



**Metropolia
Krakowska**

RAPORT ZBIORCZY

INTELIGENTNE ZARZĄDZANIE



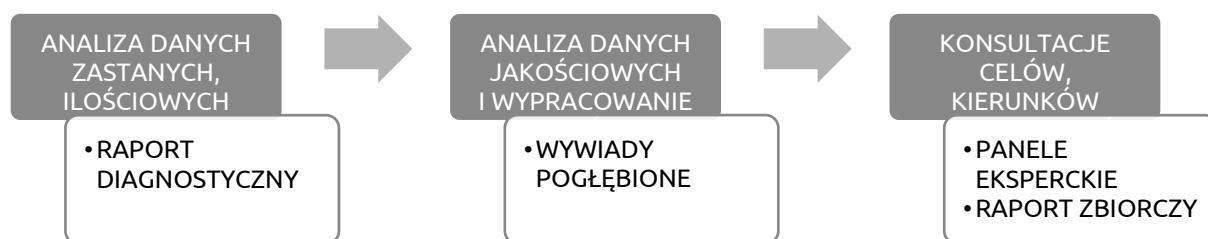
O RAPORCIE

W procesie projektowania dokumentu strategicznego, określającego ramy współpracy gmin Metropolii Krakowskiej do 2030 r. i angażującego tak wielu partnerów niezwykle istotne są metody wykorzystywane przy projektowaniu celów, kierunków działań i docelowych konkretnych rozwiązań.

Zespół Biura Zarządu Stowarzyszenia Metropolia Krakowska przy opracowaniu nowej strategii sięgnął po metodę Design Thinking – twórczego rozwiązywania problemów, wywodzącą się z branży kreatywnej. Bazuje ona przede wszystkim na głębokim zrozumieniu potrzeb odbiorców strategii.

Niezwykle ważne w tym procesie jest ciągłe weryfikowanie założeń, powtarzalne testowanie proponowanych zapisów i rozwiązań, tak by dobrze zdefiniować wyzwania, którym Stowarzyszenie Metropolia Krakowska ma sprostać, oraz adekwatne zdefiniowanie celów, które ma osiągnąć.

Raport opisuje krok po kroku zastosowane podejście, prezentuje wyniki dotychczasowych prac w postaci kluczowych obserwacji oraz przedstawia uwagi zebrane podczas paneli eksperckich, które odbyły się w listopadzie i grudniu 2020 roku.



Oddajemy Państwu, do konsultacji na drodze elektronicznej, zaproponowany schemat celów i kierunków działań, w celu zebrania dodatkowych uwag i wprowadzenia korekt.

Posłuży to opracowaniu na początku 2021 r. finalnej mapy celów dla całej strategii i ich priorytetyzacji. Kolejny etap prac poświęcony zostanie uzgodnieniu wspólnego systemu wdrażania, kryteriów doboru projektów i mierników osiągnięcia celów.

Całość procesu wraz z raportem ilościowym dostępna jest także w wersji interaktywnej pod adresem: https://miro.com/app/board/o9J_kjH-qeo=/, gdzie mogą Państwo odnaleźć także materiał dotyczący pozostałych 6 dziedzin współpracy: środowisko i przestrzeń, gospodarka, mobilność, edukacja, usługi społeczne, kultura czasu wolnego.



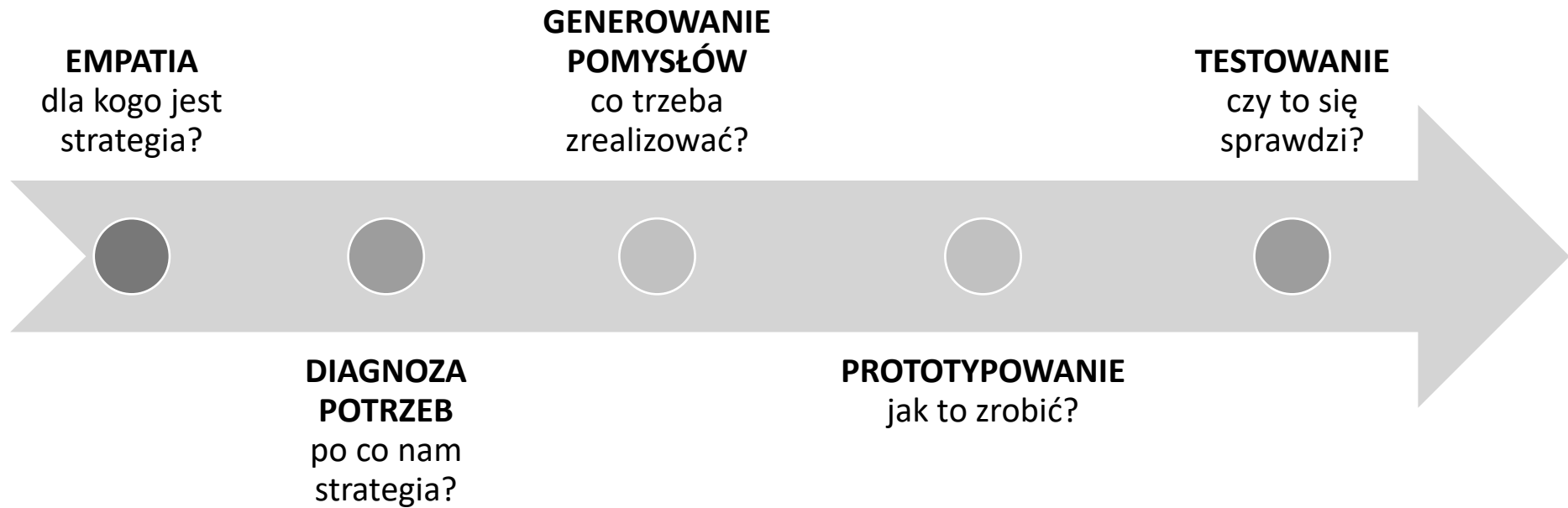
Spis treści

Spis treści

Wprowadzenie do metodyki	5
EMPATIA.....	9
Empatia. Badania jakościowe	9
Empatia. Opis próby.	9
Empatia. Narzędzia badawcze.	11
Empatia. Przebieg badania.	11
Diagnoza potrzeb	12
ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE.....	13
DANE	14
CYFRYZACJA.....	14
KADRA ZARZĄDZAJĄCA.....	15
KADRY SAMORZĄDOWE	15
BIURO METROPOLII.....	16
RELACJE ZEWNĘTRZNE – SIECI	16
PARTYCYPACJA SPOŁECZNA	16
Analiza SWOT	17
GENEROWANIE POMYSŁÓW.....	18
SCHEMAT CELÓW.....	19
Schemat celów.....	19
TESTOWANIE.....	20
Wnioski z e-paneli	20

Metodyka pracy

DESIGN THINKING



Metodyka pracy

Wprowadzenie do metodyki

W procesie przygotowania strategii wykorzystywane są elementy metodyki **design thinking**, bazującej na specyficznych metodach pracy, które pobudzają kreatywność i prowadzą do twórczego rozwiązywania problemów. W myśl głównej dewizy metodyki: **doing, not talking** (z ang.: *działać zamiast mówić*), zastosowano kilkietapowy podział zadań oraz charakterystyczny sposób myślenia. Dodatkowo, co należy szczególnie podkreślić, zadbano także o adekwatne nastawienie członków zespołu projektowego. Za koordynację przeprowadzenia całego procesu odpowiada zespół pracowników Biura Zarządu Stowarzyszenia Metropolia Krakowska.

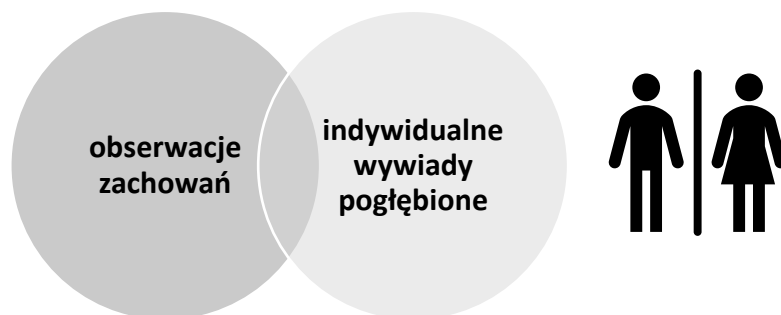
Prace prowadzono, zgodnie z poniższym schematem, dla dziedziny, której dotyczy raport tj. **Inteligentne zarządzanie**, a także pozostałych 6 synergicznie powiązanych tj.: Mobilność, Środowisko i przestrzeń, Gospodarka, Usługi społeczne, Edukacja, Kultura czasu wolnego.

Elementy, które zawiera cały proces to:

EMPATIA

Zastosowanie empatii, obserwowanie zachowań odbiorców oraz dogłębne ich zrozumienie to pierwsza faza procesu, która ma na celu *wczucie się* w potrzeby odbiorców. Pozwala to na identyfikację wyzwań z wielu różnych perspektyw i uświadomienie istnienia wielu różnych (oprócz własnego) spojrzeń na dany problem. W pierwszym kroku zgromadzono wiedzę o aktualnych i potencjalnych odbiorcach strategii – miało to na celu wzmocnienie i inspirację zespołu Stowarzyszenia Metropolia Krakowska podczas procesu twórczego i pracy nad rozwiązaniami.

Na tym etapie zastosowano: **obserwacje zachowań** oraz **indywidualne wywiady pogłębione** (oraz na prośbę odbiorców także wywiady w formie diad i triad). Zostały także stworzone zindywidualizowane **persony**, wykorzystywane na kolejnym etapie.



DIAGNOZA POTRZEB

Definiowanie oraz interpretowanie wyników to kolejny etap myślenia projektowego. Skoncentrowano się tu na odpowiednim zdefiniowaniu uwarunkowań, wynikających ze specyfiki dziedziny, w tym: organizacyjnych, prawnych, społecznych, technologicznych oraz ekonomicznych.

Metodyka pracy

Na tym etapie posłużono się następującymi narzędziami:

- drabiną problemów;
- wnioskami płynącymi z **analizy danych ilościowych** (wynikających m.in. z raportu wprowadzającego do dziedziny, będącego przedmiotem osobnych konsultacji)¹;
- analizą **desk research** (z ang.: *danych zastanych*)²;
- **kluczowymi obserwacjami** i wnioskami płynącymi z wywiadów pogłębionych;
- pracą warsztatową w formie **sesji kreatywnych** – praca grupowa, uwzględniająca różne perspektywy z wykorzystaniem narzędzi: **braindumping** (z ang. zrzut mózgu)³, **klastrowanie obserwacji** oraz narzędzie: „**Jak moglibyśmy...?**”;
- analizą SWOT.



