

*Uwaga redakcyjna: każdy wpisujący nowy komentarz pisze datę wpisu (nadpisujemy - zawsze najwyżej jest ostatni komentarz) i swoje inicjały; można dodać kolor czcionki dla odróżnienia*

2019.07.07: Z6, uwaga G.Dziarskiego - **warsztat z umiejętności miękkich "jak rozmawiać?"**

2019.06.13, uwagi po Z4,D1, JK:

1. Na zjazdach prowadzący powinni dbać o **wyjaśnienia kluczowych dla tematu pojęć**. A na dysku dla doradców powinien być **katalog pojęć** uzupełniany ze zjazdu na zjazd przez prowadzącego moduł, a uczestnicy mogliby sobie utrwalać. Chodzi o to, byśmy wszyscy po pierwsze znali te pojęcia i przede wszystkim tak samo (!) je rozumieli. A zgłaszający tę uwagę zauważył podczas ćwiczeń, że doradcy inaczej rozumieją podstawowe pojęcia celu, przyczyny, rezultatu (np. dla jednych likwidacją szkoły była problemem, dla niego rezultatem działania), czy pojęcia typu "dochody / przychody, nadwyżka operacyjna brutto / netto" itp. Różnice w opinii zgłaszającego uwagę biorą się to stąd, że - mimo, iż te pojęcia należą często do podstawowych - to ludzie mają inne doświadczenia i patrzą z własnego punktu widzenia.

2. Część osób wracała do podstawowej kwestii: jak wiedzę zdobytą na danym zjeździe wiedzę wykorzystać na miejscu w mieście, jak **ORGANIZOWAĆ TEN PROCES**. Gdy rzuciłem, że chcielibyśmy 1 dzień poświęcić właśnie na to, tj. nie na konkretny zakres merytoryczny, a a omówienie procu 6-miesięcznego doradztwa, co po czym robić, ja robić, harmonogram, czas krytyczny poszczególnych etapów, to wszyscy w grupie, której rozmawiałem (ok. 5-7 osób) byli zachwyceni, domagali się, żeby jak najszybciej to zrobić, bo to da im komfort na miejscu w mieście. Dzięki przedyskutowaniu na zjeździe będą wiedzieli podczas rozmowy z burmistrzem, który na coś będzie naciskał, albo czegoś nie będzie chciał robić lub krócej /dłużej - ile potrzeba na to czasu i jak to powinno być robione, i czy ulec burmistrzowi czy nie.

3. Robić ćwiczenia symulacji sytuacji, które mogą wystąpić na miejscu w miastach podczas doradztwa.

4. Maciej Pietrzykowski ma uwagi do MRL.

2019.06.05.AS

Zasłyszane uwagi uczestników (organizacyjno-techniczne):

- hałas na sali utrudnia pracę
- zbyt krótki czas na wykonanie zadań (w efekcie bardzo pobieżne ich wykonanie)
- mało precyzyjne instrukcje (dot. warsztatu Disign Thinking)

2019.06.01 JMCz

1) Zgadząm się z tezą, dotyczącą dużego znaczenia i "horyzontalnej" roli obszaru finansów dla wszystkich innych modułów/obszarów. Finansowe realia miasta (dochodowe/przychodowe i wydatkowe/rozchodowe) w zasadzie determinują możliwości działań i realizowania planów rozwojowych.

2) Należy też zawsze pamiętać, że choć część uwarunkowań finansowych jest "obiektywnie zewnętrzna" i niezależna od działań ekipy rządzącej to jednak są obszary, na które rządzący mogą wpływać, "poprawiając" sytuację finansów miast (tak w części dochodowej/przychodowej jak i wydatkowej/rozchodowej).

