzięcia zintegrowanego, elementów diagnostycznych).

Proces identyfikacji stanowi zatem swoistą selekcję projektów, które w najlepszy sposób będą odpowiadać określonym potrzebom zaangażowanych podmiotów i stanowi o istocie przedsięwzięcia zintegrowanego zgodnie z definicją przedstawioną powyżej na stronie 6. Z wielu pomysłów, propozycji projektów wybieramy te, które wspólnie realizowane najlepiej przyczynią do rozwoju danego obszaru.

#### 4.4.2. Ogólny opis przedsięwzięcia zintegrowanego

#### 4.4.3. Ustalenie kolejności działań i projektów

Na podstawie przyjętej logiki interwencji, z uwzględnieniem oceny ważności projektów, działań oraz ich pakietów, partnerzy ustalają wstępnie optymalną kolejność realizacji projektów i działań, porządkując ich listę zgodnie z tym ustaleniem.

#### 4.4.4. Wstępna ocena możliwości realizacji działań i projektów

Uzupełnienie listy projektów i działań o ich szacowane koszty, oraz wymogi organizacyjne (takie jak: przygotowanie do realizacji wraz z ew. procedurami przetargowymi, szacowany czas realizacji, etapowanie, wsparcie logistyczne, doradztwo, zaangażowanie własnych środków i struktur) pozwala partnerom ocenić, które z projektów i działań są możliwe do realizacji w okresie objętym szczegółowym planowaniem w ramach SPT.

Na podstawie tej oceny partnerzy ustalają „krótką listę” projektów, jako zestaw początkowych pozycji listy, przewidzianych do realizacji w okresie przewidywalnej współpracy (np. do końca 2020). Zasadne jest też uwzględnienie kilku pozycji „rezerwowych”, zwłaszcza jeśli dotyczą one projektów o wysokiej ocenie ważności i stosunkowo niedużych kosztach.

Efektem tego etapu jest **zestawienie środków potrzebnych do realizacji działań i projektów**, uznanych za wykonalne, przy założeniu uzyskania dofinansowania z RPO WL (lub z innych dostępnych źródeł). Zestawienie to będzie punktem wyjścia do opracowania schematu finansowego (patrz niżej, punkt 4.5)

#### 4.4.5. Opracowanie harmonogramu realizacji działań i projektów (wykres Gantta)

Kolejność realizacji projektów i działań przewidzianych do realizacji jest punktem wyjścia dla opracowania harmonogramu całego przedsięwzięcia zintegrowanego. Wzór wykresu Gantta stosowanego w tym celu jest następujący:

Tab. 2. Wykres Gantta dla potrzeb przykładowego harmonogramu

| Projekt /działanie | Podmiot odpowiedzialny | 2015 | 2016 | 2017   | 2018 | 2019    | 2020 | 2021 | 2022 |
|--------------------|------------------------|------|------|--------|------|---------|------|------|------|
| Projekt 1          | Miasto ...             |      |      |        |      |         |      |      |      |
| Działanie 2        | Stowarzyszenie ...     |      |      | Etap I |      | Etap II |      |      |      |
| Projekt 3          | Prywatny ...           |      |      |        |      |         |      |      |      |
| Projekt 4          | Gmina ...              |      |      |        |      |         |      |      |      |
| Działanie 5        | Powiat ...             |      |      |        |      |         |      |      |      |

Oznaczenia: Przygotowanie realizacji Realizacja projektu / działania  Punkt krytyczny

Harmonogram realizacji działań i projektów, wraz z planem finansowym, to podstawowe narzędzie koordynacji przedsięwzięć zintegrowanych (zarządzania nimi). W zależności od potrzeb, może być rozpisany nie na lata, lecz na kwartały lub miesiące. Na etapie tworzenia SPT podział na lata jest wystarczający. Ustalenia zawarte w tych obu zestawieniach będą musiały być korygowane w miarę dokonywania ustaleń o finansowaniu, przebiegu przygotowań i realizacji zawartych w nich zadań. SPT (lub umowa o partnerstwie) powinien więc zawierać ustalenia dotyczące warunków dokonywania zmian w tych częściach dokumentu, odpowiadające standardom odpowiedzialności podmiotów publicznych i dysponowania środkami publicznymi (w odniesieniu do projektów kwalifikowanych do wsparcia w trakcie procedury negocjacyjno-uzgodnieniowej, niezbędne będzie ustalenie harmonogramu ich realizacji w układzie miesięcznym).