GENEROWANIE POMYSŁÓW

Kolejną fazę, jaką jest generowanie i rozszerzanie pomysłów (element ideacji), charakteryzuje wytwarzanie dużej liczby idei, stanowiących potencjalne rozwiązania problemów. Docelowo wybrane wiązki projektowe powinny zostać wyselekcjonowane i stanowić najbardziej optymalną odpowiedź na wcześniej zdefiniowane potrzeby odbiorców.

Narzędzia jakie wykorzystano w trakcie prac to:

- **braindumping** (z ang. zrzut mózgu),
- **brainwriting** (z ang. pisana burza mózgów)⁴,

¹ Ze względu na fakt, iż raport ilościowy wprowadzający do dziedziny Inteligentne Zarządzanie stanowi odrębny dokument, który był już przedmiotem konsultacji w raporcie końcowym skupiono się wyłącznie na syntezie najistotniejszych wniosków z niego wynikających i opisie wniosków wyływających z badań jakościowych.

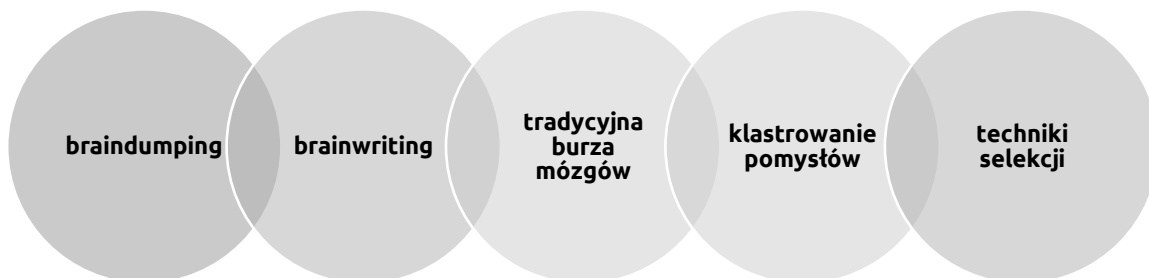
² **Desk research** (z ang.: analiza danych zastanych) - to metoda, która sprowadza się do analizy zapisów dostępnych źródeł danych i informacji, obejmująca w szczególności ich kompilację, wzajemną weryfikację i przetwarzanie. Analiza taka stanowi podstawę do wypracowania wniosków na temat badanego problemu, jak również gromadzi informacje o lukach badawczych – czyli tych zagadnieniach, którymi nikt wcześniej się jeszcze nie zainteresował. (Źródło: *Analiza danych zastanych (Desk Research)* [<https://www.biostat.com.pl/desk-research.php>])

³ **Zrzut mózgu/myśli - z ang. Braindumping** - to metoda pracy wykorzystywana m.in. w myśleniu projektowym, pozwalająca na zapisanie wiedzy, którą dysponuje dana osoba na konkretny temat. Uczestnik, wykonujący zrzut myśli wypisuje tyle informacji, ile pamięta, tworząc listę niepowiązanych myśli. Materiał badawczy uzyskany przy wykorzystaniu tego narzędzia powinien być na tyle wyczerpujący, by umożliwić stworzenie realnego opisu omawianej sytuacji.

⁴ **Pisana burza mózgów - z ang. Brainwriting** - jest metodą szybkiego generowania pomysłów, polegającą na zapisaniu przez uczestników swoich pomysłów na papierze (lub online), zamiast wypowiedzania ich na głos jak w tradycyjnych grupowych sesjach burzy mózgów (brainstorming). Zaletą pisanej burzy mózgów jest możliwość równoległego generowania pomysłów przez wszystkich uczestników, ponieważ każdy z nich pisze swoje pomysły i nikt nie przerywa, ocenia czy blokuje indywidualnych pomysłów. Metoda skłania uczestników do spokojnej refleksji i spisania swoich pomysłów w odpowiednim tempie.

Metodyka pracy

- tradycyjna oraz kruszona burza mózgów⁵,
- klastrowanie pomysłów,
- techniki selekcji (głosowanie, matryca WOW, HOW, NOW, POW).

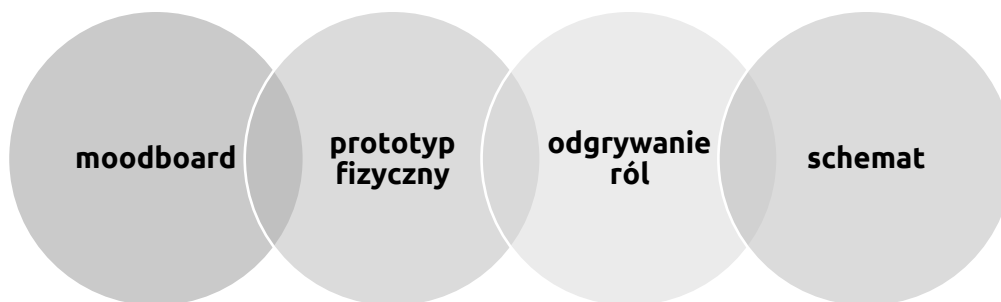


P ROTOTYPOWANIE

Tworzenie prototypów to następny etap procesu, w trakcie którego eksperymentalnie wytwarzany jest prototyp rozwiązania, obrazujący ideę proponowanego rozwiązania. To faza pomocna w ocenie funkcjonalności rozwiązania i wyłapaniu elementów, których brakuje. Prowadzi do określenia, w jakim kierunku rozwijać kolejne prototypy, by osiągnąć zakładany efekt. W przedmiotowym przypadku do utworzenia schematów, zawierających strategiczne cele i kierunki działań do poddania testowaniu.

Lista narzędzi, które posłużyły do realizacji tego etapu:

- *moodboard* – tablica pomysłów⁶,
- prototyp fizyczny – makieta,
- odgrywanie ról i opowiadanie – scenka,
- schemat.



T ESTOWANIE

⁵ **Kruszona/odwrócona burza mózgów - z ang. Reverse brainstorming** - to metoda zbliżona do tradycyjnej burzy mózgów, jednak oparta na zasadzie, że zamiast podawania sposobów rozwiązania danego problemu uczestnicy wskazują pomysły stanowiące odpowiedź co należy zrobić, by ten problem się pogłębił/zaostrzył. Odwrócony problem i praca nad nim, dzięki kontrastowi dostarcza wniosków do określania właściwego sedna i celu pracy. Wynikiem przeprowadzonej pracy jest lista zagrożeń lub czynników istotnych dla oceny czy weryfikacji właściwego problemu. Praca tą techniką jest pomocna w prototypowaniu, gdyż proces kruszenia wskazuje możliwe zagrożenia i słabe punkty danego rozwiązania.

⁶ **Tablica pomysłów - z ang. Moodboard** - jest narzędziem wizualnym, które służy do tworzenia inspiracji i pomysłów poprzez różne kompozycje składające się m.in. z układów obrazów, materiałów, przedmiotów, fragmentów tekstu, itp., tworząc wizualną tablicę pomysłów lub „kolaż”. Ma na celu przywołanie lub zaprojektowanie konkretnego pomysłu, koncepcji lub odczuć na określony temat.

Metodyka pracy

Ostatnia faza procesu bogata jest w testowanie i ewaluację rozwiązań, w tym ocenę przez odbiorców, a następnie ciągłe doskonalenie prototypów i dopasowywanie do ich sugestii. Jest to proces iteracyjny, co oznacza, że w kolejnych cyklach następuje doskonalenie prototypów na podstawie testów oraz opinii odbiorców. Końcowy efekt ma zapewnić stworzenie najbardziej pożądanej charakterystyki i struktury strategicznych celów i kierunków działania, by dzięki szerokiej współpracy z przyszłymi odbiorcami i adresatami strategii były one najbardziej optymalne.

W końcowej fazie użyto narzędzi:

- **karty rozwiązań** (pomysłów na docelowe schematy),
- **prezentacja finalna** (podczas e-paneli),
- **prezentacja elektroniczna** (zintegrowana mapa),
- **raport, ankietowanie.**



Empatia

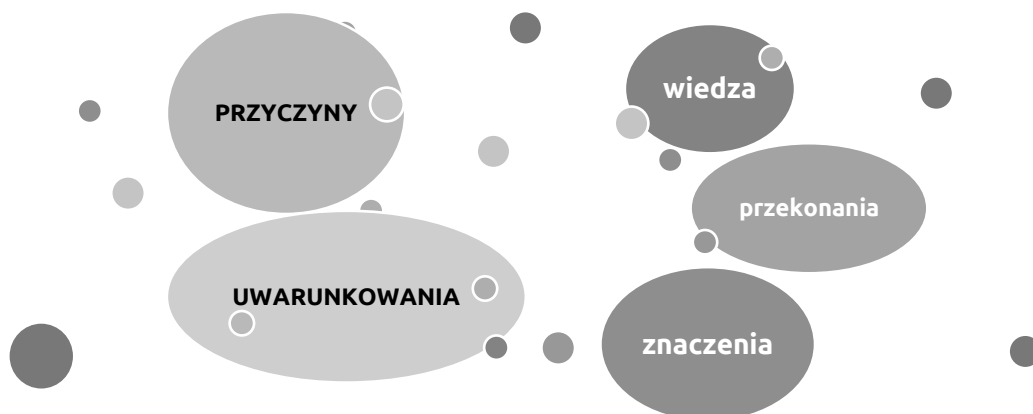
EMPATIA

„Najbardziej użyteczna wiedza na temat ludzkich zachowań ma źródło w przeżytych doświadczeniach.”

Empatia. Badania jakościowe.

Łącznie w ramach pierwszej fazy przygotowania strategii przeprowadzono 99 wywiadów pogłębionych. W dziedzinie **Inteligentne zarządzanie** przeprowadzono łącznie **31 wywiadów pogłębionych**. Tak liczny dobór interesariuszy badania z tej dziedziny wynikał z jej strategicznej roli i wielowątkowej specyfiki, a także potrzeby zbadania rozumienia specyfiki działania Stowarzyszenia Metropolia Krakowska wśród szerokiego grona interesariuszy.