3) Wydaje się, że omawiania aspektów wskazanych w p. 2) nie mamy w obecnym programie "przygotowań doradców", może z jednym wyjątkiem - pokazanie optymalizacji zestawu planowanych przedsięwzięć pod kątem poprawy wyniku bieżącej części planowanego budżetu w kilku najbliższych latach (te działania ułatwia moduł "symulacje WPF" od ~2 lat wbudowany w SI BeSTi@ lecz nie używany pewnie dla tego, że nie jest obowiązkowy, a także wymaga pewnej wewnętrznej organizacji pracy zespołowej w urzędzie, przygotowywania wariantowych zestawień planów przedsięwzięć oraz

może być niewygodny dla decydentów w niektórych sytuacjach). Można oczywiście takie wariantowe analizy wykonywać "ręcznie" lub przy pomocy prostych narzędzi np w MS EXCEL itp, lecz wymaga to większego nakładu pracy.

Może powinno się **poszerzyć zbiór omawianych sposobów aktywnego wpływu na poprawę kondycji finansów miasta** przez pokazanie jeszcze kilku innych możliwości (związanych np z poprawą wydajności niektórych Źródeł dochodów, w tym możliwości wykorzystywania Źródeł, związanych z gospodarowaniem nieruchomościami czy optymalizacją wyboru dla danego miasta narzędzi finansowania w celu minimalizacji kosztu pieniądza itp.). Nie od rzeczy może byłoby też np. pokazanie wpływu procesów planowania lokalnego na sytuację finansów miasta.

To oczywiście tylko kilka przykładów.

4) Dwa moduły finansowe w czerwcu/lipcu, kolejne dwa po wakacjach i "prace domowe" dotyczą "z definicji" tylko tego jednego aspektu, związanego z planowanymi nowymi przedsięwzięciami. Nic nie mówimy o pozostałych możliwościach, choć mogą mieć istotne znaczenie dla kondycji finansów miasta.

5) Co do analizy przedsięwzięć (p. 4a Ryszarda) , może warto pomyśleć o wykorzystaniu bazy wieloletnich przedsięwzięć wszystkich JST, będącej w dyspozycji MF i na bieżąco aktualizowanej. Na wszelki wypadek postarałem się o taką bazę i jest w mojej dyspozycji (stan na 30 czerwca 2019 r.). To mógłby być dobry materiał tak do "case study" jak i później do analizy sytuacji konkretnych miast.

(Swoją drogą - niezależnie od naszego projektu - ciekawy zbiór danych). *Zamierzamy go też wykorzystywać przy omawianiu optymalizacji zestawów nowo planowanych przedsięwzięć, gdyż część informacji z tej bazy jest wykorzystywana we ww. module "symulacje WPF".*

6) Od 03 do 15 czerwca nie będę dostępny niestety, ale udało się nam "pozyskać" w zakresie związanym z finansami/BeSTi@ współpracę bardzo pożytecznej dla programu osoby - pana Adama Głębskiego z RIO Łódź, głównego "merytorycznego architekta" SI BeSTi@ oraz kierownika zespołu testowego tego systemu. Będzie już uczestniczył w bloku fin 13 czerwca. Szczególnie ważna będzie jego rola w najbliższych kilku/kilkunastu miesiącach z uwagi na będące właśnie "w toku" zmiany prawa, związane z wprowadzoną już zmianą **ufp** i ich konsekwencje dla SI BeSTi@ oraz dla modułu "symulacje WPF". Wszystkie zmiany powinny zostać zaimplementowane w systemie ~do końca b.r. i będą wymagały zaktualizowania wiedzy doradców w tym zakresie (warsztaty czerwcowe i lipcowe z konieczności będą jeszcze oparte o dotychczasowy stan prawny zwłaszcza dot. **WPF**, który się znacząco zmieni w drugiej połowie roku.

2019.05.31. JL:

Uwagi: małe czcionki w prezentacji; dzisiejsze prezentacje bardzo ciekawe Adama i Agnieszki tyle, że takie warsztaty powinny być na całym seminarium a nie tylko w jednym krótkim dniu. Dowiedzieli się o metodzie ale nie przećwiczyli.

