

Zestaw narzędzi dla Lokalnych Grup Wsparcia URBACT II

Czerwiec 2013 r.



Wydawca: URBACT

5, Rue Pleyel, 93283 Saint-Denis, Francja

Tel. +33 1 49 17 46 08

Faks: +33 1 49 17 45 55

webassistance@urbact.eu

www.urbact.eu

Kierownik wydania: Melody Houk

Współpraca: Eddy Adams, Raffaele Barbato, Melody Houk, Sally Kneeshaw, Simina Lazar

Projekt: Martyn Allen

Druk: Bialec, Nancy (Francja)

2013 © URBACT Wszelkie prawa zastrzeżone.

Podziękowania: Daniel Garnier, Jenny Koutsomarkou, Alberto Merolla, Alison Partridge, Peter Ramsden i Willem Van Winden

Zdjęcia: András Ekés i Sally Kneeshaw

Zestaw narzędzi dla Lokalnych Grup Wsparcia URBACT II Czerwiec 2013r.

SPIS TREŚCI

Spis treści	4
PRZEDMOWA	6
Wprowadzenie do programu URBACT	8
 Część 1	
Lokalne Grupy Wsparcia URBACT i partycypacyjne planowanie działań	
1.1 – Lokalne Grupy Wsparcia i Lokalne Plany Działania	14
1.2 – Angażowanie lokalnych interesariuszy	22
1.3 – Praca z interesariuszami w Waszej Lokalnej Grupie Wsparcia	30
1.4 – Planowanie działań	40
1.5 – Wyciąganie największych korzyści z międzynarodowej wymiany	52
1.6 – Budowanie potencjału	58

Część 2

Przydatne narzędzia i materiały referencyjne

2.1 – Cykliczny model planowania	62
2.2 – Analiza interesariuszy	64
2.3 – Macierz znaczenia/wpływów interesariuszy	66
2.4 – Narzędzie samooceny wydajności Lokalnych Grup Wsparcia	68
2.5 – Drzewo problemów	70
2.6 – Tabela działań	72
2.7 – Narzędzie samooceny dla Lokalnego Planu Działania	76
2.8 – Przydatne materiały referencyjne	78

PRZEDMOWA

„Przede wszystkim musimy uwolnić się od naszej skłonności do postrzegania miast jako czegoś, co składa się z budynków i pamiętać, że prawdziwe miasto to żywa tkanka, a nie beton”.

Edward Glaeser¹

Program URBACT dotyczy miast i ludzi. Naszą misją jest promowanie zrównoważonego rozwoju, którego kluczowym elementem jest wspieranie talentów interesariuszy miasta w całej UE. Dzięki budowie potencjału możemy sprawić, że europejskie miasta staną się silniejsze, czystsze i przyjemniej będzie w nich przebywać.

Podstawą działalności URBACT są dwie główne metody: zintegrowany rozwój miast i partycypacyjne planowanie działań. Te dynamiczne metody są wspierane przez Komisję Europejską od lat 90., poprzez takie programy, jak URBAN I i II, URBACT I i Karta Lipska. Są one oparte na podejściu holistycznym, które uwzględnia fizyczne, ekonomiczne i społeczne wymiary rozwoju miast w zrównoważonej perspektywie. Podejście partycypacyjne – rozwój silnych partnerstw między instytucjami publicznymi, sektorem prywatnym i społeczeństwem obywatelskim (także obywatelami i mieszkańcami) – jest uznawany za kamień węgielny efektywnych strategii rozwoju miast.

Lokalne Grupy Wsparcia URBACT (LGWU) przekładają te zasady na konkretną dynamikę lokalną, której celem jest podsycanie wspólnej własności procesu planowania miast i umocnienie potencjału lokalnych uczestników.

Zestaw narzędzi URBACT jest przeznaczony dla interesariuszy zaangażowanych w sieci URBACT, odgrywających aktywną rolę w realizacji tego pełnego wyzwania związanego z tworzeniem strategii partycypacyjnej i realizacją. Został on zaktualizowany o doświadczenia poprzednich sieci, co pomoże parterom miejskim w skutecznym prowadzeniu Lokalnych Grup Wsparcia URBACT (LGWU) i tworzeniu Lokalnych Planów Działania (LPD). Wraz z krajowym programem szkoleniowym, Letnim Uniwersyteciem i szkoleniem dla wybranych przedstawicieli samorządu jest on kluczowym elementem w naszym repertuarze, którego celem jest wspieranie wspólnoty miast URBACT.

1. Glaeser Edward, *The Triumph of the city*, Pan Books, 2011 r., strona 15



W poniższych rozdziałach przedstawiamy wytyczne i narzędzia, które okazały się skuteczne w jednoczeniu miejskich interesariuszy oraz ułatwianiu współpracy w ramach analizy miejskich wyzwań i wspólnego tworzenia rozwiązań. Celem tego zestawu narzędzi jest zapewnienie inspiracji i wskazówek, a nie bezwzględnych zaleceń i ograniczeń. Zdajemy sobie sprawę z tego, że istnieje wiele kultur pracy i różne podejścia do uczestnictwa w całej Europie. Każda LGWU staje w obliczu różnych wyzwań, a narzędzia i metody pracy muszą zostać dostosowane do każdych okoliczności.

Sekretariat URBACT z przyjemnością zapozna się z opiniami dotyczącymi zestawu narzędzi oraz nowymi pomysłami i przykładami współpracy, które pozwolą kontynuować ewolucję LGWU, by inspirować decydentów w miastach. Życzymy wszystkim interesariuszom URBACT powodzenia w ich wysiłkach na drodze do tworzenia zrównoważonych i tętniących życiem miast.



Sekretariat URBACT

Wprowadzenie do programu URBACT

8



Po programach URBACT I (2002-2006) , URBACT II (2007-2013) jest europejskim programem nauki i wymiany promujący zrównoważony i zintegrowany rozwój miast zgodny z założeniami strategii Europa 2020.

Współfinansowany przez Komisję Europejską i 28 państw członkowskich oraz 2 państwa partnerskie (Norwegia i Szwajcaria) program URBACT umożliwia europejskim miastom współpracę oraz tworzenie efektywnych i zrównoważonych rozwiązań stanowiących odpowiedź na kluczowe wyzwania miejskie.





Celem programu URBACT jest w szczególności zintegrowany i zrównoważony rozwój miast poprzez:

- **Ułatwianie wymiany doświadczeń i informacji** pomiędzy miejskimi twórcami strategii, decydentami i praktykami;
- **Upowszechnianie dobrych praktyk i doświadczeń nabytych** w oparciu o tę wymianę i zapewnienie transferu know-how;
- **Zapewnienie pomocy twórcom strategii i praktykom** (także organom zarządzającym programów operacyjnych) w celu zdefiniowania i wdrożenia Planów Działania na rzecz zrównoważonego rozwoju miast.



Program pozwala to osiągnąć dzięki tworzeniu sieci tematycznych dotyczących różnych problemów miejskich. Każda sieć zaakceptowana w drodze zaproszenia do składania wniosków obejmuje od 8 do 10 partnerów z co najmniej 10 różnych państw członkowskich lub partnerskich. Partnerami mogą być miasta, instytucjonalne, instytucje krajowe lub uniwersytety i centra badawcze. Każda sieć ma partnera wiodącego i eksperta wiodącego.

URBACT II główne fakty

(Dane z czerwca 2013 r.)

- 3 rundy składania wniosków
- 45 sieci tematycznych
- 7 grup roboczych

Partnerzy projektu:

- 445 miasta partnerskie
 - 27 podmiotów prawa publicznego
 - 14 organów regionalnych
 - 13 uniwersytetów i centrów badawczych
- Sieci tematyczne dysponują budżetem 800 000 EUR.

Tematy URBACT II

Oś priorytetów 1 – Miasta, lokomotywy wzrostu i zatrudnienia

- Gospodarka oparta na wiedzy i innowacji
- Innowacja społeczna
- Zatrudnienie i mobilność związana z pracą
- Przedsiębiorczość

Oś priorytetów 2 – Atrakcyjne i spójne miasta

- Zintegrowany rozwój obszarów w gorszej sytuacji i obszarów obarczonych ryzykiem
- Aktywne włączenie
- Rozwój niskowęglowych, wydajnych energetycznie gospodarek miejskich
- Poprawa planowania miejskiego

Oś czasu programu URBACT II

Zaproszenie do składania wniosków

Przedłożenie wniosków projektowych itp.

Faza rozwoju

Złożenie ostatecznych zgłoszeń itp.

Faza wdrożenia

Zaproszenie do składania wniosków

Złożenie wniosków projektowych, ocena przez panel zewnętrzny i aprobata Komitetu Monitorującego URBACT pozwala na rozpoczęcie fazy rozwoju

Faza rozwoju (6 miesięcy)

- Rozwój projektu
- Utworzenie partnerstwa
- Opracowanie analiz bazowych
- Inicjacja Lokalnych Grup Wsparcia
- Przygotowanie ostatecznych dokumentów zgłoszeniowych i umów
- Wszystkie zatwierdzone projekty wspierane przez Sekretariat URBACT i kierowników biegunów tematycznych