Pytania zadawane w trakcie wywiadów dotyczyły subiektywnie rozumianych **przyczyn i uwarunkowań** danych zjawisk, a także **wiedzy, przekonań i znaczeń**, jakimi posługują się respondenci. Tego typu badanie nie musiało spełniać wymogu reprezentatywności. Chodziło w nim o uchwycenie różnorodności wypowiedzi i osiągnięcie pożądanego stopnia nasycenia charakterystyki badanych zagadnień. Przyjęcie podejścia jakościowego przynosi korzyść w postaci możliwości zrozumienia zjawisk, które nie zawsze da się opomiarować i zmierzyć technikami ilościowymi.



Empatia. Opis próby.

Uczestnicy badań składali się z reprezentantów następujących grup:

- wóldarze gmin – zarówno miasta Krakowa jak i gmin ościennych;
- przedstawiciele Urzędu Miasta Krakowa oraz urzędów gmin ościennych;
- przedstawiciele środowiska naukowego i akademickiego, w tym eksperci ds. zarządzania strategicznego;
- przedstawiciele województwa małopolskiego.

Łącznie w badaniach wzięło udział 31 respondentów. Dobór uczestników do badania był dobozem celowym (*purposive sampling*), co miało na celu dostarczenie wyczerpujących informacji z punktu widzenia postawionych celów badania.

Z poszczególnymi grupami osób rozmawiano o następujących obszarach tematycznych: zarządzanie w obszarach funkcjonalnych i metropolitalnych, e-administracji, zarządzaniu opartym na danych, finansach publicznych, partycypacji publicznej, urzędzie jako miejscu pracy oraz procesach dot. partycypacji publicznej i zarządzaniu kryzysowym.

Empatia – MAPA INTERESARIUSZY



Empatia

Empatia. Narzędzia badawcze.

Do badania wykorzystano technikę indywidualnego wywiadu pogłębionego z listą poszukiwanych informacji uporządkowanych w optymalny „scenariusz wywiadu” (wywiad semi-strukturyzowany).

W tym celu przygotowano dyspozycje do wywiadu pogłębionego, które zostały pogrupowane ze względu na zagadnienia badawcze i miały formę listy pytań uszczegóławiających. Zagadnienia uwzględnione w dyspozycjach wybrano kierując się szczegółowymi celami badań (pogłębienia wyników i zjawisk zidentyfikowanych w badaniach ilościowych). W celu zapewnienia swobody wyrażenia doświadczeń i opinii przez respondentów, osoby przeprowadzające wywiady nie były zobligowane do podążania za listą dyspozycji ale mogły zadawać pytania w innej kolejności.

W ramach badania osoby przeprowadzające wywiad zobligowane były także do obserwacji zachowania i emocji danej osoby, a także zapewnienia komfortu wypowiedzi poprzez aktywnie słuchanie, tak by badany mógł opowiedzieć o sobie i swoim doświadczeniu, w świetle omawianego obszaru tematycznego.

Przykładowy scenariusz prezentujący ramę rozmowy stanowi **załącznik nr 1** do raportu.

Empatia. Przebieg badania.

Wywiady z respondentami zostały zrealizowane w dominującej części w okresie **od czerwca do września 2020 roku**. Ze względu na sytuację pandemiczną i spowodowane tym braki dostępności niektórych respondentów pojedyncze, uzupełniające wywiady zostały przeprowadzone w kolejnych miesiącach.

Osoby, które przeprowadzały wywiady z respondentami były dobrane w sposób celowany, ze względu na swoje doświadczenie i kompetencje, a także posiadały wiedzę z zakresu badanej dziedziny. Przed rozpoczęciem badania osoby te przeszły również kilkugodzinne szkolenie przeprowadzone w kreatywnej formie oraz otrzymały pisemną instrukcję dotyczącą sposobu prowadzenia badania. Osoby przeprowadzające wywiady samodzielnie rekrutowały respondentów. Wszystkie wywiady były nagrywane i zostały poddane transkrypcji. Transkrypcje wywiadów wykonano w formie raportów z oznaczeniem najistotniejszych wypowiedzi poszczególnych uczestników wywiadów. W zbiorczym raporcie są one zanonimizowane.

Biuro Zarządu Stowarzyszenia Metropolia Krakowska dysponuje kompletem wykonanych raportów w dokumentacji.

Z każdego wywiadu przygotowana została także zanonimizowana persona, zawierająca najistotniejsze wnioski – wzór persony zawiera **załącznik nr 2** do raportu.

Zaobserwowano dość wysoką motywację do udziału w badaniu wśród respondentów, co mogło mieć związek z ich chęcią podzielenia się swoimi licznymi doświadczeniami dotyczącymi przedmiotowej dziedziny, jak i bogatą wiedzą.

Do rekrutacji respondentów wykorzystano bazę adresową Stowarzyszenia Metropolia Krakowska oraz strony internetowe instytucji, w których pracowali respondenci.

Wszystkie te osoby spełniały kryteria włączenia do badań i wyraziły zgodę na udział w badaniu. Udział w badaniu był dobrowolny i nieodpłatny. Uczestnikom przedstawiono pisemną informację na temat badania (wprowadzenie do badania, cele i metody badania, szacunkowy czas trwania badania oraz zapewnienie o poufności zbieranych danych).

Diagnoza potrzeb

Diagnoza potrzeb

„Nie możemy rozwiązywać problemów, używając takiego samego schematu myślowego, jakim posługiwaliśmy się w trakcie ich pojawienia się.”

Do procesu analizy danych w punkcie wyjściowym wykorzystano wnioski płynące z analizy danych ilościowych, wynikających m.in. z raportu diagnostycznego, z zebranych danych ilościowych, wprowadzającego do dziedziny, będącego przedmiotem osobnych konsultacji, ale także dodatkowych raportów ogólnodostępnych.

Kolejno do celów analizy i przetworzenia danych z przeprowadzonych wywiadów pogłębionych przeprowadzono, po pierwsze syntetyzację zgromadzonego materiału, a następnie wykorzystano pracę warsztatową w formie sesji kreatywnej. Sesja przeprowadzona była w formie pracy grupowej i odbyła się 28 września i służyła sklastrowaniu kluczowych obserwacji dotyczących wyzwań w dziedzinie Inteligentne zarządzanie.

Uczestnicy notowali swoje spostrzeżenia na wirtualnej tablicy w podziale na poszczególne obszary tematyczne. Sesja ta stanowiła podstawę do zdefiniowania wyzwań, stanowiących bazę do projektowania pomysłów.



Szczegółowy cel i przebieg sesji określa **załącznik nr 3** do raportu.

Poniżej w raporcie zostały przedstawione kluczowe obserwacje - najczęściej występujące lub wybrane ze względu na znaczenie w toku ww. procesu. Raport nie zawiera obserwacji o niskim stopniu oddziaływania strategicznego oraz występujących marginalnie, a nie przejawiających się znaczącą siłą oddziaływania.

Diagnoza potrzeb

Kluczowe obserwacje.

ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE



Kluczową obserwacją, wyływającą z wniosków wielu rozmówców w kontekście zarządzania strategicznego jest **brak określenia wspólnej wizji i strategicznych celów współpracy oraz wieloletnich finansowych ram dla współpracy ponadlokalnej**. Do tej pory współpraca w ramach partnerstwa, które zaistniało w Stowarzyszeniu Metropolia Krakowska, skupiała się wokół wdrażania Strategii Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych dla okresu 2014-2020 (dalej: Strategia ZIT). Jednak obszary tematyczne strategii były relatywnie zawężone – dominowały kwestie transportu oraz jakości powietrza. Respondenci zwrócili uwagę na fakt, iż współpracę niejednokrotnie charakteryzuje akcyjność w działaniu, proste podążanie za środkami unijnymi, bez dogłębnej identyfikacji realnych potrzeb. W toku wywiadów zgłoszone zostały postulaty dotyczące potrzeby tworzenia i koordynowania wspólnych polityk w obszarze metropolitalnym.

„istnieje szansa zrobienia pewnej wspólnej polityki – tych przykładów może nie ma do tej pory dużo, ale są wymierne – np. wspólna polityka walki o czyste powietrze – to jest pewien sukces gmin obwarzanka, we współpracy z miastem Krakowem, że coś drgnęło”



Rośnie także świadomość, że **decyzje podejmowane lokalnie wpływają na sytuację w innych gminach**, a w przypadku kształtowania powiązań niejednokrotnie istotne są styki gmin. Co istotne, zwracano uwagę na fakt, iż funkcjonalne oddziaływanie miasta Krakowa sięga dalej aniżeli tylko do

terytorium Stowarzyszenia i tworzy naturalne relacje pomiędzy gminami bezpośrednio graniczącymi z Krakowem, a kolejnymi gminami do nich przylegającymi.



Niezwykle istotnym wyzwaniem, podnoszonym przez wielu respondentów jest nieustanna zmienność polskiej legislacji. Gminy Metropolii Krakowskiej są często bezradne w obliczu zmienności prawnej, płynącej ze szczybla krajowego. Szanse upatrywane są w wypracowywaniu wspólnych stanowisk czy wspólnej wizji wdrażania zadań administracji publicznej. Zacieśnianie więzi oraz budowanie atmosfery i narzędzi do współpracy i współdziałania jest zadaniem niezbędnym do budowania atmosfery zaufania i solidarności, która potem może przekładać się na podejmowanie ambitnych i innowacyjnych zadań rozwojowych.

„to jest niestychanie cenna kwestia, że możemy wspólnie rozmawiać w taki sposób często bardzo bezpośredni - to co mnie od razu uderza w sensie pozytywnym, to to że klimat i ta formuła stowarzyszenia daje szansę rozmowy jako jeden zespół”



Jednocześnie ramy prawne nie przystają do nowej, zmiennej rzeczywistości, a także nowych form współpracy. Pojawiły się także głosy dotyczące potrzeby ustawowego wzmocnienia roli i zadań metropolii, zwracano jednak uwagę na wiele barier z tym związanych.



Istotną potrzebą jest także konieczność budowania tożsamości metropolitalnej, oscylującej wokół wspólnych projektów, a z drugiej strony identyfikacja przewag konkurencyjnych

Diagnoza potrzeb

w poszczególnych gminach na zasadzie wzajemnego uzupełniania się.