2019.05.31 JK:

Uwagi Ryszarda, obserwacje z "przełomowego wieczornego, nie obowiązkowego spotkania, konkluzje Tomasza oraz rozmowy kularowe prowadzą mnie do następujących wniosków:

1. Powinniśmy nieco inaczej podejść do konstrukcji modułu. Każdy (!) powinien się składać z trzech części:

- 1) jak to robić (tę diagnozę, to wyznaczenie celów, te finanse itd., czyli dany temat): wykład i ćwiczenia
- 2) jak o tym (o potrzebie wykonania tego) rozmawiać z burmistrzem (jak mu to „sprzedać”) wraz z przećwiczeniem scenariuszy rozmów z „trudnym” klientem (burmistrzem)
- 3) wymiar instytucjonalny, jako integrator (jak to coś, co jest tematem modułu, robić w mieście (urzędzie i z interesariuszami).

Dzięki temu nadbudowywać będziemy u doradców z modułu na moduł: ad 1) wiedzę merytoryczną i umiejętności w tym zakresie, ad 2) wypełniać kolejno treścią odpowiedź na zasadnicze pytanie: jaka jest nasza rola, ad 3) wymiar instytucjonalny – czyli wdrażać, jak to ujął G.Dziarski: misję zmiany kultury organizacyjnej tego miasta (trwale!).

2. Trzeba przyjrzeć się dwóm najbliższym blokom modułowym:

a) blok planowania strategicznego: 7.06 początek diagnozą, a potem zwróćcie uwagę, że w oryginalnym planie (w matrycy jest ciut inaczej) jest: 1 (!) dzień na: formułowanie celów, realizację oraz monitoring i ewaluację. Coś pokręciliśmy! Każdy z tych etapów jest na tyle istotny, że wypada, by miał każdy po 1 dniu: 1 na formułowanie celów, 1 na wdrażanie (konstruowanie programów operacyjnych i wybór i konstrukcja przedsięwzięć – odpowiadających zidentyfikowanym problemom i celom) i 1 na monitoring i ewaluację. Ewentualnie ostatni można połączyć z analizą ryzyk, o ile potraktujemy ją szerzej niż tylko finansowo.

b) blok finansowy. Słuszna uwaga, że obok instytucjonalizacji, to kolejny integrator. Zwróćcie uwagę, jak mamy zaplanowane teraz moduły. Jeśli włączymy do tego bloku moduł „diagnoza z elementami analizy finansowej” zaplanowany na 13.06, to razem z następnymi, czyli:

- Zarządzanie finansami w miastach - czynnik utrzymania równowagi finansowej, Źródła i sposoby finansowanie rozwoju 27.06

- Wykorzystanie zewn. Źródeł finans. 28.06

- Zarządzanie finansami – czynnik utrzymania równowagi finansowej 4.07

- PPP 5.07

robi nam się łącznie 5 dni (modułów) bloku finansowego. Dużo-mało kwestia oceny. Ale po pierwsze, trzeba to logicznie ułożyć. Wydaje się, że jako pierwszy powinien być moduł „Zarządzanie finansami w miastach - czynnik utrzymania równowagi finansowej”, bo to wprowadzenie, punkt wyjścia bloku finansowego, jednocześnie swoiste przesłanie i parasol całego bloku. Po nim mógłby iść moduł diagnozy finansowej - pokazujący BESTIE. Kolejnym byłby moduł pokazujący możliwości finansowania - i tu pokazałbym cały wachlarz na raz: zewnętrzne Źródła publiczne: UE i krajowe (Polski Fundusz Rozwoju, BGK, obligacje) oraz prywatne (banki, PPP, parabanki). W ten sposób logicznie przejdziemy przez blok.