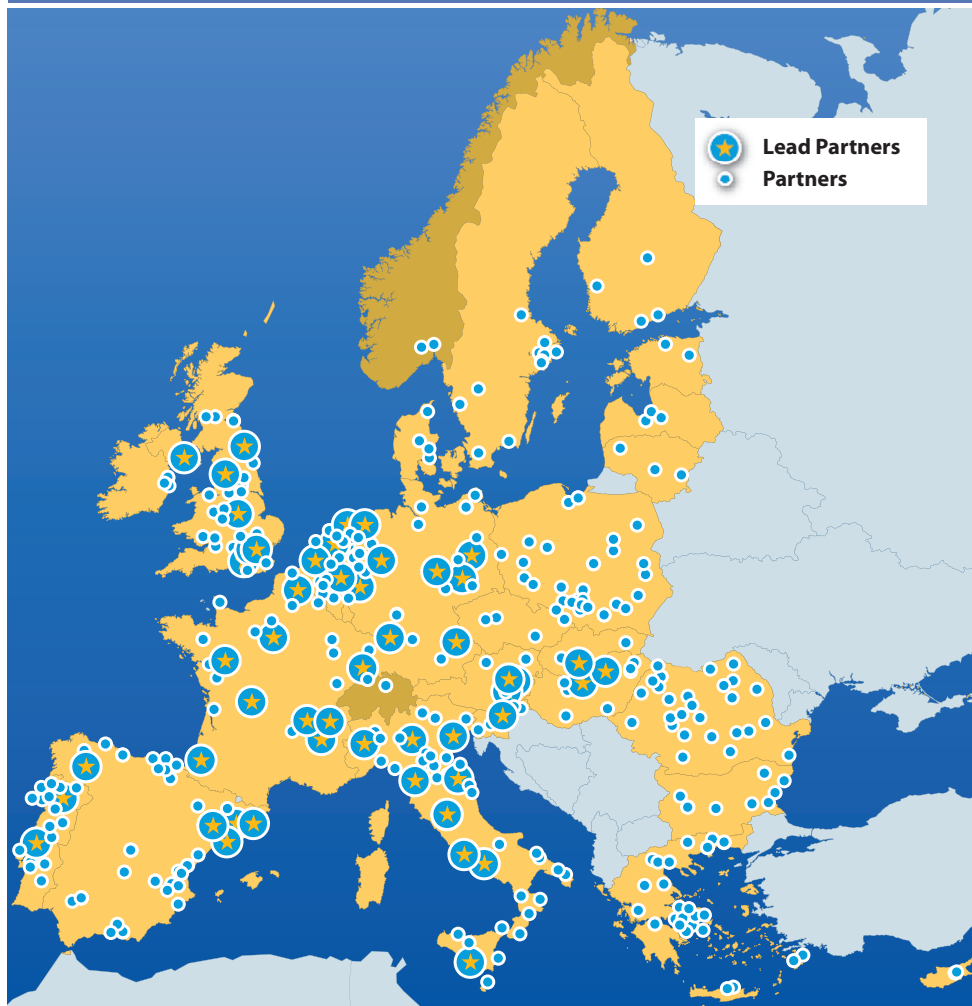
Złożenie zgłoszeń końcowych, ich ocena przez panel zewnętrzny i aprobata Komitetu Monitorującego URBACT pozwala na rozpoczęcie fazy wdrożeniowej

Faza wdrożeniowa (27 miesięcy)

- Działania związane z wymianą międzynarodową i uczeniem się
- Lokalne Grupy Wsparcia działają na poziomie krajowym
- Działania związane z budowaniem potencjału
- Rozwój i tworzenie Lokalnych Planów Działania
- Bieguny tematyczne koordynują kapitalizację wyników projektów

Partnerzy URBACT II

(stan na czerwiec 2013 r.)



CZĘŚĆ PIERWSZA

13

Lokalne Grupy Wsparcia URBACT i partycypacyjne planowanie działań

1.1 Lokalne Grupy Wsparcia i Lokalne Plany Działania

Co to jest Lokalna Grupa Wsparcia URBACT?

Lokalne Grupy Wsparcia URBACT (LGWU) to podstawowe elementy konstrukcyjne programu URBACT. Każde miasto partnerskie w sieci URBACT ma obowiązek stworzyć LGWU, by zebrać wszystkich ważnych lokalnych interesariuszy związanych z wybranym zagadnieniem strategicznym z jakim miasto chce się zmierzyć (np. zmniejszenie bezrobocia wśród młodzieży lub rewitalizacja obszarów zdegradowanych). Interesariusze ci są zaangażowani, by uczestniczyć w tworzeniu i wdrożeniu lokalnych polityk rozwoju miast.

Lokalne Grupy Wsparcia URBACT to sposób pozwalający na tworzenie zintegrowanego i partycypacyjnego podejścia do polityk miejskich. Łącząc lokalnych partnerów, by umożliwić im współpracę nad określonym problemem oraz wymianę doświadczeń na poziomie międzynarodowym, Lokalna Grupa Wsparcia gwarantuje uzyskanie bardziej wnikliwych i innowacyjnych wyników, co prowadzi do wspólnego opracowania Lokalnego Planu Działania. Doświadczenie pozwala także umocnić potencjał lokalnych praktyków i interesariuszy w celu zaplano-

wania i zrealizowania bardziej zrównoważonych rozwiązań w odpowiedzi na wyzwania, przed którymi staną w przyszłości.

Czym jest Lokalny Plan Działania?

Lokalny Plan Działania (LPD) to dokument strategiczny, który identyfikuje potrzeby, analizuje problemy i możliwości oraz proponuje zrównoważone, wykonalne rozwiązania. Wszystkie miasta w sieci partnerskiej URBACT muszą stworzyć LPD; plany te mogą być zapisane w różnych formatach. Lokalny Plan Działania to pierwsze, a przede wszystkim konkretne i użyteczne narzędzie pozwalające miastom rozwiązywać lokalne problemy i/lub poprawiać sytuację na poziomie lokalnym. W programie URBACT Lokalny Plan Działania jest wynikiem procesów partycypacyjnych Lokalnej Grupy Wsparcia. Zawiera on harmonogram i plan (także ramy czasowe i informacje o finansowaniu) umożliwiające miastu realizację rozwiązań stanowiących odpowiedź na wyzwania miejskie, którymi zajmuje się każda sieć URBACT.



Czym zajmują się Lokalne Grupy Wsparcia URBACT?

Głównymi celami Lokalnych Grup Wsparcia URBACT jest wykorzystanie sieci i metod URBACT do projektowania zintegrowanych Lokalnych Planów Działania związanych ze zrównoważonym rozwojem miast oraz umocnieniem lokalnych interesariuszy w celu tworzenia efektywnych strategii.

Działania Lokalnych Grup Wsparcia URBACT obejmują:

- **analizę** lokalnych wyzwań, poszukiwanie rozwiązań i ostatecznie stworzenie Lokalnego Planu Działania mającego na celu rozwiązanie tych problemów
- **włączenie** uczenia się w oparciu o wymianę międzynarodową (wiedza praktyczna, dobre praktyki, wzajemna ocena itp. z innymi miastami w ich sieci i poza nią) do lokalnego procesu tworzenia polityk
- **przyczynienie się** do wymiany międzynarodowej i procesu uczenia się zachodzącego na poziomie sieci
- **informowanie** o wynikach na poziomie lokalnym oraz przekazywanie nabytej wiedzy szerszej społeczności
- **uczestniczenie** w planach szkoleń URBACT organizowanych na poziomie krajowym i europejskim przez program URBACT, co pozwala na budowanie potencjału lokalnych interesariuszy miejskich

Poniższy schemat przedstawia pełny przegląd głównych działań, które podejmują Lokalne Grupy Wsparcia URBACT podczas cyklu życia projektu.



Każda sieć URBACT definiuje własne warunki odniesienia dla Lokalnych Grup Wsparcia URBACT przystosowane do problemów, którym się zajmuje, na przykład wykorzystanie przestrzeni publicznej lub tworzenie nowych miejsc pracy. Te warunki odniesienia są ustalane na początku fazy wdrożenia i identyfikują:

- główne kategorie interesariuszy, jacy mają być zaangażowani w Lokalną Grupę Wsparcia URBACT w sieci,
- średnią liczbę spotkań, jakie mają odbyć się na poziomie lokalnym,
- sposób, w jaki członkowie LGWU wezmą udział w działaniach międzynarodowych,
- sposób, w jaki członkowie LGWU będą dzielić się wiedzą nabytą w ramach działań międzynarodowych na poziomie lokalnym,
- wkład, jakiego oczekuje się od Lokalnych Grup Wsparcia URBACT na poziomie sieci,
- głównych członków, którzy odniosą korzyści z planów budowy potencjału.

Po wyrażeniu zgody przez wszystkich partnerów warunki odniesienia stworzą podstawę, na której każde miasto partnerskie oprie swój harmonogram Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT i będzie zarządzać swoją Lokalną Grupą Wsparcia URBACT.

Kto jest zaangażowany w Lokalne Grupy Wsparcia URBACT?

W każdym mieście występuje inna kombinacja lokalnych interesariuszy zaangażowanych w Lokalną Grupę Wsparcia URBACT. Na początku miasto musi zidentyfikować interesariuszy, którzy są zainteresowani zmianą strategii.

Wśród członków powinny znaleźć się przedstawiciele następujących grup:

- Różne działy administracji lokalnej,
- Wybrane organy odpowiedzialne za różne obszary strategii związane z problemami do rozwiązania,
- Beneficjenci, tzn. młodzież, osoby starsze, imigranci użytkownicy końcowi, mieszkańcy, itp.
- Trzeci sektor, organizacje pozarządowe, przedsiębiorstwa prywatne, zwłaszcza te, które reprezentują interesy określonej grupy lub świadczą usługi publiczne,
- Różne poziomy administracji samorządowej w danym obszarze strategicznym (dzielnica, miasto, obszar miejski, region),
- Sektor prywatny, społeczność biznesu, pracodawcy, świadczący usługi publiczne,
- Organy zarządzające programów operacyjnych (EFRR lub EFS).

Poniższe rozdziały omawiające angażowanie interesariuszy i pracę z nimi w ramach Lokalnych Grup Wsparcia dostarczają więcej informacji na temat tego, jak wyznaczyć i ocenić ich skład.

A jeśli grupa lokalna lub plan już istnieją?

W niektórych miastach zaangażowanych w sieci URBACT już istnieją grupy lokalne i lokalne strategie dotyczące wybranego wyzwania. W tych przypadkach nie ma potrzeby dublowania grupy czy tworzenia nowej, lecz partnerzy mogą ocenić istniejącą strukturę i w razie potrzeby ją zmienić. Lokalna Grupa Wsparcia URBACT może być podgrupą istniejącego forum, lub działalność URBACT może stać się częścią bieżących planów tej grupy.