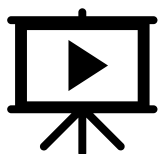
DANE



Niezwykle istotnym wyzwaniem wynikającym z przeprowadzonych badań jest kwestia **zbierania, analizy i przetwarzania danych**. Rzetelne wnioski z danych powinny stanowić kluczowe narzędzie podejmowania decyzji. Jednocześnie na ten moment brak jest zintegrowanego modelu, umożliwiającego zbieranie, analizę i przetwarzania danych. Na poziomie ponadlokalnym brak jest też metropolitalnego ośrodka analitycznego, a także nie są prowadzone cykliczne badania. Także na poziomie pojedynczych samorządów brak jest odpowiednich zasobów kadrowych do odpowiedniego przetwarzania danych.



Dostępne dane, pochodzące ze statystyki publicznej (np. GUS BDL) są niewystarczające. Nie są aktualizowane w trybie ciągłym i nie pokazują też wewnętrznych relacji - nie odpowiadają na pytanie „jak”, „dlaczego”? Zasoby i rejestry gminne często stanowią najlepsze źródło danych, ale najczęściej nie są ze sobą zintegrowane. Na poziomie tej samej jednostki występuje często kilka – kilkanaście różnych systemów, a pomiędzy gminami występuje duże zróżnicowanie w systemach. Jednocześnie silna uwaga zwracana była na fakt, iż w przypadku dokonywania zmian niemal zawsze występuje duży opór wśród kadry urzędniczej.



Respondenci wskazywali także często na fakt, iż niewystarczające jest wykorzystanie nowych technologii, a także występuje relatywnie niski stopień korzystania z nowoczesnego sposobu prezentacji danych

CYFRYZACJA



Obserwowalny jest stopniowy, ale nierównomierny rozwój e-usług w samorządach. Jednocześnie należy zwrócić uwagę na systemową odpowiedzialność organów państwowych w rozwoju e-usług.



Respondenci na bazie dysponowanego doświadczenia zwracali także często uwagę na fakt, iż „idea smart city” ma służyć jako narzędzie do rozwiązywania problemów, a nie cel sam w sobie. Należy zapobiegać sytuacjom, w którym e-usługi projektowane są pod kątem środków a nie celowości czy logiki ich wykorzystania.



Poważnym wyzwaniem jest także fakt, iż choć usługi zdalne zyskują na popularności, ciągle brak jest wystarczających kompetencji cyfrowych. Sytuacja epidemiczna wymusiła lub wymusi na większości populacji przyspieszenie obsługi narzędzi cyfrowych.

Chcielibyśmy także stworzyć bank informacji o mieście i o Metropolii. Pracujemy już nad tym, ale nie zapadły jeszcze decyzje. One dojrzewają i jeżeli dojrzeją, to tutaj taką rolę, którą dostrzegam dla SMK mogłoby być gromadzenie danych od gmin ościennych i koordynowanie działań związanych z rozwijaniem tego banku danych o dane spoza Krakowa. [...] To też wymaga pewnego procesu, bo najpierw trzeba wspólnie uzgodnić jakie dane są nam potrzebne i zaplanować ich zbieranie, tak żeby to miało sens i było przydatne.

Diagnoza potrzeb

KADRA ZARZĄDZAJĄCA



Niezwykle ważnym faktem, którego nie odzwierciedlają dane ilościowe jest reguła, iż **wola współpracy między poszczególnymi jednostkami to wola współpracy ludzi.**

W ramach długotrwałego procesu budowania partnerstwa konieczna jest identyfikacja motywacji gmin oraz potencjalnych aren konfliktowych.



Znaczącym jest fakt, iż ramy prawne, organizacyjne i finansowe, w których muszą funkcjonować władarze wymuszają na nich „myślenie kadencją, budżetem, studium uwarunkowań (...)”, co znacząco utrudnia im spojrzenie z perspektywy całości i w dłuższym horyzoncie czasowym.



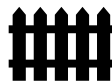
Z szeregu rozmów z wóldarzami gmin Metropolii Krakowskiej wynika, iż w większości przypadków brak jest satysfakcjonującej wiedzy wóldarzy o działalności całej Metropolii i należy wzmocnić stały przepływ informacji. Wskazywano także na potrzebę identyfikacji wśród wóldarzy liderów przewodzących danym obszarom tematycznym – tzw. „ambasadorów celów strategicznych”.

KADRY SAMORZĄDOWE



Istotnym wyzwaniem jest także spadek atrakcyjności pracy w urzędzie, przejawiający się w wielu identyfikowalnych trudnościach, Najczęściej wskazywane to: relatywnie niski poziom wynagrodzeń pracowników samorządowych, rotacyjność, brak zastępowalności, braki sprzętowe,

nieadekwatna legislacja i biurokracja, brak możliwości awansu, mało perspektywiczna ścieżka rozwoju.



Często jako kluczową barierę rozwoju wskazywano ogólnie przestarzałe kultury organizacyjne:

*„stare metody
administracji nie działają
w nowych warunkach
zarządzania”*

Nowe pokolenie pracowników będzie jednak wymuszać znaczące zmiany i im szybciej zostanie to dostrzeżone tym więcej szans na optymalizację pracy i zapobieganie odpływu kadr.



Co ważne – z reguły urzędnikom nie brakuje wykształcenia i wiedzy, albo braku w tym zakresie są możliwe do nadrobienia. Natomiast najczęściej kadrze brakuje proaktywności oraz miękkich kompetencji i zdolności komunikacyjnych. Wskazywano tutaj także, iż udział pracowników gmin w pracach Metropolii często poszerza znacząco ich horyzonty, natomiast muszą sprostać, wynikającym z tego dodatkowym obciążeniom (nadbagaż).



Stabilność zatrudnienia, zwłaszcza w kontekście sytuacji stanu epidemii to wciąż mocna strona pracy w urzędzie. Kadry samorządowe stanowią także niezwykle ważny element społeczności lokalnej, dlatego istotna jest integracja urzędników na danym terytorium.

Diagnoza potrzeb

BIURO METROPOLII



Respondenci wskazywali, iż upatrują w przyszłości roli Biura Zarządu Stowarzyszenia Metropolia Krakowska jako **animatora współpracy gmin i platformy do realizacji celów o znaczeniu ponadlokalnym**.



Oczekiwania są jednocześnie klarowne i wymagające - biuro ma być: sprawne, systematyczne, działać mądrze i adaptować się do zmian.



Zwracano uwagę na konieczność wzmocnienia procesu prowadzenia świadomej promocji Biura, a także zwiększenie świadomości urzędników gminnych o istnieniu i roli Metropolii Krakowskiej.

RELACJE ZEWNĘTRZNE – SIECI



Respondenci dostrzegają coraz większą aktywność Metropolii Krakowskiej w sieciach współpracy międzynarodowej (Interreg, Urbact, Horyzont 2020) i korzyści płynących z inicjowania i pogłębiania relacji międzynarodowych.



Dużą szansą, która jest dostrzegana, zarówno ze strony administracji, jak i sektora nauki jest wzmocnienie relacji na linii nauka-samorządy i wykorzystanie silnego potencjału akademickiego.



W zakresie relacji zarówno Metropolii Krakowskiej, jak i poszczególnych gmin Stowarzyszenia z otoczeniem zewnętrznym

identyfikowane są istotne problemy komunikacyjne na różnych liniach. Identyfikuje się potrzebę zbudowania „języka komunikacji” działalności Metropolii na zewnątrz. Pożądana jest koordynacja włączania w planowanie rozwoju różnych instytucji/ organizacji w celu eliminacji problemów komunikacyjnych.

PARTYCYPACJA SPOŁECZNA



Niezwykle istotną sygnalizowaną w toku wywiadów potrzebą, która uwydatniła się także w okresie pandemii, jest potrzeba budowania społeczności lokalnych, opartych na zaufaniu i solidarności.



Wskazywano na liczne trudności w prowadzeniu procesów partycypacyjnych. Wychodzenie z konsultacjami poza wymogi ustawowe najczęściej wiąże się z dodatkowym obciążeniem. Jednocześnie urzędnicy z reguły nie mają odpowiednich kompetencji do metodycznego prowadzenia procesu konsultacji.



Istotną obserwacją jest także fakt, iż za wszelkimi przekazami, komunikatami, kierowanymi w stronę społeczną powinna podążać stały proces edukacji (wyszczególniane najczęściej: ekologiczna, przestrzenna, strategiczna)

„za komunikacją musi iść edukacja”

Diagnoza potrzeb

Analiza SWOT

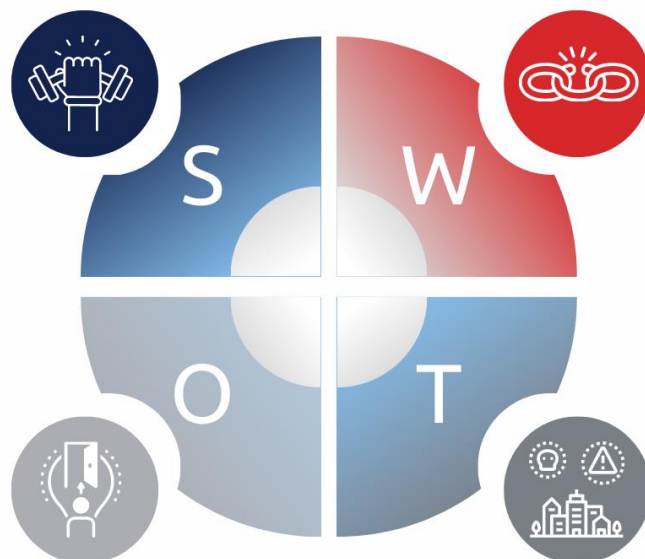
W końcowej fazie prac diagnostycznych na podstawie zebranych danych ilościowych i kluczowych obserwacji analitykę uzupełniono o narzędzie jakim jest analiza SWOT.