#### 4.5. Schemat finansowy

Na podstawie wykresu Gantta oraz zestawienia środków potrzebnych na realizację projektów i działań (patrz wyżej, punkt 4.4.4) opracowanie schematu finansowego polega na uzupełnieniu harmonogramu kosztami każdego przedsięwzięcia, rozłożonymi w czasie jego realizacji. Należy się jednak liczyć z tym, że możliwości finansowania nie pokrywają się z zapotrzebowaniem na środki wynikające z harmonogramu. Dlatego też rekomenduje się równoległą pracę nad schematem finansowym i harmonogramem.

##### 4.5.1. Zestawienie źródeł finansowania z uwzględnieniem udziału wsparcia z RPO WL (z podziałem na EFRR i EFS) i ew. krajowych PO

Dla opracowania tego zestawienia należy uzupełnić wykres Gantta szacowanymi wartościami projektów i działań oraz obliczyć przybliżone koszty przypadające w każdym roku na ich przygotowanie i realizację. Na tej podstawie tabelę uzupełnia się o informację o źródłach finansowania tych kosztów i planowany udział środków z tych źródeł, z uwzględnieniem możliwego wsparcia z RPO WL i ewentualnie innych PO. Takie zestawienie, w relacji do ustaleń harmonogramu (tab.2), może wyglądać następująco:

Tab. 3. Zestawienie źródeł finansowania przedsięwzięcia zintegrowanego (liczby przykładowe)

| Projekt /działanie | Koszty realizacji | 2015      | 2016       | 2017       | 2018       | 2019      | 2020      | 2021      | 2022      |
|--------------------|-------------------|-----------|------------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Projekt 1          | 400               | 50        | 350        |            |            |           |           |           |           |
| Działanie 2        | 100               |           | 10         | 20         | 15         | 15        | 15        | 15        | 10        |
| Projekt 3          | 500               |           | 50         | 200        | 250        |           |           |           |           |
| Projekt 4          | 300               |           |            | 30         | 270        |           |           |           |           |
| Działanie 5        | 200               |           |            | 10         | 20         | 30        | 40        | 50        | 50        |
| <b>RAZEM</b>       | <b>1500</b>       | <b>50</b> | <b>410</b> | <b>260</b> | <b>555</b> | <b>45</b> | <b>55</b> | <b>65</b> | <b>60</b> |
| Partner AA         |                   | 15        | 150        |            | 5          | 10        | 15        | 20        | 25        |
| Partner BB         |                   | 10        | 20         | 5          | 5          | 10        | 10        | 10        | 10        |
| ...                | ...               | ...       | ...        | ...        | ...        | ...       | ...       | ...       | ...       |
| RPO WL, w tym:     | 750               | 0         | 270        | 150        | 255        | 10        | 15        | 25        | 25        |
| EFRR:              | 650               | 0         | 270        | 135        | 245        | 0         | 0         | 0         | 0         |
| EFS:               | 100               | 0         | 0          | 15         | 10         | 10        | 15        | 25        | 25        |
| POPW (ew.)         | 100               | 0         | 0          | 0          | 100        | 0         | 0         | 0         | 0         |

Podobne informacje dla wyodrębnionych projektów o złożonym modelu finansowania lub dla pakietów projektów uznanych za kluczowe w zamierzeniu zintegrowanym będą pomocne do ustaleń w ramach trybu negocjacyjno-uzgodnieniowego (posłużą do ustalenia szczegółowego planu finansowania tych projektów w układzie miesięcznym).

#### 4.5.2. Opracowanie matrycy projektów i działań ilustrującej ich zgodność z działaniami RPO WL i innymi programami operacyjnymi, kwalifikującej do uzyskania wsparcia

Dopiero na tym etapie partnerstwo decyduje o tym, które projekty będą przedmiotem wniosku i wsparcia z RPO WL (lub innego PO), które zaś partnerzy wykonają samodzielnie. Podstawą do takich decyzji jest matryca działań i projektów w relacji do celów i priorytetów zawartych w lokalnych dokumentach strategicznych, SPT, SRWL oraz RPO WL.

Kodem kolorów oznacza się stopień zgodności projektów z celami, co pozwala szybko zadecydować o sposobie realizacji.