Zgodnie z tym samym uzasadnieniem, uczestnictwo w sieci URBACT i wymianie międzynarodowej może pomóc w zapoznaniu się z istniejącymi planami, ich ocenie i ulepszeniu. Jeśli na poziomie lokalnym istnieje już plan działania, należy oczekiwać, że miasto wykorzysta doświadczenie w tworzeniu sieci do oceny istniejącego planu lub uzupełnienia go, jeśli nie wprowadzono jakiegoś wymiaru wyzwania (np. społecznego, fizycznego, ekonomicznego lub środowiskowego). Lokalny Plan Działania URBACT będzie wówczas dokumentem, który ocenia postępy istniejącego planu, wprowadza poprawki zgodnie z wiedzą pozyskaną od innych miast biorących udział w programie URBACT oraz tworzy nowe lub zmienione działania mające na celu stawienie czoła zidentyfikowanym wyzwaniom w polityce miejskiej.

Jakie są ramy czasowe?

Lokalne Grupy Wsparcia URBACT powstają i działają w ramach cyklu życia sieci URBACT, zwykle przez dwa lata. Lokalny Plan Działania jest realizowany przez 12–14 miesięcy, co pozostawia czas na poinformowanie o wynikach i rozpoczęcie realizacji pierwszych działań.

Głównym celem programu URBACT jest zapewnienie, że oddziaływanie Lokalnej Grupy Wsparcia i Lokalnego Planu Działania na lokalne praktyki ma charakter zrównoważony. Rozwój postaw partycypacyjnych jest niełatwy i wymaga czasu oraz energii. Inwestycja ta powinna mieć charakter zrównoważony, by miasto mogło czerpać z niej korzyści w dalszej perspektywie.



W jaki sposób można finansować działalność Lokalnych Planów Działania?

Choć program URBACT wspiera wymianę międzynarodową i działania związane z uczeniem się oraz tworzenie zintegrowanych planów działania na poziomie lokalnym przy wsparciu ekspertów, szkolenia itp., nie zapewnia on finansowania realizacji Lokalnych Planów Działania. Główną zaletą uczestnictwa w sieci URBACT jest możliwość identyfikacji potencjalnych zasobów finansowania i inwestycji podczas procesu planowania działań.

Instytucje zarządzające są w każdym regionie i państwach członkowskich agendami odpowiedzialnymi za wykorzystanie europejskich funduszy strukturalnych. Program URBACT usilnie zachęca sieci do nawiązywania bliskiej współpracy z instytucjami zarządzającymi programami operacyjnymi, zarówno w przypadku Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR) jak i Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS). Celem tego działania jest zwiększenie możliwości miasta w dziedzinie zapewnienia finansowania dla działań przewidzianych Lokalnymi Planami Działania. Zachęcamy Lokalne Grupy Wsparcia URBACT do zapraszania instytucji zarządzających do pełnego uczestnictwa w lokalnych oraz międzynarodowych działaniach sieci. Pomaga to dostosować rzeczywiste potrzeby i priorytety miast do potencjalnych źródeł finansowania.

Niektóre sieci URBACT już z powodzeniem zachęciły do udziału przedstawicieli instytucji zarządzających z różnych regionów w specjalnie zorganizowanych spotkaniach, w celu uczestniczenia w wymianie

międzynarodowej dotyczącej tematu projektu. Spotkania te pozwalają osiągnąć lepsze zrozumienie wyzwań występujących w miastach przez instytucje zarządzające funduszami europejskimi i pozwala im na wymianę informacji i uczenie się od siebie.

Miasta URBACT z powodzeniem ubiegały się także o finansowanie w oparciu o Lokalne Plany Działania w innych programach europejskich i krajowych, jak programy badawcze czy programy włączenia społecznego.



Jakie wsparcie oferuje program URBACT?

URBACT oferuje partnerom szereg zasobów, które umożliwiają osiągnięcie najlepszych efektów związanych z uczestniczeniem w sieciach oraz tworzenie solidnych zintegrowanych Lokalnych Planów Działania.

Finansowanie

Maksymalny budżet każdej sieci to 800 000 EUR. Część tych środków można wykorzystać bezpośrednio na Działania Lokalnej Grupy Wsparcia, do celów związanych z logistyką, zaangażowania zewnętrznych służb ułatwiających, jak również pokrycia kosztów podróży członków Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT na spotkania międzynarodowe, do tworzenia planów budowania potencjału lub finansowania innych wydarzeń związanych z programem.

Wiedza fachowa

Każda sieć dysponuje przydziałem 166 roboczo-dni ekspertów, niezależnie od budżetu sieci, które można podzielić między powołanych ekspertów wiodących oraz ograniczoną liczbę ekspertów tematycznych. Ich rola polega na towarzyszeniu każdej sieci podczas tworzenia i wdrażania harmonogramu i generowania danych wyjściowych. Choć to ekspert wiodący jest główną osobą oferującą wiedzę fachową, metodologię i ogólne wsparcie partnerom wiodącym i wszystkim partnerom projektu, eksperci tematyczni mogą zapewnić dodatkową pomoc w przypadku kwestii związanych z tematem każdej sieci.

Koordynatorzy Lokalnych Grup Wsparcia

Na poziomie lokalnym każdy partner projektu jest odpowiedzialny za oddelegowanie koordynatora Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT², którego zadaniem jest zarządzanie Lokalną Grupą Wsparcia URBACT i zapewnienie, że grupa realizuje zadania zgodnie z planem. Koordynator Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT działa także jako łącznik między działaniami sieci międzynarodowej a Lokalną Grupą Wsparcia. Ich zadanie polega na:

- organizacji spotkań Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT,
- nadzorowaniu realizacji Lokalnego Planu Działania,
- sprawozdawczość z działań Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT na poziomie lokalnym i poziomie sieci,
- organizacji wkładu Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT w działania międzynarodowe,
- uczestniczenie w spotkaniach sieci międzynarodowej i seminariach poświęconych budowaniu potencjału oraz
- składanie sprawozdań członkom LGWU.

2. Koordynator LGWU może pochodzić z lokalnych instytucji administracyjnych lub być konsultantem zewnętrznym. Istnieją także przypadki, gdy partner projektu działa jako koordynator LGWU, co pozwala na stworzenie silniejszych powiązań między działaniami międzynarodowymi a lokalnymi. Przy uwzględnieniu wzrostu budżetu dla projektów 3-iej rundy składania wniosków zachęcamy partnerów do zatrudniania w razie potrzeby ekspertów w dziedzinie animacji i szkolenia. Wszystkie aspekty budżetowe powinny być omówione i uzgodnione przez partnerów.

Narzędzia

Sekretariat URBACT, odpowiedzialne za ogólne wdrożenie programu, wspiera sieci we wszystkich aspektach cyklu życia projektu. Niniejszy zestaw narzędzi, jak również inne dokumenty i wytyczne, zawierają przykłady i narzędzia umożliwiające jak najsukuteczniejsze rozwiązywanie niektórych problemów.

Pięć poniższych rozdziałów pozwala na przeprowadzenie miast URBACT przez niezbędne etapy budowania Lokalnej Grupy Wsparcia oraz współtworzenia Lokalnego Planu Działania. Szereg użytecznych narzędzi, dokumentów i innych zasobów podano w części 2



1.2 Angażowanie lokalnych interesariuszy

Pozyskanie właściwych osób do Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT to niełatwe zadanie. Skłonienie wszystkich odpowiednich interesariuszy do współpracy to najlepszy sposób na zapewnienie mocnych podstaw dla planowania działań i współtworzenia Lokalnego Planu Działania.

Ten rozdział poprowadzi czytelników przez różne etapy zakładania Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT:

1.2.1 Ujmowanie w ramy Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT – na poziomie sieci

1.2.2 Zakładanie Lokalnej Grupy Wsparcia – na poziomie lokalnym

Struktura każdej Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT jest dostosowana do specyficznego kontekstu i okoliczności i nie ma jednego rozwiązania odpowiedniego dla wszystkich. Cele, działania i skład każdej Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT zależą od tematu, charakteru proponowanych działań projektowych, lokalnych potrzeb i doświadczenia w tworzeniu podejścia partycypacyjnego.

We wszystkich przypadkach zarówno grupa, jak i jej wyniki powinny przemawiać w imieniu całej społeczności beneficjentów. Konieczna jest identyfikacja właściwych interesariuszy oraz ich wybór i zaproszenie do przystąpienia. Wspólny dla partnerów projektu proces mapowania jest dobrym sposobem na ustalenie, kto powinien być zaproszony i dlaczego, jakiego wkładu należy oczekiwać od każdego interesariusza i jak należy dążyć do uzyskania tego wkładu. Podane tu wskazówki i narzędzia zawarte w części 2 pomagają w przeprowadzeniu skutecznej analizy interesariuszy, rozpoznaniu charakteru i interesów interesariuszy, jacy mają zostać zaangażowani oraz rozpatrzeniu ich potencjalnego wpływu i interesu w udziale w działaniach Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT.



1.2.1 Ujęcie w ramy Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT – na poziomie sieci

Każda sieć URBACT określa warunki ustalania odniesień dla głównych zasad, w oparciu o które tworzy się i prowadzi Lokalną Grupę Wsparcia URBACT. Działanie to odbywa się na początku istnienia sieci i zapewnia ono spójną strukturę dla wszystkich miast w obrębie sieci. Może być ono najważniejszym punktem dedykowanej sesji roboczej podczas jednego z pierwszych seminariów na początku fazy wdrożenia, obejmując kluczowych interesariuszy i rozstrzygając, jak członkowie Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT będą zaangażowani, jaki będzie ich wkład oraz jakie będą czerpać korzyści z międzynarodowych działań sieci. Wymiana między miastami partnerskimi, dotycząca podejścia partycypacyjnego, jest także wspianą okazją do uczenia się niezależnie od doświadczenia różnych partnerów w tym obszarze.



Sugestie i wskazówki

Warunki odniesienia powinny obejmować:

- Skład – główne kategorie interesariuszy biorących udział w Lokalnych Grupach Wsparcia URBACT, także w identyfikacji odpowiednich działów administracji lokalnej, wybranych przedstawicieli, użytkowników końcowych czy końcowych beneficjentów, sektora prywatnego, instytucji zarządzających programami operacyjnymi czy innych potencjalnych źródeł finansowania.
- Metodę początkową – możliwe metody wyboru, kontaktu czy motywowania interesariuszy do dołączenia do LGWU.
- Strukturę – pomysły na organizację grupy, jak przybliżona liczba członków, grupa zasadnicza i rozszerzona itp.
- Sprawozdawczość – jak partnerzy projektu będą rozliczać się z działalności w Lokalnej Grupie Wsparcia przed resztą partnerów na poziomie sieci.
- Rolę Lokalnej Grupy Wsparcia w działalności sieci. – tj. organizacji seminariów, tworzeniu studiów przypadku itp.
- Kalendarz działań – cele pierwszych spotkań, częstotliwość działań spotkań i przybliżony kalendarz



Dobre praktyki

Przykład sieci OP-ACT:

Partner wiodący i ekspert wiodący zapewnili sieci ogólny zarys interesariuszy, z którymi należało się kontaktować w oparciu o ogólne cele projektu. Zarys obejmował kilka pytań do interesariuszy, pozwalający im na zbadanie ich potencjalnego wkładu oraz sugestie mobilizacji różnych uczestników.