Silne strony

- rozwinięta sieć ścisłej współpracy gmin w obrębie Stowarzyszenia Metropolia Krakowska, bazująca na relacjach międzyludzkich i dialogu ponad podziałami
- duży ośrodek akademicki, kształtujący wysoko wykwalifikowane kadry
- stopniowy wzrost wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych, silnie zastymulowany skutkami pandemii COVID-19
- relatywnie korzystna sytuacja demograficzna

Słabe strony

- brak spójnej, wspólnej wizji i strategicznych celów współpracy oraz wieloletnich finansowych ram dla współpracy ponadlokalnej - skoncentrowanie wokół kilku obszarów tematycznych
- zorientowanie współpracy na działania doraźne, a nie wyzwania strategiczne;
- niski stopień współpracy pomiędzy sektorem administracji oraz nauki i biznesu
- duże zróżnicowanie kultur organizacyjnych gmin Stowarzyszenia
- brak metropolitalnego ośrodka analitycznego, relatywnie niski stopień efektywnego gromadzenia, analizy i przetwarzania danych służących podejmowaniu decyzji
- brak precyzyjnych i cyklicznie aktualizowanych analiz trendów demograficznych, a także cyklicznych badań preferencji dotyczących jakości życia w Metropolii Krakowskiej
- niewystarczający poziom cyfryzacji i wykorzystania nowych technologii w zakresie świadczenia usług publicznych
- brak efektywnych instrumentów wspierających rozwój i zaangażowanie lokalnych społeczności



Szanse

- wzrost postrzegania Metropolii Krakowskiej jako strategicznego partnera wśród instytucji zewnętrznych
- rosnąca świadomość i zaangażowanie społeczne, wyrażające się wysoką liczbą działających organizacji pozarządowych i wzrostem aktywności obywatelskiej
- rozwój aktywizmu miejskiego i ruchów obywatelskich
- rosnący poziom wykształcenia
- rozwój e-usług publicznych z poziomu centralnego
- silny potencjał sektora biznesu w zakresie rozwoju cyfryzacji

Zagrożenia

- chaos legislacyjny i ciągła zmienność prawa, negatywnie wpływający na polski sektor samorządowy
- redukcja finansowania zadań samorządów ze szczebla centralnego
- spadek atrakcyjności sektora samorządowego jako pracodawcy
- niski poziom zaufania społecznego

Generowanie pomysłów

GENEROWANIE POMYSŁÓW

Proces generowania pomysłów przeprowadzono w formie kolejnej sesji kreatywnej, zorganizowanej 2 października 2020 r. Sesja przeprowadzona była w formie pracy grupowej i służyła zidentyfikowaniu i sklastrowaniu kluczowych wiązek projektowych, które w dalszej kolejności miały służyć zainspirowaniu do stworzenia prototypu schematu najistotniejszych celów i kierunków działań oraz relacji z innymi dziedzinami.

Uczestnicy w podziale na dwie grupy pracowali na wirtualnej tablicy nad wykreowaniem pomysłów za pomocą pisanej i kruszonej burzy mózgów.

Trzy wybrane przez grupę pomysły w danym obszarze tematycznym prezentowane były wszystkim uczestnikom przy wykorzystaniu matrycy WOW, HOW, NOW, POW⁷.

Szczegółowy cel i przebieg sesji określa **załącznik nr 4** do raportu.



Kolejno w ramach pracy analitycznej pierwotne prototypy poddane zostały dodatkowej weryfikacji. Kolejny rozdział raportu zawiera schemat zaprezentowany podczas prezentacji finalnej na e-panelu.

⁷ Matryca WOW, HOW, NOW, POW wykorzystywana jest w twórczych procesach projektowych do oceny i priorytetyzacji poszczególnych pomysłów. Matryca składa się z 4 ćwiartek oraz dwóch osi, stanowiących dwa kryteria na bazie których ocenia się poszczególne projekty. Przyjęte kryteria to: stopień oddziaływania na rozwiązanie problemu oraz potencjalny wysiłek jaki należy włożyć w realizację pomysłu. W ćwiartce WOW znajdują się pomysły o wysokim oddziaływaniu i niskim wysiłku; w ćwiartce HOW – o wysokim oddziaływaniu i wysokim wysiłku; w ćwiartce NOW – o niskim oddziaływaniu i niskim wysiłku, w ćwiartce POW – o niskim oddziaływaniu i wysokim wysiłku. Pomysły, które warto rozważyć w kontekście długoterminowej strategii powinny znaleźć się w ćwiartkach WOW oraz HOW.

Prototypowanie

SCHEMAT CELÓW

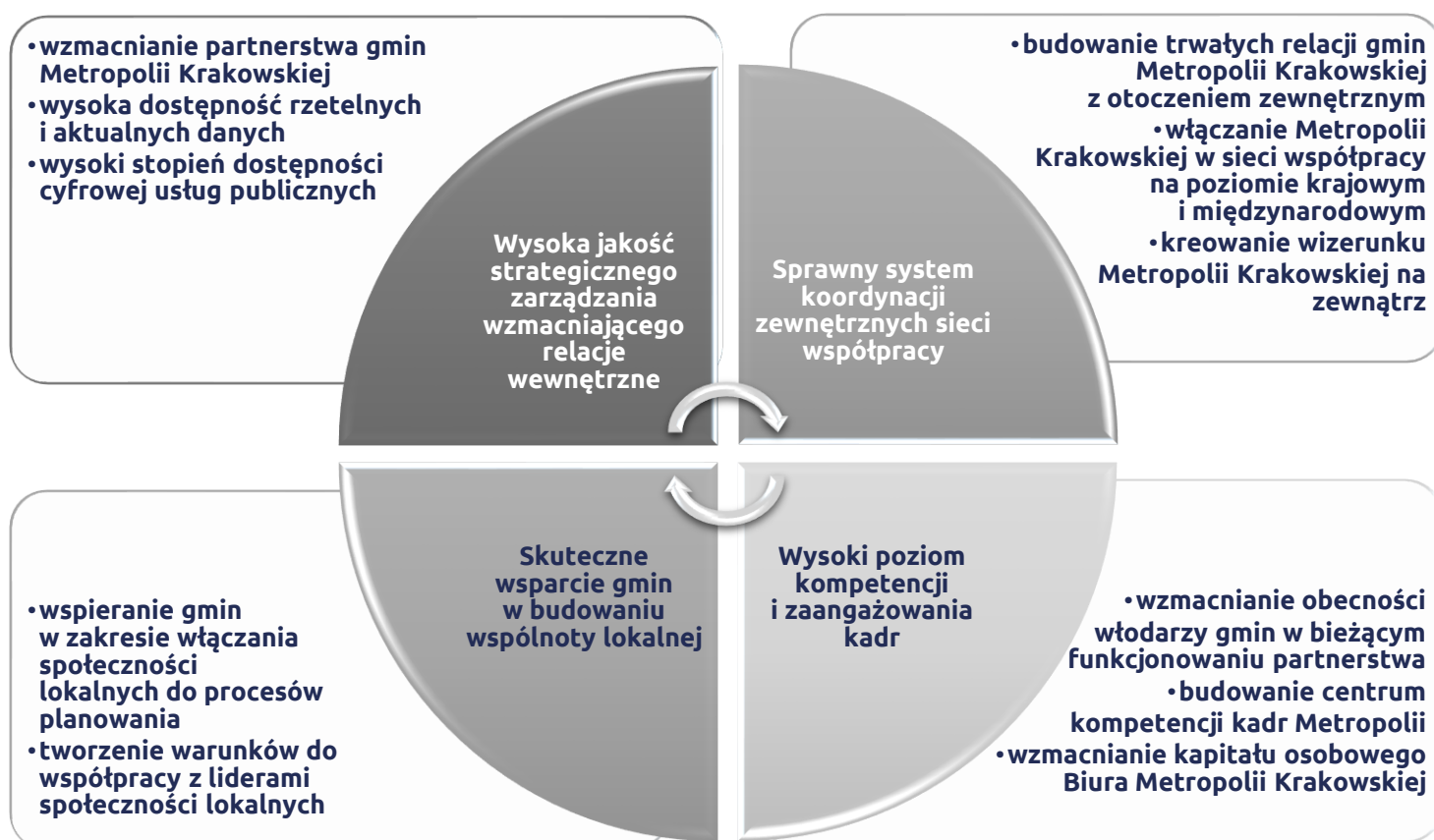
Schemat celów

„Myślenie projektowe to sposób na innowację zaprojektowany tak, by minimalizować ryzyko porażki i jednocześnie budować wspólnotę wokół ewolucyjnego celu.”

Propozycja celów Inteligentne zarządzanie

Cel główny:

Metropolia Krakowska inteligentnie zarządzana, oparta na partnerstwie i zaangażowanej kadrze



Propozycja celów została wypracowana na podstawie wyników sesji kreatywnych i poddana konsultacjom na e-panelu.

Testowanie

TESTOWANIE

Wnioski z e-paneli

Wypracowane w ramach pracy zespołu rozwiązań poddano konsultacjom zewnętrznym. Przeprowadzono je w formie e-panelu, w którym – ile było e-paneli, ilu zebraliśmy uczestników, itd.

Przedstawione powyżej cele poddano konsultacjom podczas e-panelu.

1. W ramach celu szczegółowego 1 pn. **Wysoka jakość strategicznego zarządzania wzmacniającego relacje wewnętrzne** pod dyskusję poddano 3 potencjalne typy kierunków działań, a w nich wyszczególniono przykładowe typy projektów:

Wzmacnianie partnerstwa gmin Metropolii Krakowskiej	Zapewnianie dostępności rzetelnych i aktualnych danych	Działania na rzecz podnoszenia dostępności cyfrowej usług publicznych
<ul style="list-style-type: none">➤ działania na rzecz budowania wzajemnego zaufania i solidarności gmin partnerskich➤ uzgadnianie wspólnych polityk na poziomie ponadlokalnym➤ analiza aktów prawnych pod kątem rozwoju ponadlokalnego, wspólne apele, stanowiska➤ wprowadzenie oceny skutków regulacji pod kątem zgodności ze strategią ponadlokalną➤ wsparcie ze strony Biura Metropolii Krakowskiej w pozyskiwaniu środków na realizację programów/działań/inwestycji służących realizacji polityk;➤ tworzenie wspólnych programów i przedsięwzięć➤ współpraca w zakresie prowadzenia postępowań i realizacji zamówień publicznych	<ul style="list-style-type: none">➤ inwentaryzacja danych i systemów na poziomie gmin➤ stworzenie Banku Wiedzy o Metropolii wraz z powołaniem zespołu analitycznego, odpowiedzialnego za pozyskiwanie, przetwarzanie i analizowanie danych (gminni koordynatorzy + koordynator SMK + eksperci)➤ stworzenie modelu/zasad/standardów gromadzenia i przetwarzania danych➤ opracowanie wspólnej listy wskaźników monitorowania rozwoju i prowadzenie wspólnej ewaluacji➤ sporządzanie i rozpowszechnianie Raportu o stanie Metropolii Krakowskiej➤ opracowanie wspólnego narzędzia informatycznego do gromadzenia danych➤ współpraca z sektorem prywatnym w zakresie pozyskania danych np. w zakresie stworzenia wspólnej platformy wymiany danych➤ prowadzenie przedsięwzięć badawczych oraz podejmowanie współpracy z szerokim gronem	<ul style="list-style-type: none">➤ inwentaryzacja e-usług w gminach MK➤ stworzenie wspólnego katalogu e-usług➤ ustanowienie i podtrzymywanie stałego kontaktu z Ministerstwem Cyfryzacji➤ realizacja wspólnych projektów w zakresie cyfryzacji czy rozwoju e-usług w urzędach gminnych