Tu przyjęto oznaczenia:

...zgodny..., ...wspierający..., ...neutralny..., ...kolizyjny..., ...sprzeczny...

Tab. 4. Matryca zgodności projektów z celami i priorytetami strategii i RPO WL<sup>12</sup>

|             | SPT<br>(wg celów<br>szczegółowych<br>części wykonawczej) |       |       |       | SRWL<br>(zakres interwencji<br>przewidziany dla<br>OSI) |       |       |       | RPO WL<br>(według celów tematycznych<br>i osi priorytetowych ) |       |     |      |      |     |       |
|-------------|----------------------------------------------------------|-------|-------|-------|---------------------------------------------------------|-------|-------|-------|----------------------------------------------------------------|-------|-----|------|------|-----|-------|
|             | CT xx                                                    | ...   | CT yy | CT zz |                                                         |       |       |       |                                                                |       |     |      |      |     |       |
|             | Cel E                                                    | Cel F | Cel G | Cel H | Cel I                                                   | Cel J | OSI K | OSI L | OP 1:                                                          | OP 2: | ... | OP 8 | OP 9 | ... | OP 14 |
| Projekt 1   |                                                          |       |       |       |                                                         |       |       |       |                                                                |       |     |      |      |     |       |
| Projekt 2   |                                                          |       |       |       |                                                         |       |       |       |                                                                |       |     |      |      |     |       |
| Działanie 3 |                                                          |       |       |       |                                                         |       |       |       |                                                                |       |     |      |      |     |       |
| Projekt 4*  |                                                          |       |       |       |                                                         |       |       |       |                                                                |       |     |      |      |     |       |
| Projekt 5** |                                                          |       |       |       |                                                         |       |       |       |                                                                |       |     |      |      |     |       |

\* - projekt do realizacji wyłącznie w ramach partnerstwa

\*\* - projekt samodzielny JST kwalifikujący się do wsparcia RPO

Ocena zgodności z celami lokalnymi i celami partnerstwa pozwala szybko ocenić, które projekty zamierzenia zintegrowanego mogą kwalifikować się do wsparcia. Bywa też przydatna przy ustalaniu zasad współpracy partnerów przy realizacji projektów (np. projekt 4, kolizyjny z celami lokalnymi, ale zgodny z celami partnerstwa wymaga wspólnej realizacji i ew. ustaleń o kompensowaniu kolizji, natomiast projekt 5 zgodny z celami strategii lokalnej, a neutralny lub kolizyjny z celami partnerstwa może być realizowany samodzielnie przez zainteresowanego partnera). Analiza taka pozwala dokonać ustaleń dotyczących realizacji zadań i projektów, które uzupełnią opis zdolności instytucjonalnej w części dotyczącej podziału zadań między partnerami.

Ocena zgodności koncepcji przedsięwzięcia zintegrowanego z celami SRWL i RPO WL będzie podstawą oceny projektów przez IZ RPO, kwalifikującej do wsparcia ze środków unijnych.

<sup>12</sup> W przypadku zamiaru korzystania z krajowych programów operacyjnych możliwe i wskazane jest uzupełnienie matrycy o cele w nich zawarte.

**Rekomendacja:** praca nad matrycą zgodności zadań i projektów z celami strategii i RPO WL powinna przebiegać w co najmniej dwóch etapach :

- **Etap 1. Wstępna kwalifikacja projektów:** każdy z partnerów (z pomocą koordynatora) analizuje zamierzenia projektowe planowane na swoim terenie (swoje i wspólne w partnerstwie z innymi gminami) pod kątem ich zgodności z celami strategicznymi, dokonując ich selekcji, z podziałem na trzy grupy: projekty i zadania realizowane samodzielnie (te, które odpowiadają celom strategii gminy, lecz w znacznie mniejszym stopniu zgodne z pozostałymi celami); projekty realizowane z partnerstwem (te, które są zgodne z celami partnerstwa i celami SRWL i RPOWL); projekty realizowane przez gminę ze wsparciem RPO lub innego programu operacyjnego (projekty zgodne z lokalną strategią i z celami SRWL i RPOWL, ale w niewielkim stopniu związane z celami partnerstwa). Oczywiście, podział ten musi także być przeanalizowany pod kątem wzajemnych zależności między projektami.
- **Etap 2. Uzgodnienie matrycy dla projektów partnerstwa:** wspólne opracowanie matrycy wszystkich projektów partnerstwa, obejmujące projekty o dużej zgodności z jego celami, ale też projekty z innych grup, ocenione jako komplementarne z nimi.