Więcej informacji na ten temat można znaleźć w drugim wydaniu biuletynu OP-ACT.

1.2.2 Zakładanie Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT – na poziomie lokalnym

Przy rozpatrywaniu udziału interesariuszy w Lokalnych Grupach Wsparcia URBACT pierwszym krokiem powinno być sporządzenie mapy analogicznych istotnych struktur, które już istnieją. Jeśli w Twoim mieście już istnieje grupa zajmująca się podobnym tematem, lepiej „podczepić się” pod nią niż zaczynać coś od nowa. Pozwala to uniknąć dublowania potencjalnych negatywnych reakcji interesariuszy zaangażowanych w istniejące struktury. Istnieje kilka przykładów skutecznych Lokalnych Grup Wsparcia URBACT, które działają w ten sposób, jak przedstawiony poniżej przypadek z Liverpoolu.

Dla wszystkich Lokalnych Grup Wsparcia URBACT ważne jest rozważenie, w jaki sposób mogą oni od początku skłonić do współpracy lokalnych wybranych przedstawicieli instytucji zarządzających programami operacyjnymi w celu zapewnienia, że Lokalna Grupa Wsparcia URBACT, rozwiązywany problem i przyszły Lokalny Plan Działania znajdują się w sferze zainteresowań decydentów i potencjalnych sponsorów.

Sieci URBACT mogą także stworzyć krótką prezentację programu URBACT i jego sieci (cele, problemy, jakimi się zajmuje, oczekiwane efekty) jako narzędzie, by nakreślić bodźce, jakie mogą skłonić interesariuszy do uczestnictwa. Może ona zostać przełożona na lokalne języki i używana przez wszystkich partnerów przy prezentacji projektu oraz procesu Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT na poziomie lokalnym, podczas zachęcania do uczestnictwa potencjalnych interesariuszy.





Dobre praktyki

Sieć HerO, przykład Liverpool World Heritage Site:

Lokalna Grupa Wsparcia URBACT została wbudowana w istniejącą strukturę Grupy Sterującej „Liverpool World Heritage Site Steering Group (WHS)”, która powstała w roku 2001, gdy miasto rozpoczęło proces nominacji. Po dołączeniu do sieci HerO dokonano oceny członkostwa w grupie.

Najpierw członkowie potwierdzili ponownie swoje zaangażowanie we wspieranie i uczestniczenie w zarządzaniu i kontynuowaniu pracy Grupy Sterującej World Heritage Site.

Następnie urzędnicy rady miejskiej podjęli się przeprowadzenia oceny przydatności zaangażowanych członków. Dokonano analizy interesariuszy, tworząc ranking według poziomu ich zainteresowania i poziomu wpływu. Celem było uniknięcie włączenia interesariuszy biernych lub negatywnie nastawionych i stworzenie grupy podstawowych interesariuszy, którzy wykazują pozytywne zainteresowanie i znaczący wpływ. Uznano, że wszyscy aktualni członkowie są w istocie podstawowymi interesariuszami i nikt z nich nie został poproszony o opuszczenie LGWU. Ustalono jednak, że brak pewnych kluczowych opinii. Po przeprowadzeniu dochodzenia do grupy dołączyli przedstawiciele każdej z dwóch brakujących agencji (patrz proces w Lokalnym Planie Działania dla Liverpoolu).

Poniższy trzystopniowy proces jest przydatny przy rozpatrywaniu zaangażowania interesariuszy:

a) Przeprowadzenie wstępnej oceny potencjalnych interesariuszy

b) Zaangażowanie potencjalnych interesariuszy, by stali się członkami LGWU

c) Stworzenie struktury LGWU

a) Przeprowadzenie wstępnej oceny potencjalnych interesariuszy

Korzystając z warunków odniesienia na poziomie sieci każde miasto przeprowadza wstępną ocenę zbiorczą, wraz z kolegami z samorządu lokalnego i innymi partnerami bezpośrednimi, w celu identyfikacji lokalnych interesariuszy. Potem można podzielić się tymi pierwszymi pomysłami na skład grupy z partnerem wiodącym i ekspertem wiodącym, którzy będą mogli zauważyć ewentualne luki czy doradzić w sprawie ewentualnych nowych osób.

W rozdziale Narzędzia (część 2) można znaleźć dwa narzędzia pomocne w identyfikacji istotnych interesariuszy, których należy zaangażować, a które można wykorzystać na różnych etapach cyklu planowania – siatkę analizy interesariuszy i macierz interesów/wpływów.

Narzędzi tych można użyć do tworzenia map interesariuszy z pierwszą grupą głównych lokalnych uczestników, na przykład wywodzących się z administracji lokalnej, następnie z rozszerzoną grupą potencjalnych członków Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT. Powtórzenie tego ćwiczenia w formacie warsztatowym pozwoli sprawdzić prawdziwość początkowej struktury interesariuszy, a poglądy członków Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT pomogą nadać głębię i spójność strukturze grupy. Zalecamy powtórzenie w razie potrzeby tego ćwiczenia kilkakrotnie podczas cyklu życia projektu. Siatka ta jest szczególnie użyteczna przy poprawie zrozumienia różnic między potencjalnymi interesariuszami „głównymi” a „drugorzędnymi”; następnie można jej użyć do wpływania na poszczególne role i obowiązki w Lokalnej Grupie Wsparcia URBACT.

b) Zaangażowanie potencjalnych interesariuszy, by stali się członkami LGWU

Po dokonaniu identyfikacji interesariuszy zaangażowanie ich może być niełatwym zadaniem, zwłaszcza wtedy, gdy brak istniejącej współpracy, na której można się oprzeć. Sposób nawiązywania kontaktów na początku jest ważny, gdyż ma wzbudzać zainteresowanie i motywować do długofalowego uczestnictwa. Pierwszy kontakt należy nawiązywać przez indywidualne zaproszenia, rozmowy telefoniczne, rozmowy w cztery oczy lub spotkania w małych grupach. Należy także rozważyć opublikowanie otwartego zaproszenia, by przyciągnąć zainteresowanie i zachęcić większą liczbę uczestników. Może być to przydatne w przyciągnięciu specyficznych kategorii interesariuszy, jak przedstawiciele społeczeństwa obywatelskiego lub grupy, do których trudno dotrzeć. Ogłoszenia podczas konferencji, spotkań z prasą czy w mediach także mogą wygenerować zainteresowanie i przyciągnąć nowych interesariuszy.



Dobre praktyki

Zaangażowanie interesariuszy w Rydze, mieście partnerskim sieci My Generation:

Przed dołączeniem do sieci URBACT miasto nie miało kontaktów ze stowarzyszeniami młodzieżowymi, skorzystało więc z otwartych ogłoszeń, by dotrzeć do organizacji pozarządowych. W ten sposób przedstawiciele miasta skontaktowali się z ponad 60 organizacjami pozarządowymi działającymi w tej sferze; niektóre z nich już brały udział w pracach LGWU.

Metoda ta okazała się skuteczna. Po zakończeniu projektu URBACT Lokalna Grupa Wsparcia URBACT stała się platformą rozwoju nowego formatu komunikacji i współpracy z organizacjami pozarządowymi opartego na otwartej debacie i wspólnych inicjatywach. Metoda zaangażowania wielu interesariuszy została zastosowana w dwóch kolejnych projektach. 8 na 10 organizacji młodzieżowych reprezentowanych przez Lokalną Grupę Wsparcia URBACT kontynuowało współpracę z władzami miejskimi, stając się częścią projektów INTERREG i Demokracja.

Więcej informacji można znaleźć w raporcie końcowym miasta Ryga.

Angażowanie interesariuszy i zapewnienie ich aktywnego uczestnictwa może być zniechęcającym zadaniem. By je prawidłowo wykonać, należy zastanowić się, jakie korzyści odnoszą interesariusze z uczestnictwa, a następnie poinformować ich o tym w sposób przejrzysty i przekonujący.

Jakie korzyści odniosą interesariusze?

Pieniądże? Wpływy? Inspiracja? Uczenie się? Profesjonalna nagroda? Kontakty? Lepsze rozwiązania ich problemów? Zabawa?

Przynależność do Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT może niewątpliwie zapewnić:

- Plan działania, który w pełni uwzględnia rzeczywiste potrzeby organizacji,
- lepsze sieci lokalne, które mogą zaowocować zrównoważoną współpracą w przyszłości,
- bliższe relacje robocze zapewniające lepszy wgląd w długofalową wizję i cele agencji partnerskich,
- lepsze możliwości rozliczania wielu interesariuszy,
- efektywny i ekonomiczny proces rozwoju lub oceny planu,
- bogate i cenne doświadczenie zawodowe,
- szersze perspektywy radzenia sobie z tematami i we własnej pracy agencji,
- możliwość uczenia się od innych miast w przypadku wybranego tematu oraz od sieci w skali międzynarodowej (patrz rozdział 1.5),
- poprawa umiejętności związanych z uczestnictwem, planowaniem miejskim, zintegrowanymi metodami i zarządzaniem projektami (patrz rozdział 1.6),

- potencjalne finansowanie Lokalnego Planu Działania.

Istotne jest informowanie od samego początku, że istnieją pewne oczekiwania odnośnie do regularnego uczestnictwa członków Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT w spotkaniach oraz aktywnego udziału w wymianie międzynarodowej i aktywnym planie działania.



Sugestie i wskazówki

Pamiętajcie, że pierwsze dobre wrażenie można zrobić tylko raz! Kontaktując się z potencjalnymi interesariuszami należy być równocześnie realistycznym, jak i przekonującym. Nie należy skupiać się tylko na obowiązkach, lecz także na korzyściach płynących z uczestnictwa.