Testowanie

<ul style="list-style-type: none"> ➤ organizacja cyklicznych wydarzeń inauguracyjnych/podsumowujących kolejne lata współpracy (typu Gala Metropolitalna) ➤ stymulowanie i kreowanie innowacyjnych pomysłów oraz realizacja pilotażowych rozwiązań (budowanie zdolności do adaptacji do zmieniającego się świata) 	<p>partnerów: instytucjami naukowo-badawczymi, ośrodkami analitycznymi</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ wykorzystanie danych z innych szczebli administracji publicznej (ponadlokalnej, regionalnej i krajowej) 	
--	--	--

W toku dyskusji do poszczególnych elementów zgłoszone zostały następujące **UWAGI**:

Uwagi ogólne	Wzmacnianie partnerstwa gmin Metropolii Krakowskiej	Zapewnianie dostępności rzetelnych i aktualnych danych	Działania na rzecz podnoszenia dostępności cyfrowej usług publicznych
GRUPA I			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ świat się cały czas buduje na nowo i się niesamowicie zmienia – projektując strategię należy rozmawiać o „pojutrze” ➤ metodyka określania przyszłości jest niezwykle ważna; nie można zbyt w procesie koncentrować się na tu i teraz ➤ trzeba odpowiedzieć na pytanie jak budować konsensus w stronę wizji/idei ➤ przy realizacji wspólnych przedsięwzięć przed działaniami najważniejsze jest określenie wspólnych celów - działania 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ partnerska współpraca tworzy krok do przyszłości ➤ zamówienia publiczne są szansą, a nie zagrożeniem ➤ należy popularyzować wykorzystywanie wspólnych zakupów i przeprowadzanie wspólnych zamówień ➤ zamówienia publiczne często są kojarzone z "polityzacją" i przypisywaniem odpowiedzialności karnej ➤ należy wskazać kto będzie koordynował i obsługiwał ew. proces wspólnych 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ powstanie Banku Informacji o Mieście i Metropolii i związanego z nim Ośrodka Wiedzy o Mieście i Metropolii jest projektem strategicznym SRK 2030 - fakt ten powinien być wyraźnie odnotowany w Strategii ponadlokalnej - tak na poziomie celu strategicznego / operacyjnego jak i działań, jako kluczowy projekt strategiczny; SMK powinno włączyć się w realizację tego projektu (należy pamiętać, że BIMM obejmować będzie obszar funkcjonalny szerszy niż SMK, zgodnie z rzeczywistymi powiązaniem 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ czas pandemii wymusił mocne przewartościowanie działań, ze względu na rozwój technologii - „<i>nam się wydaje, że działamy wg zasad, a trochę skupiamy się na rozwiązaniach</i>” (logika działania operacyjnego)

Testowanie

<p>powinny być dopasowane do celów, a same cele przejrzyste</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ wszystkie gminy są bardzo obciążone zadaniami własnymi co wpływa na dostępność kadrową ➤ należy patrzeć strategicznie na transparentność i urodzić taką potrzebę także w urzędnikach ➤ należy na nowo uzasadnić po co w Polsce samorządność, do przemyślenia jest kondycja samorządów po 30 latach funkcjonowania: czy chcemy żeby samorząd był bezpieczną przestrzenią do życia? ➤ debata publiczna w niewystarczającym stopniu ukazuje stan samorządu 	<p>zamówień publicznych - czy takie zamówienia będzie prowadzić Biuro MK czy poszczególne gminy?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ identyfikuje się silną potrzebę wymiany zasobów pomiędzy gminami - Metropolia to ogólna społeczność subregionalna, dlatego konieczna jest identyfikacja uwspólnionych zasobów ➤ zamówienia publiczne należy oprzeć o identyfikację potrzeb ➤ istotne jest budowanie wspólnego frontu prawnego ➤ niezwykle ważny jest punkt budowania zaufania i solidarności ➤ ważne jest inicjowanie projektów, próbowanie na pilotażach - w tym obszarze projektów innowacyjnych może pojawić się sporo ➤ ważna jest budowa włączającej wspólnoty – kluczowa jest rola lokalnych aktorów (Rada, organizacja pozarządowe, instytucje kultury, szkoły) 	<p>funkcjonalnymi oraz dokumentami strategicznymi przyjmowanymi przez Sejmik Województwa Małopolskiego)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ bardzo istotne jest budowanie banku danych o Metropolii, jako klucza do rozwiązania wielu wyzwań, zwłaszcza we współpracy z nauką i biznesem ➤ należy rozdzielić dane pod kątem źródeł: prywatne / ośrodki akademickie ➤ należy przewyżżyć oparcie na GUS, nowy spis oparty na danych rejestrowych może wnieść dobre aspekty ➤ miasto centralne chce iść w kierunku statystyki eksperymentalnej ➤ dla miasta Krakowa prognoza demograficzna będzie sporządzana w oparciu o dane GUS oraz w oparciu o dane własne w podziale na 18 dzielnic – projekt można rozwijać na gminy Metropolii ➤ istotne jest tworzenie faktycznej sieci powiązań ➤ zasadne byłoby czerpanie z doświadczeń Krakowa - np. pod kątem cyklicznych badań satysfakcji mieszkańców ➤ ważna jest prezentacja danych, także w układzie przestrzennym 	
--	--	--	--

Testowanie

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ trzeba pielęgnować współodpowiedzialność mieszkańców 		
--	--	--	--

GRUPA II			
-	<ul style="list-style-type: none"> ➤ efektywne mogłoby być promowanie realnego partnerstwa – wspólnych projektów dwóch albo kilku gmin ➤ każda gmina ma swoją specjalizację - przy realizacji projektu może zapraszać inne gminy do współtworzenia, w tym skorzystania na jego skali ➤ należy wzmocnić decyzyjność podjętych ustaleń - np. wspólna oś transportowa czy standardy ścieżek - brak obowiązku wdrożenia tych ustaleń (należałoby zobowiązać gminy do wdrożenia) ➤ niezwykle istotna jest ewaluacja realizowanych projektów i działań 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ budowa wspólnego systemu/modelu dot. danych to bardzo duże i kosztowne zadanie, ale niezwykle potrzebne - trzeba dobrze przemyśleć sposób organizacji tego procesu; uwaga przed szerokim podejściem - najpierw powinno się testować (laboratorium) oraz zadbać o to by dane były bardzo praktyczne („wykorzystywalne”) ➤ na poziomie Metropolii Krakowskiej jest potencjał do zbudowania wspólnego, międzygminnego zespołu, zajmującego się przetwarzaniem danych i analityką ➤ identyfikacja danych /wskaźników do monitorowania na poziomie gmin (ujednoczenie Raportów o stanie gmin) - nie zbierajmy danych dla samego zbierania danych ➤ bank danych o Metropolii powinien powstawać sukcesywnie, w zależności od tego co w danym momencie jest realizowane 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ podstawowym kryterium przy projektowaniu wspólnych e-usług powinny być koszty i efektywność, jakość; a wyzwaniem może być utrata części kompetencji ➤ jako pole do współpracy ponadlokalnej można rozważyć wspólną informację przestrzenną dla gmin Metropolii Krakowskiej (rozwój Geoportalu) - narzędzie operacyjne do zarządzania rozwojem (np. w kontekście inwestycji pro-rozwojowych), serwis dostępny wewnętrznie (dla urzędników) ➤ należy zakończyć proces cyfryzacji baz danych powiatowych zasobów geodezyjno - kartograficznych i zapewnić dostęp do map w formacie wektorowym - platformą integracyjną mogły by być MSIP i STRADOM 2.0; w tym

Testowanie

		<ul style="list-style-type: none">➤ konieczne są badania w zakresie realnej liczby mieszkańców i użytkowników usług na obszarze Metropolii➤ pojedyncze gminy realizowały już projekt w zakresie funduszy norweskich, w którym zbierane były duże ilości danych – należy wyciągnąć wnioski z tego doświadczenia➤ należy monitorować zjawiska zachodzące w obszarze metropolitalnym – bez pomijania badań społeczno-gospodarczych w szerszej skali➤ jednym z ważniejszych problemów jest słabe przygotowanie do umiejętnego wyciągania wniosków z różnych baz danych, do których dostęp już teraz jest zapewniony na poziomie gmin➤ Kraków planuje wykorzystywać STRADOM 2.0, nad którym prowadzone są prace koncepcyjne - analiza możliwości poszerzenia funkcjonalności	<p>kontekście potrzebna jest współpraca z powiatami krakowskim i wielickim</p> <ul style="list-style-type: none">➤ jednocześnie nie należy dublować rozwiązań, tworzonych na poziomie centralnym i wojewódzkim➤ konieczna jest wspólna promocja obszaru inwestycyjnego – budowa wspólnego narzędzia do promocji dla gmin MK;➤ dużym wyzwaniem będzie stworzenie modelu funkcjonalno-przestrzennego➤ Metropolia mogłaby skoordynować proces lub projekt dot. elektronizacji usług publicznych na terenie gmin (z uwzględnieniem wewnętrznych potrzeb i specyfiki) - ważne jest wzmacnianie instytucjonalnej, administracyjnej zdolności elektronicznej obsługi mieszkańców i wypracowanie wspólnych obszarów elektronizacji (być może wspólne narzędzie)
--	--	---	--

Testowanie

2. W ramach celu szczegółowego 2 pn. **Sprawny system koordynacji zewnętrznych sieci współpracy** pod dyskusję poddano 3 potencjalne typy kierunków działań, a w nich wyszczególniono przykładowe typy projektów:

Budowanie trwałych relacji gmin Metropolii Krakowskiej z otoczeniem zewnętrznym	Włączanie Metropolii Krakowskiej w sieci współpracy na poziomie krajowym i międzynarodowym	Kreowanie wizerunku Metropolii Krakowskiej na zewnątrz
<ul style="list-style-type: none"> ➤ stworzenie katalogu/mapy partnerów i adresatów działań Metropolii Krakowskiej ➤ stworzenie mapy aren współpracy z innymi instytucjami i organizacjami ➤ wypracowanie języka i kanału komunikacji z różnymi partnerami i adresatami działań ➤ zawieranie porozumień o współpracy ➤ budowanie relacji z najbliższym terytorialnie otoczeniem zewnętrznym (liderzy mikroobszarów funkcjonalnych, tworzenie mostów współpracy) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ realizacja i aktywne uczestnictwo w krajowych i międzynarodowych projektach partnerskich 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ stworzenie kanałów komunikacji ➤ obecność w portalach społecznościowych, obecność w sieci ➤ aktywność i udział w wydarzeniach opiniotwórczych, upowszechniających ideę integracji ponadlokalnej