#### **4.5.3. Ustalenie listy projektów priorytetowych partnerstwa proponowanych do wsparcia z RPO WL oraz listy projektów i działań własnych (opcja)**

Na podstawie wniosków z matrycy partnerzy mogą ustalić wspólną listę projektów przeznaczonych do wnioskowania do RPO WL. Lista ta będzie wstępną propozycją partnerstwa przedkładaną w toku procedury negocjacyjno-uzgodnieniowej, służąc do ustalenia listy projektów priorytetowych, objętych preferencyjnymi warunkami wsparcia. Należy mieć na uwadze przede wszystkim te projekty, które warunkują realizację SPT, spełniając jednocześnie wymogi RPO WL.

#### **4.5.4. Dotychczasowe zaangażowanie:** realizacje projektów współfinansowanych z programów EFRR i EFS, komplementarnych z SPT

Należy podać informacje o zrealizowanych projektach, które mają związek z podejmowanym zamierzeniem zintegrowanym (stanowiącym ich kontynuację, rozszerzenie itp.). Przytoczenie oceny efektów tych projektów w formie konkretnych wskaźników lub opinii społecznej, jest zalecane jako uzasadnienie dla podejmowania dalszych działań.

Informację tę można uzupełnić informacjami o projektach gmin lub innych podmiotów zrealizowanych bez wsparcia unijnego. Taka informacja ilustruje dodatkowo zasadność zamierzenia i determinację w jego realizacji.

#### 4.6. Ramowy podział zadań

Powodzenie przedsięwzięć angażujących wiele niezależnych od siebie podmiotów zależy od organizacji ich współpracy. Koordynacja ich działań jest tym bardziej potrzebna, gdy zadania wchodzące w skład tych przedsięwzięć są od siebie wzajemnie zależne. Stąd wynika kluczowe znaczenie ustaleń tej części SPT.

##### 4.6.1. Opracowanie matrycy projektów i zadań ilustrującej role partnerów w ich realizacji

Opracowanie **podziału zadań między partnerami** jest wstępem do określania zdolności instytucjonalnej partnerstwa. W przedsięwzięciach zintegrowanych rekomendowane, choć nie obowiązkowe, jest stosowanie matrycy partnerów/zadań lub projektów. Matryca taka stanowi narzędzie zarządzania procesem realizacji strategii (koordynacji działań), bez potrzeby ustalania hierarchicznej zależności między partnerami. Zaletą matrycy jest możliwość uzupełniania jej o nowych partnerów, nowe cele i zadania/projekty, co może być przydatne przy aktualizacji SPT.

Tab. 5. Przykładowa matryca partnerów i ich zadań w przedsięwzięciach zintegrowanych

|              | Partner A                                                                            | Partner B                                                            | Partner C                                                                 | Potencjalny typ Partnerów np.NGO                                     |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Projekt 1    | (1) dokumentacja<br>(3) realizacja odcinka A<br>(7) odbiór i rozliczenie             | (2) przetarg<br>(4) realizacja odcinka B<br>(7) odbiór i rozliczenie | (6) wyposażenie<br>(7) odbiór i rozliczenie                               | (3 - 4) monitorowanie<br>(5) lokalna promocja<br>(8) działania uzup. |
| Projekt 2    | (3) mobilizacja partnerów zewnętrznych                                               | (1) przygotowanie realizacja całości<br>(4) odbiór i rozliczenie     | (2) doradztwo                                                             | (5) wykorzystanie efektów                                            |
| Działanie 3* | (1 - 4) koordynacja<br>(2) pilotaż<br>(2 - 4) monitoring<br>(5) odbiór i rozliczenie | (2) obserwacja pilotażu<br>(3) realizacja w fazie 2                  | (2) obserwacja pilotażu<br>(4) realizacja w fazie 3                       | (2) udział w pilotażu<br>(3 - 4) udział w fazie 2 i 3                |
| Projekt 4    | (2) koordynacja typu partnerów z gminy                                               | (2) koordynacja typu partnerów z gminy                               | (1) przygotowanie<br>(2) koordynacja całości<br>(3) odbiory i rozliczenia | (2) realizacja rozproszona                                           |
| Działanie 5* | (3) selekcja uczestników<br>(5) ocena i rozliczenie                                  | (1) metodologia<br>(4) szkolenia                                     | (2) organizacja udostępnienie sal                                         | (4) udział w szkoleniach                                             |

\* uwzględniono tu działania powiązane logicznie z projektami, ale realizowane jako zadania własne partnerstwa

Matryca taka zawiera kluczowe informacje potrzebne do uszczegółowienia ustaleń między partnerami w sposób gwarantujący wszystkim stronom wiarygodne egzekwowanie realizacji zamierzeń.