Ponieważ celem Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT jest także uczestniczenie we współprodukcji Lokalnego Planu Działania, zaangażowani uczestnicy powinni być w stanie aktywnie przyczynić się do jego opracowania i wdrożenia.

Stosowanie wyłącznie metody „z góry na dół” przy wybieraniu członków i budowaniu Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT może mieć negatywny wpływ na wiarygodność grupy i jej wyniki. Należy stosować myślenie poziome i poszerzać grono uczestników.

c) Stworzenie struktury LGWU

Podobnie jak w przypadku składu osobowego, nie istnieje jedna struktura skutecznej Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT. W oparciu o doświadczenia projektów URBACT można zaproponować szereg struktur organizacyjnych, które mogą się sprawdzić:

Struktura otwarta: pozwala na ciągłą adaptację struktury Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT w miarę postępów. W zależności od potrzeb członkostwo otwarte pozwala na zwiększenie uczestnictwa o nowych interesariuszy dokonujących interwencji doradczych związanych z określonymi tematami lub dołączenie do działań LGWU w dowolnym punkcie cyklu życia projektu.

Struktura zamknięta: mniejsza grupa, maksymalnie 10 osób, jej skład pozostaje stabilny przez cały czas trwania projektu, co umożliwia sprawowanie kontroli nad grupą, w celu jednoznacznego przydzielania obowiązków i lepszego skupienia się na wykonywaniu zadań. Choć ta struktura nie zapewnia automatycznie masy krytycznej, jakiej mogą wymagać niektóre procesy, wykazuje pewne zalety: członkowie mogą poznać się nawzajem oraz nawiązywać silne relacje.

Podgrupy tematyczne: wiele projektów URBACT opiera się na głównym temacie i kilku tematach pobocznych. Ten rodzaj struktury można także zastosować do Lokalnych Grup Wsparcia URBACT. Jeśli Twój projekt obejmuje przykładowo 4 tematy poboczne, Lokalna Grupa Wsparcia może podjąć decyzję o uczestniczeniu w 2 z 3 czy 4 grup. Organizacja wokół podgrup tematycznych może zapewnić wyższy poziom zainteresowania ze strony członków i lepszą kontrolę nad ewolucją każdej grupy. Jeśli powstaje szereg bardziej skoncentrowanych grup, konieczne jest wbudowanie mechanizmów udostępniania wyników między grupami.

Struktury wielopoziomowe: kolejną możliwość to łączenie struktury otwartej i zamkniętej. Kluczową grupę od 6 do 8 partnerów o dużej wiedzy związanej z tematem projektu może wspierać szersza sieć lokalna, która stanowi grupę docelową dla programu działań lokalnych tworzonego przez grupę podstawową. Wsparcie może obejmować na przykład wydarzenia popularyzacyjne i lokalne konsultacje. Tworząc ograniczoną grupę kluczową oraz szerszą sieć lokalną można skupić się na rozwoju Lokalnego Planu Działania przy równoczesnym wykorzystaniu pożytków szerszej sieci lokalnej, jak partnerstwo i popularyzacja.



Więcej informacji

URBACT – Guide to URBACT Thematic Network 2012 (URBACT – Przewodnik po sieciach tematycznych URBACT, 2012 r.)

„LGWU to prawdziwe wyzwanie, ale... jest tego warte!” The URBACT Tribune, sierpień 2011 r.

Sieć HerO network – Lokalny Plan Działania w Liverpoolu

Biuletyn sieci OP-ACT –, wydanie nr 2

Angażowanie interesariuszy – lista kontrolna

Główne etapy:	Ekspert wiodący/ partner wiodący	Koordynator LGWU
Zdefiniowanie warunków odniesienia na poziomie składu i działalności LGWU	✓	
Omówienie warunków odniesienia LGWU podczas spotkania sieciowego	✓	✓
Sprawdzenie, czy w Twoim mieście nie działa już podobna Grupa lokalna		✓
Dostosowanie proponowanej listy interesariuszy do lokalnego kontekstu i identyfikacja osób, z którymi należy się skontaktować		✓
Skonsultowanie listy lokalnych interesariuszy z ekspertem wiodącym / partnerem wiodącym		✓
Wybranie metody kontaktu z potencjalnymi członkami		✓
Kontakt z potencjalnymi członkami LGWU		✓
Omówienie korzyści i obowiązków związanych z uczestnictwem w LGWU		✓
Organizacja pierwszego spotkania z początkowymi członkami i przeprowadzenie analizy interesariuszy oraz sporządzenie siatki znaczenia/wpływów		✓
Dalsza rekrutacja członków LGWU		✓
Wybór formatu grupy		✓
Ocena procesu wyboru i pierwsze wyniki	✓	
Okresowe użycie narzędzi i odpowiednie dostosowanie grupy		✓

1.3 Praca z interesariuszami w Lokalnej Grupie Wsparcia

Budowanie spójnej i skutecznej Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT wymaga energii, zaangażowania i determinacji ze strony wszystkich uczestników przez cały czas trwania projektu. Ten rozdział zawiera wskazówki dotyczące kluczowych aspektów pracy z interesariuszami w ramach Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT:

1.3.1 Wspieranie działalności Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT – na poziomie sieci

1.3.2 Prowadzenie działalności Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT – na poziomie lokalnym

Prowadzenie Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT może być satysfakcjonujące, lecz może także być niełatwym i czasochłonnym zadaniem. Skuteczna Lokalna Grupa Wsparcia URBACT to taka, która z powodzeniem współtworzy i uzgadnia Lokalny Plan Działania, równocześnie radząc sobie z różnymi kwestiami, tworząc spójność i dynamikę grupy złożonej z ludzi o czasem bardzo różnym pochodzeniu i oczekiwaniach. Ważnymi czynnikami na drodze do sukcesu są: przywództwo, zaufanie, jednoznaczna informacja, uzgodniony harmonogram, regularna komunikacja i dobrze prowadzone spotkania.

1.3.1 Wspieranie Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT – na poziomie sieci

Na poziomie sieci partner wiodący i ekspert wiodącywspierają każde miasto w prowadzeniu Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT zgodnie z warunkami odniesienia ustalonymi dla sieci jako całości. Każda Lokalna Grupa Wsparcia URBACT ma tworzyć raporty dotyczące spotkań i postępów i regularnie przekazywać partnerowi wiodącemu, na przykład po każdym spotkaniu przysyłając jednostronicowe podsumowanie w języku angielskim. Sprawozdania można przekazywać w formie aktualizacji w rozmowach telefonicznych lub wiadomościach e-mail. Ekspert wiodący i partner wiodący ułatwiają wymianę informacji między partnerami Lokalnych Grup Wsparcia URBACT, na przykład stosując ankiety, raporty i sesje dedykowane podczas spotkań międzynarodowych.

Ekspert wiodący i partner wiodący pomagają także w realizacji wzajemnego uczenia się i wymianie między Lokalną Grupą Wsparcia URBACT a działalnością międzynarodową. Członkowie różnych Lokalnych Grup Wsparcia URBACT z każdego miasta uczestniczą w spotkaniach międzynarodowych, wybrani w oparciu o potencjalny wkład lub informacje związane z danym tematem projektu podczas wydarzeń między-



narodowych. Podczas organizacji działalności sieciowej Lokalna Grupa Wsparcia URBACT miasta jest aktywnie zaangażowana w witanie gości, organizację wspólnych warsztatów, wizyty w terenie, konferencje prasowe oraz spotkania nieformalne, umożliwiające spotkanie kolegów z innych miast.

Wsparcie zapewniane przez eksperta wiodącego i partnera wiodącego obejmuje:

- prowadzenie tworzenia warunków odniesienia na poziomie sieci
- oferowanie wskazówek koordynatorom Lokalnych Grup Wsparcia URBACT przez telefon lub e-mail lub z podczas wizyt osobistych na spotkaniach, gdy jest to konieczne dla zapewnienia właściwej realizacji Lokalnego Planu działań
- przekazywanie pomysłów dotyczących spotkań Lokalnych Grup Wsparcia oraz skutecznych technik prowadzenia spotkań
- ocena raportów ze spotkań Lokalnych Grup Wsparcia URBACT
- tworzenie okazji do spotkań międzynarodowych dla partnerów mających na celu dzielenie się doświadczeniami, problemami i rozwiązaniami lub dobrymi praktykami związanymi z Lokalnymi Grupami Wsparcia URBACT

- poszukiwanie i wspieranie pomysłów dotyczących wkładu Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT w spotkania międzynarodowe (tj. organizacja części seminarium sieci, przedstawienie lokalnego studium przypadku, strategicznego wyzwania, postępy w Lokalnym Planie Działań itp.)



Dobre praktyki

Sieć EVUE – obfitość nagród!

Już na początku projektu ekspert wiodący i partner wiodący zdecydowali o wprowadzeniu ankiet online w celu zbierania informacji o działaniach Lokalnych Grup Wsparcia i postępach Lokalnego Planu Działania. Ankiety te były zbierane z sześciomiesięcznym okresem sprawozdawczości i miały pomóc partnerowi wiodącemu w wypełnianiu raportów postępów oraz pozwolić na uniknięcie znużenia ankietami wśród partnerów. Ankiety miały przypominać partnerom o ich działaniach, poprzez zadawanie im pytań na temat ich działalności. Podczas spotkań ekspert wiodący informował o ankietach jako o metodzie dzielenia się informacjami oraz pomagania partnerom w lepszym zrozumieniu tego, jak inne miasta radzą sobie z Lokalnymi Planami Działania i Lokalnymi Grupami Wsparcia.

Oferowano nagrody za najszybsze i najpełniejsze wypełnianie ankiet!

1.3.2 Prowadzenie Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT – na poziomie lokalnym

a) Koordynator Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT

Koordynator Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT to nowy kluczowy uczestnik sieci URBACT 3-ej rundy. Każdy partner wyznacza osobę odpowiedzialną za prowadzenie Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT. Osoba taka może być sama koordynatorem lokalnego projektu URBACT, kimś z samorządu lokalnego lub doraźnie rekrutowanym do wykonania zadania ekspertem.