W toku dyskusji do poszczególnych elementów zgłoszone zostały następujące **UWAGI**:

Budowanie trwałych relacji gmin Metropolii Krakowskiej z otoczeniem zewnętrznym	Włączanie Metropolii Krakowskiej w sieci współpracy na poziomie krajowym i międzynarodowym	Kreowanie wizerunku Metropolii Krakowskiej na zewnątrz
GRUPA I		

Testowanie

<ul style="list-style-type: none">➤ podkreślenia wymaga, iż jest to niezwykle ważny cel, wszędzie na świecie rola Metropolii wzrasta i wiąże się z budowaniem relacji zewnętrznych➤ konieczne jest uzgodnienie działań Metropolii Krakowskiej z Miastem Krakowem, w zakresie promocji; promocja Metropolii Krakowskiej nie powinna zastępować promocji Miasta Krakowa lecz ją wspierać i uzupełniać➤ należy zastanowić się nad porównaniem tożsamości Metropolii a tożsamości Krakowa --> należy pamiętać, że Kraków to jest Metropolia - w dzisiejszym świecie takie miasto jest sobą dzięki powiązaniom metropolitalnym - to jest ponad milion mieszkańców żyjących na terenie obecnej Metropolii, ale w zakresie postrzegania tożsamości przez mieszkańców obszaru wciąż czują się bardziej mieszkańcami Krakowa, aniżeli miejscowości ościennych w których mieszkają, lub gdzie się przenieśli➤ współpracę należy ukierunkować na znacznie szerszy obszar terytorialny i zapewniać otwartość na rozmowę z otoczeniem➤ relacje między gminami powinny się zacieśniać – powinno się dobierać odpowiednie metody i sposoby pracy, trzeba patrzeć na to, że nie jesteśmy oderwani od świata zewnętrznego	<ul style="list-style-type: none">➤ ważna jest internacjonalizacja - rozwiązania z innych krajów należy adaptować na realia polskie➤ nie należy polegać tylko na starych sprawdzonych rozwiązaniach - nowe też są potrzebne – mógłby np. zostać powołany broker innowacji➤ trzeba otworzyć się na instrumenty otwierające na świat, na wiedzę i innowacyjne produkty - bardzo istotny jest cykl życia produktów	<ul style="list-style-type: none">➤ minęło kilka lat od kiedy Stowarzyszenie Metropolia Krakowska funkcjonuje w rzeczywistości regionalnej, następuje coraz większa rozpoznawalność, natomiast pozostaje pytanie czy ten wizerunek jest już ugruntowany➤ budowanie wizerunku, tożsamości Metropolitalnej jest ważne➤ przy kształtowaniu tożsamości warto zwrócić uwagę, że warto realizować projekty tożsamościowe, które jednocześnie zaspokajałyby potrzeby mieszkańców i popularyzowały współpracę – można to wykorzystać choćby w zakresie: roweru metropolitalnego, transportu dojazdowego P&R, jest mnóstwo pomysłów wyjścia do mieszkańców➤ w zakresie budowania wizerunku zewnętrznego niezwykle istotne jest budowanie marki we współpracy z Krakowem - tworzenie operacyjnej platformy współpracy➤ standaryzacja usług może być pomocna także przy budowaniu wizerunku➤ trwa proces tworzenia nowego typu organizacji partnerskiej – istnieje poczucie, że proces tworzenia wspólnej strategii przynosi partnerstwo na wyższy poziom samoświadomości➤ istotne jest wyjaśnianie zasad funkcjonowania samorządu lokalnego i ponadlokalnego, skomplikowany proces dochodzenia do wizji obecności jako podmiotu lokalnego➤ z drugiej strony Metropolia to poziom operacyjny współpracy, natomiast w kontekście tożsamości to być może za dużo➤ podstawową wartością jest człowiek, a nie kapitał - uspołecznienie usług jest szansą także w
---	---	---

Testowanie

		konkurowaniu; zauważanie potrzeb człowieka jest kluczowe
--	--	--

GRUPA II		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ z raportu PAN wynika, że także średnie miasta mają swoje obszary funkcjonalne (np. Niepołomice, Wieliczka, Skawina) – ich obszary ciążą w kierunku tych miast ➤ Metropolia Krakowska tworzy zwarty układ, ale każda gmina ma swój obszar funkcjonalny; koniecznie należy podkreślić chęć współpracy z otoczeniem obszaru funkcjonalnego Miasta Krakowa; z kolei gminy wokół Metropolii Krakowskiej ciążą w kierunku gmin MK ➤ konieczne jest OTWARCIE zagadnienia Metropolii Krakowskiej i nie ograniczanie jej do członków Stowarzyszenia; rzeczywiste funkcje łączą Kraków także z innymi gminami, spoza SMK, a Miejski Obszar Funkcjonalny Krakowa określony w SRW "Małopolska 2030" tworzy 26 gmin, stanowiąc jednocześnie OSI - trzeba to podkreślać i mieć na uwadze przy pracach nad Strategią ➤ należy być gotowym także na delimitację obszaru i stworzyć do tego adekwatne kryteria (analogia do Unii Europejskiej) ➤ być może należy przeprowadzić mapowanie własnych (gminnych) uwarunkowań i zbadać ciężenie pewnych zjawisk spot-gosp do każdej z gmin (efekt: mapa ze skalą różnych wskaźników) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ włączamy się w sieci po to, żeby dzielić się oraz uczyć się od innych, ale jest to realizowane w zakresie głównych celów (np. środowisko, mobilność) ➤ nie należy wpatrywać się tylko w zachód, można koncentrować się na Europie Środkowo-Wschodniej 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ nie chodzi o promowanie Metropolii jako takiej, ale o promowanie celów, które chcemy wspólnie osiągnąć oraz przy okazji tego, że realizujemy je we współpracy ➤ przy kreowaniu wizerunku ważna jest odpowiedź na pytanie: komu chcemy przedstawić Metropolię i dlaczego? ➤ jeżeli promocja jest prowadzona to należy ją adresować do konkretnych grup, które chcemy zachęcić lub zniechęcić ➤ pozycjonowanie się względem innych obszarów funkcjonalnych/ Metropolii mają sens jeżeli mamy skalę porównawczą ➤ dobra praktyka to działania związane z czystym powietrzem, trzeba wzmocnić siłę sprawczą i medialną ➤ świadomość mieszkańców, że mieszkają na terenie Metropolii jest relatywnie niewielka lub jest mylona z inną Metropolią Krakowską (kuria), dlatego jest potrzeba informowania na poziomie podstawowym - gminnym, miejskim ➤ z drugiej strony działania Metropolii kierowane są tylko do wóldarzy i urzędników a nie do mieszkańców; mieszkańcy identyfikują się z miejscowością; „nie ma sensu budować kolejnej tożsamości (metropolitalnej)” ➤ dla mieszkańca nie jest istotne kto „zorganizował daną korzyść” – należy koncentrować się na celach (które zawsze są nastawione na mieszkańca), Metropolia ma być narzędziem do realizacji celów

Testowanie

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Metropolia Krakowska powinna być – koordynatorem tych procesów „ogarniania” obszarów funkcjonalnych gmin w innych gminach (funkcja pomocnicza w przenoszeniu standardów MK dalej) ➤ Metropolia mogłaby dostarczyć narzędzia analityczne do delimitacji tych obszarów funkcjonalnych – 2 poziomy funkcjonowania Metropolii (dla naszych celów oraz dla grona lokalnych partnerów) 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ wśród mieszkańców sprawdza się marketing szeptany (inwestycje będą chwalić się same) ➤ marka Metropolii Krakowskiej będzie trudna do wypromowania wśród mieszkańców (porównanie do marki Grupy Wyszehradzkiej)
---	--	---

3. W ramach celu szczegółowego 3 pn. **Wysoki poziom kompetencji i zaangażowania kadr** pod dyskusję poddano 3 potencjalne typy kierunków działań, a w nich wyszczególniono przykładowe typy projektów:

Umacnianie obecności władarzy gmin w bieżącym funkcjonowaniu partnerstwa	Budowanie centrum kompetencji kadr Metropolii	Wzmacnianie kapitału osobowego Biura Metropolii Krakowskiej
<ul style="list-style-type: none"> ➤ wyłonienie ambasadorów merytorycznych dziedzin współpracy metropolitalnej ➤ prowadzenie regularnych sesji – spotkań metropolitalnych, poświęconych omawianiu bieżących zagadnień ➤ wypracowanie systemu komunikowania treści metropolitalnych w gminach (np. względem pracowników, Radnych) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ powołanie gminnych zespołów metropolitalnych ➤ organizacja cyklicznego wydarzenia integrującego i podsumowującego roczną pracę (Forum Metropolii Krakowskiej) ➤ tworzenie atmosfery i warunków do spotkań, szkoleń, warsztatów i wymiany wiedzy między pracownikami urzędów gminnych ➤ organizacja pracy grup roboczych czy zespołów dziedzinowych (cykliczne fora tematyczne) ➤ wypracowanie systemu podtrzymywania komunikacji elektronicznej (e-fora, e-kawa) ➤ regularny biuletyn informacyjny ➤ cyklicznie aktualizowana diagnoza potrzeb urzędników gminnych oraz ewaluacja metod komunikacji 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ wzmacnianie kompetencji miękkich oraz wypracowywanie skutecznego sposobu komunikacji z urzędnikami gminnymi ➤ tworzenie planów pracy rocznej Biura Metropolii Krakowskiej ➤ odpowiednie komunikowanie celowości realizowanych zadań ➤ wprowadzanie innowacyjnych, angażujących formułek spotkań ➤ działania integrujące i budujące zespół pracowników Biura MK, kreatywna adaptacja miejsca pracy