##### 4.6.2. Informacja o koordynacji realizacji SPT

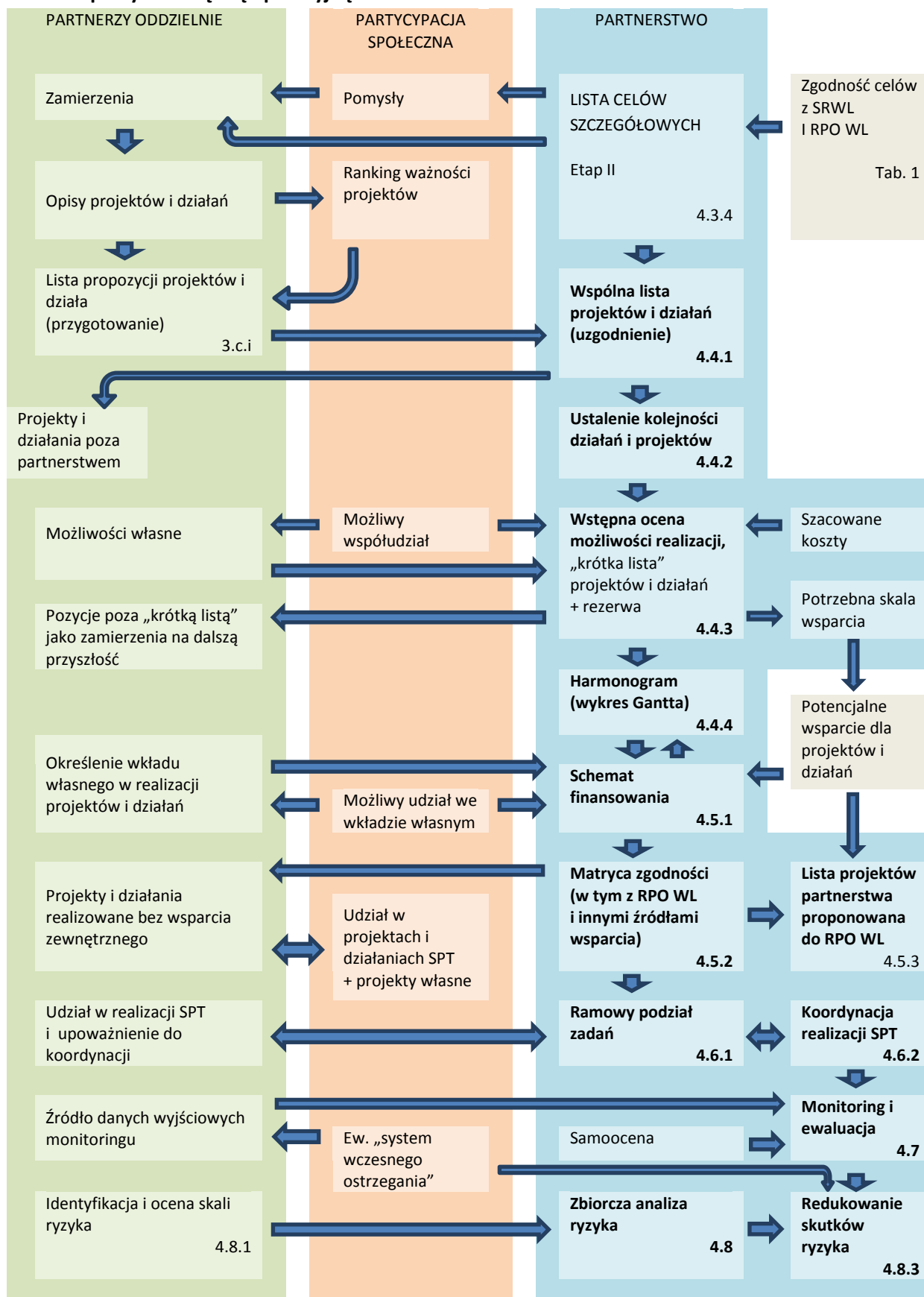
Forma instytucjonalna partnerstwa (porozumienie, stowarzyszenie, spółka) powinna wynikać ze złożoności planowanych przedsięwzięć i gotowości partnerów do współpracy z powołaną strukturą koordynującą (z ewentualnym przeniesieniem własnych uprawnień). Istotne jest, aby ta struktura gwarantowała sprawne kontakty z IZ RPO związane