Koordynator Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT to „osoba odniesienia” dla grupy, na poziomie lokalnym, na poziomie sieci i dla Biura Sekretarza URBACT: każdy koordynator Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT ma korespondenta/odpowiednika w innych miastach partnerskich. Jest on osobą, do której zwraca się partner wiodący i ekspert wiodący w przypadku wszystkich spraw związanych z Lokalnymi Grupami Wsparcia URBACT.

Koordynator Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT jest odpowiedzialny za prowadzenie grupy na poziomie lokalnym, zarządzanie procesem bieżącym, zapewnienie dwustronnej komunikacji między Lokalną Grupą Wsparcia URBACT a międzynarodową działalnością sieci oraz zapewnienie konkretnych wyników w formie Lokalnego Planu Działania. Jest odpowiedzialny za tworzenie przychylnego środowiska oraz sprawienie, by działania Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT sprawnie ruszyły z miejsca. Niektórzy interesariusze mogli dotąd nie mieć doświadczenia z procesami partycypacyjnymi, a koordynator powinien się upewnić, że wszyscy członkowie czują się swobodnie i ich opinie są rozpatrywane i szanowane.

Śledzenie przebiegu spotkań i dokumentowanie ich na potrzeby związane ze sprawozdawczością i audytem to główne zadanie koordynatorów Lokalnej Grupy

Wsparcia. Partner wiodący będzie wspierać każdego z partnerów w rozwijaniu odpowiednich systemów na następujące sposoby:

- podsuwanie pomysłów dotyczących spotkań Lokalnych Grup Wsparcia URBACT oraz technik animacji skutecznego prowadzenia spotkań
- ocena raportów ze spotkań Lokalnych Grup Wsparcia URBACT
- tworzenie okazji do spotkań międzynarodowych dla partnerów mających na celu dzielenie się doświadczeniami, problemami i rozwiązaniami lub dobrymi praktykami związanymi z Lokalnymi Grupami Wsparcia URBACT
- poszukiwanie i wspieranie pomysłów dotyczących wkładu Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT w spotkaniach międzynarodowych (tj. organizacja części seminarium sieci, przedstawienie lokalnego studium przypadku, wyzwania strategicznego, postępy w Lokalnym Planie Działań itp.)



Sugestie i wskazówki

Kilka kwestii do rozważenia w przypadku koordynatora Lokalnej Grupy Wsparcia:

- Jakie umiejętności uważasz za niezbędne dla prowadzenia Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT? Czy masz je wszystkie? Jeśli nie, czy potrafisz je nabyć lub jakoś zrekompensować ich brak?
- Gdybyś był członkiem Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT, czego oczekiwałbyś od swojego koordynatora LGWU?
- Jakie są Twoim zdaniem największe możliwości dla Twojej Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT, a jakie jest największe zagrożenie?

b) Harmonogram Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT

Zalecamy usilnie, by każda Grupa Wsparcia URBACT stworzyła własny harmonogram, oparty na warunkach odniesienia ustalonych na poziomie sieci. To użyteczne narzędzie zapewniające, że wszyscy od początku będą znajdować się w tym samym miejscu, motywujące do uczestnictwa i oferujące jednoznaczną wizję procesu postępów.

Harmonogram powinien określać cele, oczekiwane wyniki, dostępne zasoby oraz Plan Działania sieci lokalnych i krajowych. Powinien zawierać wstępne plany wszystkich spotkań i ramy czasowe wygenerowania różnych oczekiwanych wyników. Powinien jednoznacznie opisywać korzyści związane z uczestnictwem przez cały czas realizacji projektu dla członków Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT oraz zostać oceniony przez całą grupę.



Sugestie i wskazówki

Wspólny harmonogram umożliwi członkom Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT sprawdzenie, na jakim etapie się znajdują w danej chwili, poprawienie własności projektu oraz pomoże im zaplanować czas niezbędny do wykonania danego zadania.

Harmonogram może na przykład obejmować:

- Krótkie wprowadzenie do programu URBACT oraz do sieci
- Cele Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT i oczekiwane wyniki/efekty
- Definicję wyzwania związanego ze strategią, któremu ma sprostać Lokalna Grupa Wsparcia URBACT / Lokalny Plan Działania
- Harmonogram dat spotkań
- Daty i temat wymiany międzynarodowej oraz wkład Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT
- Zarys planu roboczego Lokalnego Planu Działania
- Proces konsultacji projektu Lokalnego Planu Działania i realizacji Lokalnego Planu Działania

c) Organizacja spotkań Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT

Dobrze prowadzone spotkania z jednoznacznie określonymi celami i dobrą motywacją pomogą utrzymać Lokalną Grupę Wsparcia URBACT na właściwych torach oraz motywować interesariuszy do pojawienia się na następnym spotkaniu i uczestniczenia w nim w pełni. Program należy rozsyłać z co najmniej tygodniowym wyprzedzeniem. W programie spotkania należy przeznaczyć czas na przekazywanie informacji, lecz także zapewnić interesariuszom dużo czasu na wypowiedzianie się i wymianę poglądów. Należy pomyśleć o miejscu, oświetleniu, świeżym powietrzu, przerwach, przekąskach, upewnić się, że uczestnikom jest wygodnie. Można rozważyć organizowanie spotkań w różnych miejscach, by agencje interesariuszy mogły je kolejno organizować. Należy prosić uczestników o opinie i dopilnować, by kolejne spotkania były organizowane z uwzględnieniem ich uwaag.

Dobra moderacja spotkań i wydarzeń pomaga w stworzeniu właściwych warunków dla efektywnego uczestnictwa i współpracy. Inwestycja w specjalistyczną wiedzę fachową w dziedzinie moderacji może mieć pozytywny wpływ na jakość i wyniki spotkań. Program URBACT dysponuje także narzędziami i wskazówkami kreatywnego zarządzania spotkaniami.



Sugestie i wskazówki

Warsztaty, podczas których uczestnicy angażują się w rozmowę lub wykonują bezpośrednio jakieś czynności, a nie tylko słuchają prezentacji ekspertów, prawdopodobnie wygenerują więcej pomysłów i poczucie odpowiedzialności za wynik.

Sukces Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT zależy od wielu czynników, ale krytycznym aspektem jest jakość prowadzenia spotkań. Należy skłonić wszystkich członków do zbadania i omówienia sposobów organizacji spotkań.

Oczywiście zawsze można użyć standardowych metod, ale może należy wykorzystać uczestnictwo w programie URBACT jako okazję do wypróbowania nowych sposobów?

Spotkania Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT mogą odbywać się w różnych formatach, zależnie od celu.

Oto kilka przykładów.

Wydarzenia dotyczące planowania społeczności – wydarzenia dotyczące współpracy, o starannie zaplanowanej strukturze, podczas których wszyscy interesariusze, także lokalna społeczność, współpracują ściśle ze specjalistami wszystkich odpowiednich dyscyplin, by przygotowywać plany na przyszłość dla tej społeczności lub jej pewnych aspektów.

Planowanie bezpośrednie – metoda angażowania społeczności, w przypadku której małe grupy tworzą plany na przyszłość stosując formularze planów lub elastyczne modele kartonowe.

Wyświetlacze interaktywne – wyświetlacze interaktywne umożliwiające odbiorcom uczestnictwo poprzez wprowadzanie dodatków lub zmian.



Sugestie i wskazówki

Wykorzystaj doświadczenie i wiedzę nagromadzone w ramach programu URBACT:

- Zapoznaj się z artykułem URBACT o technikach animacji. Zastanów się, które najlepiej pasują do Twojego celu i spróbuj je zastosować. Pamiętaj, że jedną z najwspólniejszych możliwości w ramach URBACT jest wypróbowywanie nowych rzeczy. Wykorzystaj je jak najlepiej!
- Przyjrzyj się biuletynom publikowanym przez sieć SURE. To istny skarbiec metod i narzędzi planowania partycypacyjnego, stosowanego w kontekście miejskim do poprawy innowacji społecznej i uczestnictwa interesariuszy. Oferują one narzędzia przydatne w wielu sytuacjach, jak organizacja warsztatów, inicjowanie uczestnictwa, uzyskiwanie informacji od mieszkańców itp.

d) Zapewnienie otwartych linii komunikacji w obrębie Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT

Utrzymanie rozkładu podczas budowania Lokalnego Planu Działania oraz podsycanie zaangażowania wszystkich interesariuszy przez cały czas wymaga dobrej komunikacji, zarówno wtedy, gdy grupa spotyka się twarzą w twarz, jak i pomiędzy spotkaniami. Zapewnienie regularnych i otwartych kanałów komunikacji zachęca interesariuszy do przedstawiania opinii w sposób formalny oraz nieformalny. W większości przypadków członkowie Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT są związani z tym samym miastem partnerskim, można jednak wykorzystać potencjał, jaki oferują innowacje związane ze współpracą internetową i zdalną, jako dodatkową w stosunku do spotkań twarzą w twarz.

Kontakty dwustronne pomagają wszystkim w byciu na bieżąco; poniżej zamieszczamy niewyłączną listę narzędzi komunikacyjnych, zarówno starych, jak i nowych, których można użyć.

Telekonferencje: Mogą być ekonomicznym i efektywnym pod względem wykorzystania czasu sposobem na utrzymywanie kontaktów w grupie oraz podejmowania decyzji doraźnych.

E-mail: Dobrym nawykiem jest przysyłanie wiadomości e-mail, którym nadano pewną strukturę, na przykład regularnych biuletynów lub aktualizacji, a nie bombardowanie interesariuszy dużą liczbą tworzonych ad hoc wiadomości e-mail.

Przechowywanie plików online: Internetowa biblioteka wspólnych dokumentów, do których członkowie mają dostęp (bezpłatne i łatwe w użyciu wersje to Huddle, Google Groups czy Yahoo Groups).



Sugestie i wskazówki

Sugestie i wskazówki dla organizacji telekonferencji:

- Powołanie moderatora/animatora.
- Poszukiwanie najlepszej usługi (istnieje wiele narzędzi online, większość ma bezpłatne wersje próbne).
- Zapewnienie, że uczestnicy dysponują możliwościami technicznymi – w razie wątpliwości sprawdzić działanie systemu po obu stronach przed spotkaniem.
- Staranne planowanie w celu zapewnienia, że uczestnicy mają wtedy czas.
- Przygotowanie i przesłanie z wyprzedzeniem planu spotkania, także informacji o witrynach czy dokumentach, z którymi należy się wcześniej zapoznać.
- Przesłanie przypomnień SMS-em i/lub e-mailem 1 dzień i godzinę przed wydarzeniem.
- Przeznaczenie 5-10 minut na początku, by wszyscy zdążyli się zdzwonić i połączyć
- Unikanie nadmiernie długich sesji (maksymalnie 1 godzina)
- Nagrywanie sesji z możliwością odtworzenia ich w przyszłości (to często usługa oferowana przez dostawcę).