### 2019.05.31 TP

Wszystkie obserwacje wydają się słuszne a propozycje mądre. Najbardziej podoba mi się funkcja dla finansów, jako integratora – bo wszystko co przyczynia się do utrwalenia i poprawy równowagi/bilansu części bieżącej budżetu jest nie tylko pomocnym integratorem ale wręcz racją stanu w sytuacji gdy w czasie projektu osłabienie koniunktury jest statystycznie gwarantowane. Z czasem to może się okazać najważniejszą funkcją naszego 4-letniego programu (jak uniknąć załamania funkcji miasta w warunkach awaryjnych – poprzez zintegrowane i zoptymalizowane finansowo zarządzanie i współpracę)

Gorzej z tą analiza ryzyka w sensie formalnym (niezależnie od stanu gospodarki). Nie znamy żadnego rozsądnego audytora. Prawdopodobnie ten co proponuje – powinien się tego podjąć, z korzyścią dla wszystkich oraz proponującego – który doda do swoich kompetencji bycie specjalista od oceny ryzyka i przeciwdziałania zagrożeniom z wyprzedzeniem.

Ale proponuję raczej myśleć o pewnych ewolucyjnych zmianach a nie o rewolucji w programie.

Nie można też wykluczyć, że wczesna data wyborów (nawet 13 października) mogą spowodować, że wcześniej będziemy musieli wejść do miast, ale nawet wtedy będziemy musieli się spotkać ze 2 razy w listopadzie aby po wizytach wstępnych omówić ostateczną taktykę i obserwacje z tych pierwszych

wizyt. Chcę przez to powiedzieć, że musimy być elastyczni i że zmiany są możliwe ale powinniśmy do tego podchodzić ewolucyjnie i zwinnie

#### 2019.05.31 RG

Kilka wniosków, które dla mnie wynikają ze sporządzonej przedwczoraj PdP\_PRL\_matryca.

1. Mam wrażenie, że dominuje u nas podejście eksperckie. W efekcie naszych spotkań mamy być ekspertami od budowania PRL (ładnie brzmi - prawda?), czyli mamy umieć zbudować PRL. Ale naszym zadaniem nie jest zbudować PRL, tylko pomóc (nauczyć) budować PRL. Mam wrażenie, że tego nie ćwiczymy. **Wniosek:** Więcej poświęcić czasu na zdobycie umiejętności (głównie przekazywania wiedzy) a mniej na zdobycie wiedzy. Ćwiczenia praktyczne działania w miastach.
2. Dominuje podejście diagnostyczne (powinniśmy zdobyć całą wiedzę o mieście) nad wdrożeniowym (jak zbudować cele i przedsięwzięcia). **Wniosek:** Zwiększyć liczbę modułów poświęconych konstrukcji celów i przedsięwzięć kosztem diagnozy, lub wprowadzić elementy wyboru celów i przedsięwzięć do modułów diagnostycznych.
3. Nasze podejście jest sektorowe a nie zintegrowane. Opisujemy sektory i następnie chcemy je zintegrować (jak?, czym?, narzędzia, zasoby), zamiast od początku podchodzić zintegrowanie. W naszych dyskusjach (wczoraj wieczorem) wyszło, że najważniejszym integratorem jest PRI (zasoby instytucjonalne). **Wniosek 1:** Zwiększyć liczbę modułów PRI, kosztem podejścia sektorowego. **Wniosek 2:** Poszukać innych elementów integrujących. Np. podejście nastawione na klienta (odbiorcę). Klient występuje we wszystkich fazach tworzenia PRL i jego opinia dotyczy wszystkich sektorów (a nie tylko jednego w którym jest specjalistą). Np. Finanse jako integrator. Np. Audyt (analiza ryzyk) jako integrator.
4. Brakuje dwóch ważnych tematów:
  - a) Analizy istniejących dokumentów strategicznych i programowych (w tym przedsięwzięć).
  - b) Analizy ryzyk i zarządzanie ryzykiem**Wniosek:** prowadzić te tematy. Do analizy ryzyk i zarządzania ryzykiem potrzebujemy dobrego audytora.