z finansowaniem projektu zintegrowanego oraz monitoringiem przebiegu projektów składowych i całego przedsięwzięcia. Partnerzy powinni oczekiwać od niej sprawnej koordynacji, zapewniając jej jednocześnie dobry dostęp do własnych struktur zarządzania, zaangażowanych w realizację zadań i projektów.

SPT powinien więc zawierać schemat organizacyjny ilustrujący nie tylko organizację wewnętrzną tej struktury, ale także jej powiązania z odpowiednimi komórkami w strukturach organizacyjnych partnerów.

Przyjęcie, że struktura koordynująca działa wyłącznie za pośrednictwem prezydentów, burmistrzów czy wójtów jest niewystarczające dla efektywności partnerstwa. Dla sprawnej realizacji wspólnych zamierzeń zaleca się powołanie koordynatora (ze stosownymi pełnomocnictwami) i utworzenie w każdej z JST zespołów roboczych (zadaniowych) składających się z pracowników komórek organizacyjnych zaangażowanych w projekty, natomiast nadzór nad ich współpracą z koordynatorem powinien angażować szczebel decyzyjny jedynie w określonych sytuacjach. Bez takiego, lub podobnego rozwiązania wzrasta ryzyko opóźnień w realizacji projektów i całego przedsięwzięcia.

## Schemat pracy nad częścią operacyjną SPT



Powyższy schemat pracy nad częścią operacyjną jest przedstawieniem modelowej współpracy partnerów na tym etapie pracy nad SPT. Przedstawia kroki realizowane samodzielnie przez każdego z partnerów, zakres aktywności w ramach partycypacji społecznej oraz wspólne działania w ramach partnerstwa. Strzałki ilustrują zależności między tymi rodzajami aktywności, decydujące o integralności operacyjnej całego zamierzenia.

#### 4.7. Zasady monitorowania realizacji SPT z zestawieniem wskaźników używanych do monitorowania postępów

Dostęp do informacji o przebiegu zamierzeń zintegrowanych jest kolejnym narzędziem zapewniającym ich prawidłową organizację. Dlatego też konieczne jest dokładne określenie zakresu niezbędnych informacji oraz sposobu dysponowania nimi. Stąd wymóg, by opis każdego projektu i działania zawierał mierzalne wskaźniki jego realizacji. Na ich podstawie, co najmniej raz do roku dokonuje się bieżącego **monitoringu** realizacji elementów zamierzenia.

Jednocześnie informacje te stanowią dla każdego z partnerów ważną przesłankę do oceny prawidłowości realizacji podjętych zobowiązań, umożliwiającą reagowanie na zagrożenie realizacji elementów strategii lub wręcz wskazującą na potrzebę rewizji zamierzeń. Dane te, obok analizy wskaźników osiągania celów szczegółowych (określonych w punkcie 4.3.4, tab. 1 i odnoszonych do wartości bazowych z diagnozy), stanowią podstawę do opracowania ewaluacji. **Ewaluacja realizacji SPT** dotyczyć będzie oceny realizacji celów wyznaczonych w RPO WL, z użyciem przypisanych im wskaźników, na podstawie realizacji poszczególnych projektów i działań oraz dokona oceny ich integralności. Terminy ewaluacji będą określone stosownie do specyfiki projektu, najczęściej w powiązaniu z osiąganiem punktów krytycznych (milestones).

Ponadto, wskazane jest przeprowadzenie raz do roku samooceny współpracy partnerów, zwłaszcza w odniesieniu do projektów wykonywanych wspólnie. Pozwala ona weryfikować zasady współpracy i metody koordynacji oraz dostosowywać je do zmieniających się warunków realizacji strategii.