Oprogramowanie do zarządzania projek-

tami: Dzięki niemu można zmniejszyć liczbę przesyłanych maili, tworzyć fora, przechowywać dokumenty w centralnej lokalizacji oraz zarządzać zadaniami (np. Zoho, Basecamp, Project Pier).

Skype / ooVoo i inne komunikatory: Bezpłatne lub tanie telekonferencje przez Internet. Oprogramowanie musi być zainstalowane na wszystkich komputerach, co nie zawsze jest możliwe z powodu zasad w organizacjach i zapór; ponadto konieczne jest nauczenie się posługiwania się nim.

Narzędzia Web 2.0: Nieustannie powstają nowe serwisy społecznościowe. Partnerzy nie powinni obawiać się eksperymentowania, ale rozsądne jest opieranie się na sprawdzonych i wypróbowanych metodach, kiedy zbliżają się terminy.

- Fora online i serwisy społecznościowe, jak Facebook czy LinkedIn, pozwalają na tworzenie grup, dzielenie się informacjami i przysyłanie wiadomości
- Delicious do dzielenia się adresami witryn
- Doodle do planowania spotkań
- Crowdvine do rezerwacji i planów spotkań
- Twitter do dzielenia się krótkimi notatkami i najnowszymi wiadomościami
- Flickr do udostępniania zdjęć
- Slideshare do przechowywania slajdów
- Youtube do przechowywania i udostępniania filmów wideo
- Blogi, platformy cyfrowe do publikowania treści multimedialnych
- Strony Wiki, witryny do tworzenia treści w sposób współdzielony przez wielu użytkowników

e) Komunikacja ze światem zewnętrznym

Miasta URBACT dysponują wieloma ciekawymi informacjami, którymi mogą dzielić się z innymi, w ramach aglomeracji, regionów czy w całej Europie. Komunikacja i rozpowszechnianie wyników to ważny element sieci URBACT i zachęca się Lokalne Grupy Wsparcia do wykorzystywania wszelkich możliwości pozwalających zwiększyć widoczność ich pracy.

Powinno to zacząć się od chwili założenia Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT i trwać przez cały proces uczestnictwa, aż do ostatecznej publikacji i wdrożenia Lokalnego Planu Działania. Komunikacja zewnętrzna pomaga budować wsparcie polityczne i wśród mieszkańców dla Lokalnego Planu Działania, pomocne może być zwłaszcza podkreślenie zasadności programu europejskiego (w niektórych krajach). W lokalnych mediach można także informować o organizowaniu i zaangażowaniu w wydarzenia międzynarodowe. Dobrze zaplanowane działania komunikacyjne mogą dodawać wartość dzięki:

- Ocenie zaangażowania interesariuszy i promowaniu ich pracy;
- Przedstawianiu wyników potencjalnym sponsorom (instytucjom zarządzającym lub innym);
- Upublicznianiu dobrych przykładów dla innych, którzy pracują nad podobnymi tematami;
- Budowanie poczucia wspólnoty poprzez zdobywanie zainteresowania i zaufania mieszkańców.

Oto kilka instrumentów, które można w tym celu wykorzystać:

Miniwitryna projektu URBACT – Wykorzystaj dostosowaną przestrzeń na portalu URBACT, przedstawiającą działalność i cele projektu. Lokalne Grupy Wsparcia URBACT mogą dodawać łącza do witryn miejskich i witryn innych interesariuszy.

Biuletyn – Przekazuj artykuły i informacje dotyczące sieci URBACT i Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT w postaci biuletynów rozsyłanych do agencji interesariuszy;

Wydarzenia – Bierz udział w wydarzeniach społeczności, ze stoiskiem informacyjnym lub samodzielnie organizuj wydarzenia Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT, jak dni otwarte, targi i konferencje.



Dobre praktyki

Sieć MY GENERATION korzysta z filmów wideo – i odnotowuje 9000 wyświetleń!

Korzystanie z filmów to jedno z głównych narzędzi komunikacji i rozpowszechniania; sieć MY GENERATION ma własny kanał, My Generation TV, w serwisie YouTube. Każda Lokalna Grupa Wsparcia URBACT stworzyła własny materiał wideo, opracowany głównie przez młodych ludzi z miasta partnerskiego. W sumie znalazło się tam 65 filmów, które odnotowały 9000 wyświetleń; opowiadają one, jak Lokalne Grupy Wsparcia URBACT rozwiązały problem promowania potencjału młodych ludzi w miastach.

Media społecznościowe – Wykorzystaj Facebook, Twitter, LinkedIn i blogi, by poprawić profil sieci, tematu czy LGWU.

Pamiętaj o wykorzystaniu wskazówek URBACT dotyczących komunikacji i logotypów dla wszystkich działań komunikacyjnych.





Dobre praktyki

Format BarCamp w Reggio Emilia, partner sieci Creative Clusters:

Lokalna Grupa Wsparcia URBACT pracowała na dwóch poziomach, jedna z grup była zamknięta, miała charakter instytucjonalny i wysoce techniczny, a druga była otwarta dla uczestników, działając zgodnie z formatem BarCamp. BarCamp to międzynarodowa sieć wygenerowanych przez użytkowników konferencji. Są to otwarte, partycypacyjne wydarzenia o charakterze warsztatów; ich treści zapewniają uczestnicy. Format ten stosowany jest w przypadku wielu różnych tematów, od oprogramowania, przez transport publiczny, służbę zdrowia, edukację po organizacje polityczne.

Grupa główna działa jako komitet sterujący, w ramach BarCamp tworzone pomysły i dobre praktyki. Ponieważ wydarzenia BarCamp miały charakter otwarty, przyciągały profesjonalistów z różnych dziedzin, studentów i badaczy, którzy dzielili się pomysłami. Wykorzystywano ten format także do rozpowszechniania informacji, przy tworzeniu wydarzeń i przedstawianiu wyników projektu szerokiej publiczności.

Miasto stworzyło film na temat jednego ze spotkań organizowanych w formacie BarCamp.



Więcej informacji

Sieć EVUE – Ankieta online LGWU

Uzyskiwanie wyników dzięki animowanym spotkaniom: Siedem najważniejszych wskazań, URBACT – 2012 r.

Biuletyny sieci – SURE

Sieć Creative Clusters – film z Reggio Emilia, format – BarCamp



Sugestie i wskazówki

Biuletyny SURE oferują skuteczne narzędzia do partycypacyjnych procesów planowania. A dokładniej – numer 5 zawiera interesujące sugestie przekazywania opinii społeczeństwu!

Praca z interesariuszami – lista kontrolna

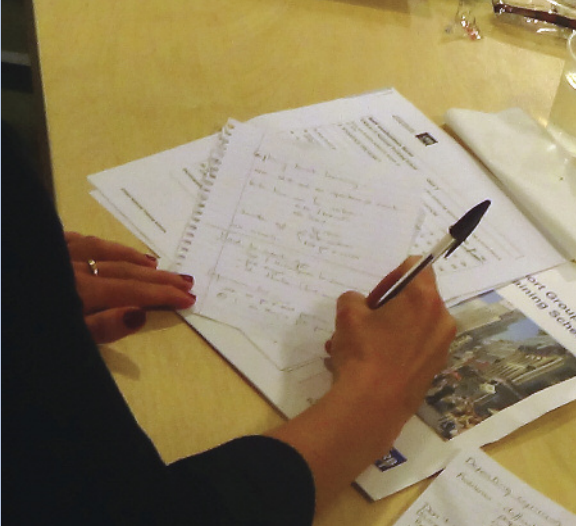
Główne etapy:	Ekspert wiodący / partner wiodący	Koordynator LGWU
Zapewnienie koordynatorom LGWU warunków odniesienia dla głównych działań lokalnych LGWU	✓	
Wspieranie koordynatorów LGWU w adaptacji warunków odniesienia i stworzenie harmonogramu LGWU	✓	
Monitorowanie częstotliwości i jakości działań LGWU	✓	
Zapewnienie ciągłego Wsparcia koordynatorom LGWU w ramach działań LGWU	✓	
Informowanie partnerów o działaniach Lokalnej Grupy Wsparcia na poziomie sieci (np. w biuletynie sieci, na miniwitrynie projektu URBACT itp.)	✓	✓
Wypełnienie harmonogramu LGWU lokalnymi działaniami (spotkania, wydarzenia rozpowszechniające itp.) i omawianie ich z członkami		✓
Angażowanie kluczowych członków grupy w wykonywanie zadań i uzyskiwanie wyników		✓
Tworzenie krótkich i ciekawych sprawozdań		✓
Wybór formatu spotkań zgodnie z celami, jakie chcemy osiągnąć		✓
Staranne planowanie terminów spotkań i wybór stosowanych technik animacji		✓
Próby organizowania i stawiania się częścią godnych uwagi wydarzeń, które umożliwiają wymianę i tworzenie nowych, przydatnych pomysłów		✓
Omówienie kwestii jakościowych spotkania (treść, format, metoda)		✓
Dostosowanie narzędzi komunikacji wewnętrznej do każdego członka LGWU		✓
Stworzenie planu komunikacji i rozpowszechniania, jaki ma zostać wdrożony na poziomie lokalnym		✓
Ocena procesu podczas otwartych wydarzeń z uczestnictwem szerszej grupy interesariuszy		✓
Omówienie z członkami LGWU możliwości kontynuowania działalności grupy po zakończeniu projektu		✓

1.4 Planowanie działań

Każdy partner URBACT zobowiązuje się do stworzenia Lokalnego Planu Działania podczas cyklu życia projektu wskutek działań związanych z wymianą i nauką, które odbywają się zarówno na poziomie międzynarodowym, jak i lokalnym. Każdy Lokalny Plan Działania jest unikatowy pod względem kontekstu lokalnego, tematyki i pokrycia. Nie ma ustalonego szablonu. Metoda URBACT podkreśla, że sam proces jest równie ważny jak wynik.