Testowanie

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ programy wymiany (między urzędami oraz między urzędem a Biurem MK) ➤ organizacja wyjazdów studyjnych/tematycznych integrujących kadry metropolitalne (w tym zagranicznych) ➤ wypracowanie wspólnych standardów motywacji pracowników ➤ stworzenie Metropolitalnego Banku Kadr, otworzenie naborów na inne gminy ➤ inspirowanie do pracy twórczej 	
--	--	--

W toku dyskusji do poszczególnych elementów zgłoszone zostały następujące uwagi:

Umacnianie obecności władarzy gmin w bieżącym funkcjonowaniu partnerstwa	Budowanie centrum kompetencji kadr Metropolii	Wzmacnianie kapitału osobowego Biura Metropolii Krakowskiej
GRUPA I		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ przepływ informacji jest na poziomie władarzy wciąż za słaby ➤ dobrym pomysłem byłby powrót do koordynatorów współpracy metropolitalnej ➤ trzeba stawiać na wspólne spotkania, bo to otwiera odwagę i kompetencję do pracy lokalnej 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ bardzo istotne jest wzmacnianie kompetencji kadr lokalnych ➤ należy do metropolitalnej wspólnoty włączyć sekretarzy – to grupa, która wspólnie do tej pory nie pracowała, a można by ten element poruszyć ➤ potrzebny jest newsletter Metropolitalny do przepływu informacji ➤ samorzady mierzą się z licznymi problemami z kadrami, atrakcyjnością miejsca pracy w urzędzie, duże wyzwanie w zakresie sprostania oczekiwaniom finansowym ➤ należy promować dobre przykłady np. Forum PZP: pokazuje ogromne zaangażowanie, ogromna kompetencja pracowników gmin, obawy o kontynuację w przyszłości, gdyż 	-

Testowanie

	<p>gminy stały się mało atrakcyjne dla młodego pokolenia</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ trzeba się przygotować na młode pokolenie kadr, które charakteryzuje wyższy poziom niesamodzielności, a problem zacznie się pogłębiać – jest to powiązane z kształtowaniem systemu edukacji i szkolnictwa wyższego 	
GRUPA II		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ należy przeformułować kierunek działania i dopasować go do typów projektów ➤ organizacja spotkań dla samych spotkań nie ma sensu; na spotkaniach należy omawiać konkretne cele / zadania ➤ należy stworzyć newsletter/ biuletyn ➤ w Metropolii kluczowa jest wymiana doświadczeń, wiedzy oraz dzielenia się z tymi praktykami ➤ czas przejść do większych jednolitych projektów i to będzie prawdziwy element umacniający to partnerstwo ➤ przede wszystkim należy działać projektowo - jeśli gminy będą współpracować nad wspólnym elementem to jego "opiekunem" mógłby być jeden z wódatrzy ➤ brakuje myślenia prorozwojowego (o dużych, wspólnych projektach) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ bardzo ważne są szkolenia ➤ nie brnijmy w metody korporacyjne (biuletyn, wymiana kadr) ➤ ośrodek myśli metropolitalnej/ instytut metropolitalny - miejsce gdzie ciągle, cyklicznie prowadzimy badania, analizy dot. Metropolii (miejsce wsparcia merytorycznego dla gmin) ➤ potrzebne jest myślenie scenariuszowe - musimy być przygotowani na różne okoliczności; musimy poszukiwać różnego typu rozwiązań, które zdynamizują rozwój Metropolii ---> ZARZĄDZANIE ➤ przechodzimy od zadań incydentalnych do stałej analizy (baza merytoryczna do określonych decyzji) ➤ miejsce gdzie dyskutujemy o wynikach tych badań/analiz i wypracowujemy rekomendacje ➤ wątpliwość: czy pozostali wódatrzy będą chcieli się włączyć do namysłu nad tym przedsięwzięciem? ➤ na pewno tak jeżeli omawiany projekt będzie ich w jakimś stopniu dotyczał ➤ Metropolia Krakowska jako THINK THANK (studia nad rozwojem Metropolii Krakowskiej) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ pomocny byłby transfer wiedzy i narzędzi, których Biuro używa do gmin SMK (np. elementy kadrowe, wprowadzanie pracowników, itp.) ➤ Metropolia potrafi organizować w sposób efektywny spotkania i szkolenia: <i>„byłem uczestnikiem kilku szkoleń organizowanych przez Metropolię; i jestem ich zwolennikiem widząc, jak dużo mi one dały”</i>

Testowanie

	<p>- konieczność zbudowania interdyscyplinarnego zespołu</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ważne rozróżnienie: czy dane zadanie oddziałuje na Metropolię/część Metropolii? jakimi zadaniami mamy się wspólnie zajmować? ➤ nie chodzi o zbudowanie etatowego zespołu w MK, raczej o powiązanie z ośrodkami naukowymi, które dokonują analiz/scenariuszy i budowanie/rozwijanie tego zasobu 	
--	--	--

4. W ramach celu szczegółowego 4 pn. **Skuteczne wsparcie gmin w budowaniu wspólnoty lokalnej** pod dyskusję poddano 2 potencjalne typy kierunków działań, a w nich wyszczególniono przykładowe typy projektów:

Wspieranie gmin w zakresie włączania społeczności lokalnych do procesów planowania	Tworzenie warunków do współpracy z liderami społeczności lokalnych oraz wspierania przedsiębiorczości społecznej
<ul style="list-style-type: none"> ➤ prowadzenie wspólnych badań potrzeb/preferencji mieszkańców lub tworzenie standardów dla tych badań ➤ przygotowanie bazy dobrych praktyk w zakresie partycypacji społecznej ➤ realizacja i wspieranie przedsięwzięć nastawionych na wzmacnianie dialogu obywateli z samorządem oraz uczestnictwo mieszkańców w procesach decyzyjnych (w tym poprzez np. powoływanie przez samorządy rad seniorów i/lub rad młodzieżowych oraz wdrażanie narzędzi partycypacyjnych tj. budżet obywatelski i inicjatywa lokalna) ➤ wdrażanie na poziomie ponadlokalnym mechanizmów przeciwdziałania dyskryminacji, w tym związanych z równością wobec kobiet i mężczyzn ➤ wspólne standardy dot. metod komunikowania różnych typów informacji ➤ tworzenie materiałów edukacyjnych i promocyjnych skierowanych do mieszkańców (wsad do komunikacji wewnątrz gminy) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ promowanie projektów partnerskich w otwartych konkursach ofert ➤ podejmowanie działań na rzecz wspierania podmiotów ekonomii społecznej oraz organizacji pozarządowych, w tym wypracowywanie narzędzi i rekomendacji w zakresie stosowania klauzul społecznych w zamówieniach publicznych ➤ zacieśnianie współpracy z organizacjami pozarządowymi ➤ stworzenie Metropolitalnego Forum Organizacji Pozarządowych

Testowanie

W toku dyskusji do poszczególnych elementów zgłoszone zostały następujące uwagi:

Wspieranie gmin w zakresie włączania społeczności lokalnych do procesów planowania	Tworzenie warunków do współpracy z liderami społeczności lokalnych
GRUPA I	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ w przypadku poprzedniej Strategii 3 cel był krytykowany - ZIT go jednak wywalczył i zadbał o wprowadzenie – teraz jest on podstawą kształtowania relacji ➤ należy silnie wspierać próby stworzenia płaszczyzny zarządzania w formule partycypacyjnej ➤ oddolne podejście jest bardzo istotne, trzeba wciąż budować platformę wspólnych celów ➤ w sytuacjach kryzysowych ludzie potrafią się integrować, mówić o potrzebach, brakach ➤ ludzie się oddolnie przestają bać, brak demokracji byłby szczególną słabością, samorządach nie można opierać się przy tym tylko na „jednej nodze” (burmistrzu) ➤ trzeba budować umiejętność dyskusji mimo różnic ➤ są grupy osób, które są aktywne, ożywiają miasta i gminy ➤ trzeba włączać lokalnych liderów zarówno w budowanie strategii jak i realizacji 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ kontakt z mieszkańcami jest bardzo ważny ➤ ludzie nie czują, że lokalne instytucje publiczne są ich – trzeba wpływać na zmianę optyki myślenia ➤ zarówno forma jak i treść jest ważna, trzeba przeciwstawiać się modzie na populizm i podatność na manipulacje ➤ jako Metropolia jesteśmy tak silni jak poszczególne gminy metropolitalne ➤ należy walczyć z "fake-newsami" o samorządności, występują obawy o obarczanie samorządów problemami - zdiagnozowania, że samorzady nie utrzymują kontaktu z mieszkańcami i wtedy rząd musi to przejąć - występuje tu całe spektrum tematów na styku relacji z polityka ➤ cyfryzacja może wzmacniać włączanie społeczne (przykłady crowdfundingu, zrzutek prywatnych)
GRUPA II	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ dobrym pomysłem jest wymiana dobrych praktyk w zakresie partycypacji społecznej – przydatne byłoby także opracowanie z klarownymi wnioskami - co zrobić lepiej, czego nie używać ➤ widoczne jest tu silne połączenie z dziedziną kultura czasu wolnego; potrzebna jest wspólna baza danych dot. imprez (dla mieszkańców) w celu zbudowania wspólnoty ➤ należy zdecydować - albo każda gmina robi partycypację na własną rękę, albo tą wiedzę budujemy wspólnie na poziomie Metropolii, która stanowi miejsce gromadzenia doświadczeń ➤ przydatna jest wymiana wiedzy na drodze nieformalnej (w tzw. części kawowej) - należy stworzyć forum wymiany informacji tego 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ można prowadzić efektywne spotkania NGO - nie powinny dotyczyć spraw ogólnych, ale tematycznych (nakierowanie NGO na konkretne tematy, cele, strategiczne dziedziny) ➤ przydatny byłby wystandardyzowany regulamin współpracy z NGO - tam układamy sprawy, a narzędziem są finanse; można by też promować konkursy poza gminą (organizacja z innej gminy mogłaby na to zapytanie odpowiedzieć) ➤ z drugiej strony wsparcie dla organizacji pozarządowych powinno być raczej realizowane na poziomie gminy - ew. centrum mobilne w ramach Metropolii

Testowanie

typu (formalne narzędzie, nie mail czy excel) z możliwością zadania pytania innym gminom – czat/forum, etc.

- organizacje pozarządowe są coraz bardziej profesjonalne, skuteczne
- UMWM zleca do realizacji organizacjom pozarządowym wiele zadań, może powinniśmy powierzać zadanie gminne lokalnym NGO's
- Jeden głos: MFOG jest niepotrzebne, nie przymuszajmy ludzi do uczestnictwa w czymś czy doszkalania się