#### 4.8. Analiza ryzyka

SPT opisuje proces z natury rzeczy dynamiczny, zależny od znacznej liczby zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań, które nie zawsze da się przewidzieć. Dlatego konieczne jest dokonanie analizy ryzyka – zarówno dla całości przedsięwzięcia, jak i dla jego kluczowych elementów. W skład tej analizy wchodzi:

- 4.8.1. **Opis typów ryzyka** (np. operacyjne, finansowe, prawne, kadrowe, techniczne, obyczajowe), z wyjaśnieniem jakich sytuacji one mogą dotyczyć odniesieniu do całości przedsięwzięcia i do jego głównych elementów (projektów, działań)
- 4.8.2. **Przypisanie kategorii ryzyka:** niskiego, średniego, wysokiego, dla każdego z opisanych typów ryzyka
- 4.8.3. **Zarysowanie kroków które mogą być podjęte dla ograniczenia prawdopodobieństwa i zmniejszenia wpływów ryzykownych okoliczności.**

Do typowych rodzajów ryzyka w przedsięwzięciach zintegrowanych należą nakładające się opóźnienia w realizacji współzależnych projektów lub działań lub zmiany w warunkach ich realizacji. Odpowiednie opisanie tego ryzyka pozwala sprawnie dokonać modyfikacji części operacyjnej SPT, elastycznie dostosowując jej ustalenia do nowych uwarunkowań. Umożliwia także ograniczenie ryzyka utraty wsparcia z RPO WL.

#### Lista pytań do części operacyjnej, istotnych dla IZ RPO

1. Czy projekty służą realizacji wyznaczonych celów?
2. Czy kolejność projektów wynika z logicznych zależności między nimi?
3. Czy projekty wnioskowane do wsparcia są powiązane z innymi działaniami lub projektami, realizowanymi bez wsparcia RPO WL?
4. Czy harmonogram realizacji projektów jest realistyczny?
5. Czy uwzględniono wszystkie możliwe źródła finansowania?
6. Czy projekty wnioskowane do wsparcia są istotne dla osiągnięcia celów partnerstwa?
7. Czy projekty wnioskowane do wsparcia wpisują się w wymogi RPO WL i SRWL?
8. Czy podział zadań gwarantuje realizację projektów i osiągnięcie pożądaných efektów?
9. Czy koordynacja partnerstwa jest wystarczająca dla charakteru przedsięwzięć?
10. Czy realizacja projektów (i powiązanych z nimi działań) prowadzi do osiągnięcia wskaźników realizacji RPO WL?
11. Czy zapewniono odpowiednie zasady monitoringu?
12. Czy prawidłowo określono zasady ewaluacji wdrażania STP?
13. Czy ocena ryzyka jest wiarygodna?
14. Czy zasady ostrzegania przed ryzykiem są skuteczne?
15. Czy zasady redukowania skutków ryzyka są wystarczające?

## 5. Załączniki graficzne

Przedstawienie dokładnego umiejscowienia planowanych projektów wchodzących w skład SPT jest skuteczną metodą wykazania ich zasadności i komplementarności. Obowiązkowym załącznikiem graficznym SPT jest więc:

- mapa sytuacyjno-wysokościowa obejmująca cały obszar partnerstwa z naniesieniem lokalizacji projektów, z ewentualnym ukazaniem ich stref oddziaływania (np. z obszarem obsługiwanym przez obiekty infrastruktury społecznej lub z zasięgiem realizacji projektu społecznego), lub
- przedstawienie lokalizacji projektów na tle mapy studium uwarunkowań i kierunków rozwoju każdej z gmin

Ponadto, w miarę możliwości, wskazane jest dołączenie załączników graficznych informujących o charakterze i jakości głównych projektów budowlanych lub ekologicznych, nie więcej jednak niż dwóch ilustracji dla każdego z projektów składowych, z informacją o zaawansowaniu prac nad dokumentacją wykonawczą.

**Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego w Lublinie**

**Departament Zarządzania Regionalnym Programem Operacyjnym**

**ul. Stefczyka 3b, 20-151 Lublin**

**email: [drpo@lubelskie.pl](mailto:drpo@lubelskie.pl), tel. 81 44 16 738, fax. 81 44 16 740**

**[www.rpo.lubelskie.pl](http://www.rpo.lubelskie.pl)**



**Fundusze  
Europejskie**  
Program Regionalny



**lubelskie**  
*Smakuj życie!*

**Unia Europejska**  
Europejskie Fundusze  
Strukturalne i Inwestycyjne



*Program współfinansowany z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i Europejskiego Funduszu Społecznego*