#### 2019.05.30 JK:

Zasadniczym, powtarzającym kularowym pytaniem, które padło było "JAKA JEST ROLA DORADCÓW MIAST? Co my, doradcy, mamy robić? Wieczorne spotkanie zdarzyło się w idealnym momencie, by rozbroić "bombę".

Przełomem spotkania można uznać wypowiedź G. Dziarskiego, które można uznać za ogólną strategię wszystkich doradców: **doradcy jako misjonarze pracujący nad zmianą filozofii i kultury organizacyjnej zarządzania miastem w organizację uczącą się, ale jednocześnie potrafiący (bo zostali przygotowani) do skonfrontowania się z realiami w danym mieście.**

- Sposobem wdrożenia takiej strategii jest potraktowanie jako procesu tej zmiany - **procesu** budowania PRL i PRI, czyli procesu tworzenia dwóch produktów.
- "Realiami" są obawy związane z typami burmistrzów: (a) "trudny rozmówca" - przekonany, że wie najlepiej, że zna potrzeby swojego miasta idealnie, że nie potrzebna mu nowa strategia, a tym bardziej jakaś nowa "kultura organizacyjna", nastawiony zadaniowo na złożenie kolejnego

wniosku na projekt, tylko tym razem na 40 mln zł; (b) "trudy partner" - fachowiec, profesjonalista bnn

Jak poradzić sobie z obawami? A raczej jak przygotować doradców do sprostania wyzwaniu?

- Ci, którzy praktykują jako konsultanci widzą szansę na przygotowanie się do rozmów z burmistrzami dzięki kolegom doradcom, byłym burmistrzom - że oni im podpowiedzą jak rozmawiać, jakim językiem. **Wniosek dla nas: wypracować z pięćdziesiątką scenariusze rozmów z burmistrzami lub co najmniej katalog argumentami**
- Współpraca doradców a nie konkurowanie, wspieranie się wzajemne nadal na etapie doradzania miastom
- Odpowiednie dobranie trójek (mieszane grona pod względem kompetencji)

Inne uwagi

- ★ pojawiające się w trakcie spotkania wieczornego pomysły na argumenty:
  - ❑ PRL to "wniosek pod jeden projekt" - przyda się do aplikowania po nowe fundusze unijne, PRL może zawierać przecież kilka lub kilkanaście przedsięwzięć, a tylko niektóre z nich mogą być kierowane do dofinansowania przez EOG;
  - ❑ Proces PRL pomoże burmistrzowi z zewnętrznym "darmowym" specjalistą - animatorem ponownie przejść (wykonać) solidną diagnozę problemów i zasobów (potencjału) miasta
  - ❑ Proces przygotowywania PRI pomoże przygotować miasto (urząd plus interesariuszy): w wymiarze misyjnym - do zmiany kultury organizacyjnej, w praktycznym - do wdrażania w przyszłości PRL i wiązki projektów;
  - ❑ burmistrz dostaje wiedzę i umiejętności o nowoczesnych narzędziach ZMP:
    - BESTIA: "narzędzie do osiągnięcia równowagi budżetowej", "narzędzie czas dekonstrukcji", bo to jest ważniejsze zagrożenie niż to, że funduszy unijnych będzie za mało
    - MRL: *opracować narrację*
    - pozostałe: *opracować narrację*

2019.05.29 ŁD (po wieczornym wew. spotkaniu)

Założenie jest takie, że nasi doradcy mają się uczyć jak inspirować samorządy i uczyć nowych rozwiązań u,et

To nie może być szkółka i nie możemy mówić o podstawach

Wykładowcy, których będziemy zapraszać muszą być TOPOWI - i muszą umieć nas zaskakiwać.

interesujące, fajna koncepcja, że najpierw porządkujemy, a potem idziemy dalej

bardzo dobre stopniowanie

warto ćwiczyć tylko na miastach z listy 255

za późno materiały przedszkoleniowe - najlepiej w piątek przed kolejnym zjazdem

zbierać dobre / ciekawe praktyki "trudnych miast", które sobie poradziły, np. Gołdap