Aby to osiągnąć, Lokalny Plan Działania URBACT powinien zostać stworzony w oparciu o następujące kluczowe zasady:

- Wasz Lokalny Plan Działania to instrument strategiczny: Lokalny Plan Działania nie jest ćwiczeniem administracyjnym, które należy wykonać, bo program URBACT tego wymaga. To konkretne i użyteczne narzędzie zarówno dla Ciebie, jak i samorządu lokalnego, dostarczające rozwiązań dla wyzwań związanych ze strategią, którym chcesz stawić czoła i w tym celu przystępujesz do sieci URBACT
- Twój Lokalny Plan Działania to zintegrowany Plan Działania: powinien on obejmować różne wymiary problemu, tj. wymiary społeczne, ekonomiczne, fizyczne i środowiskowe oraz rozpatrywać różne poziomy terytorialne odpowiadające rozwiązaniom, jakie mają być wdrażane
- Twój Lokalny Plan Działania powstaje w ramach międzynarodowej sieci URBACT: powinna być oparta na i uwzględniać informacje wygenerowane w ramach działań związanych z wymianą międzynarodową, które mają miejsce w sieci
- Twój Lokalny Plan Działania jest wynikiem procesu partycypacyjnego: tworzy się go z interesariuszami zaangażowanymi w Twoją Lokalną Grupę Wsparcia URBACT.
- Twój Lokalny Plan Działania nie jest punktem końcowym samym w sobie i nie jest wynikiem ostatecznym: powinien powstać w ciągu 12–14 miesięcy po rozpoczęciu fazy wdrożenia, by możliwa była praca w ramach partnerstwa dotycząca metod realizacji.



Ten rozdział zawiera opis głównych elementów w sferze treści i procesu, dotyczących tworzenia dobrego Lokalnego Planu Działania:

1.4.1 Punkt wyjścia

1.4.2 Współtworzenie Planu Działania

1.4.3 Główne komponenty Lokalnego Planu Działania

1.4.4 Wsparcie dla tworzenia Lokalnych Planów Działania

1.4.5 Konsultacje i wprowadzenie Lokalnego Planu Działania

1.4.1 Punkt wyjścia

Lokalny Plan Działania jest głównie dokumentem, jaki ma być używany przez miasto do nakreślenia Planu Działania, który potem może być użyty w celu pozyskania funduszy na wspieranie przewidzianych w nim działań. Odbiorcy i punkt skupienia dla Lokalnego Planu Działania są różne dla różnych miast.

Choć jest on znany jako Lokalny Plan Działania, określenie „lokalny” dotyczy różnych poziomów terytorialnych, w zależności od

wyzwań strategicznych i sytuacji wyjściowej, w obliczu której staje miasto partnerskie. Obszarem docelowym może być dzielnica, całe miasto, aglomeracja, miasto i jego otoczenie itp.

W miastach, gdzie istnieje już strategiczny plan działania, Lokalny Plan Działania może dotyczyć bardziej specyficznych działań czy projektów na małą skalę w obrębie większego planu strategicznego. Jeśli strategia i plan działania już istnieją, uczestnictwo w sieci URBACT i wymiana międzynarodowa mogą pomóc w jego analizie, ocenie i ulepszeniu. URBACT oferuje także nowe możliwości uzupełniania istniejącego planu, jeśli na przykład jakiś wymiar problemu nie został wystarczająco ujęty (społeczny, fizyczny, ekonomiczny, środowiskowy). Plan Działania może być również dokumentem oceniającym postępy istniejącego planu, wprowadzającym zmiany w oparciu o wnioski uzyskane z innych miast URBACT oraz prowadzącym do nowych lub zmienionych działań mających na celu lepsze radzenie sobie ze zidentyfikowanym wyzwaniem strategicznym.

Sugeruje się, by Lokalne Grupy Wsparcia rozpoczęły pracę nad swymi Lokalnymi Planami Działania, gdy tylko rozpocznie się faza wdrożenia, wykorzystując analizę tematu, ramy strategii UE i kontekst miejski udokumentowany w analizie bazowej.

Lokalne Plany Działania powinno się tworzyć w oparciu o jednoznaczną zasadę zakładającą pozyskanie funduszy na działania wdrożeniowe. Niektóre miasta mogą woleć tworzyć Plan w oparciu o specyficzny szablon wymagany przez instytucję zarządzającą lub inny organ finansujący. Lokalne Grupy Wsparcia URBACT, którym udało się zaangażować instytucje zarządzające i innych potencjalnych sponsorów, powinny znaleźć się w lepszej sytuacji, jeśli chodzi o pozyskanie funduszy na realizację.

Przy uwzględnieniu różnych odbiorców może być konieczne sporządzenie kilku wersji Lokalnego Planu Działania. Dobrym pomysłem może być na przykład sporządzenie podsumowania wykonawczego dla celów drugorzędnych, które potem można szerzej rozpowszechnić. Takie podsumowania Lokalnego Planu Działania należy następnie przełożyć na język angielski, by były dostępne dla innych partnerów projektów URBACT oraz dla potencjalnych międzynarodowych źródeł finansowania.

Format Lokalnego Planu Działania różni się w zależności od odbiorcy docelowego. Jeśli Lokalny Plan Działania ma być przedstawiony określonym interesariuszom, na przykład politykom, obywatelom czy firmom, możliwe jest większe wykazanie się kreatywnością, na przykład użycie prezentacji audiowizualnych lub broszur. Podsumowania Lokalnego Planu Działania mogą także przybrać formę dobrze zaprojektowanych ulotek czy nawet prezentacji wideo. Koordynator Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT zwykle prowadzi proces realizacji fizycznej i w niektórych przypadkach człon-

kowie Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT przejmują odpowiedzialność za przygotowanie wstępnych wersji czy poprawienie całego dokumentu lub jego części.

Najlepsze Plany Działania odzwierciedlają i integrują wiedzę wszystkich członków Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT, jak również perspektywy i wnioski z kontaktów wymiany międzynarodowej z innymi miastami URBACT. Lokalne Plany Działania poprzednich sieci są dostępne w witrynie URBACT i mogą posłużyć za przykłady w dziedzinie treści, struktury i formatu.

1.4.2 Współtworzenie Planu Działania

Lokalny Plan Działania URBACT to skutek zintegrowanej podróży opartej na współtworzeniu. Członkowie Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT są zaangażowani w ten proces od samego początku, a ostateczny dokument powinien być spójną prezentacją wielu opinii. Tworzenie i ocena każdego planu powinny być przedsięwzięciem zbiorowym, stworzonym w celu umocnienia zaangażowania partnerów i zwiększenia szans na zrównoważoną realizację. Stosowanie współtworzenia jest najlepszą gwarancją zintegrowanego podejścia i zwiększa szanse na skuteczną realizację.

W przypadku niektórych miast może być znana opisana poniżej drabina³ partycypacji Arnsteina. Ukazuje ona, że termin „partycypacja” obejmuje cały szereg działań, implikujących różne stopnie uczestnictwa, od informacji przez konsultację do współtworzenia. Partnerzy URBACT powinni dążyć do osiągnięcia najwyższego poziomu. To niełatwe zadanie i partnerzy powinni uzyskać jak najwięcej wsparcia z sieci URBACT oraz z programu jako całości (wiedza fachowa, szkolenia, dzielenie się doświadczeniami, uzyskiwanie opinii itp.)



3. Arnstein Sherry 1969, Drabina partycypacji

7-punktowa skala zaangażowana obywatelskiego stworzona w ramach projektu TOGETHER

Sieć TOGETHER skupiła się na nowych metodach angażowania zwykłych ludzi i obywateli przez władze publiczne. U jej podstaw leży prosta zasada: lepiej angażować i zachęcać ludzi do działań na rzecz ich miejscowości czy miasta, niż po prostu informować ich o podjęciu decyzji. To koncepcja aktywnego udziału obywatelskiego, lub, jak jest to określane w projekcie, współodpowiedzialność. W obrębie tej struktury sieć stworzyła 7-punktową skalę zaangażowania obywateli.

1. Minimalne zaangażowanie

Władze miejscowe konsultują się z obywatelami lub organizacjami wolontariuszy w przypadku kilku tematów lub w formie okazjonalnych ankiet, lecz nie sprawiają wrażenia, jakby brali wyniki pod uwagę. Taka sytuacja nosi negatywne określenie: „tokenizm”.

2. Formalne partnerstwo

Powstaje formalna relacja z szeregiem organizacji spoza władz miejskich. Partnerzy ci zbierają się przy wspólnym stole, ale to przedstawiciele lokalnych władz czy agencji rządowej prowadzą spotkanie i podejmują wszystkie kluczowe decyzje.

3. Partnerstwo zaangażowane

Sprawa wrażenie o wiele bardziej zrównoważonego układu, a partnerzy/organizacje wolontariuszy mają realny wpływ na program i podejmowanie decyzji. Jednakże ostatecznie to przedstawiciele władz miejskich zachowują wpływ rozstrzygający.

4. Współrzędzenie

Tu mamy do czynienia z planowaniem strategicznym usługi, projektu czy programu. Uczestnicy z różnych organizacji sektorów określają priorytety wspólnej polityki i mogą przekładać je na plany strategiczne.

5. Współzarządzanie

Odnosi się to do sytuacji, kiedy różne organizacje współpracują ramię w ramię, koordynując realizację usługi lub projektu. Uczestnicy z różnych sektorów i organizacji wykorzystują swe zasoby, by w praktyczny sposób przyczynić się do realizacji określonego projektu lub usługi.

6. Współprodukcja

Odnosi się do sytuacji, w której obywatele wytwarzają, przynajmniej częściowo, usługi, z których będą korzystać.

7. Współodpowiedzialność

W tym przypadku cechy wymienione w punktach 4–6 łączą się dla całego sektora, na przykład systemu edukacji w mieście, lub w ramach jego ekonomicznej regeneracji. Ostatecznym celem będzie osiągnięcie tego na całym terytorium, innymi słowy: dla wszystkich usług w danej okolicy lub dzielnicy.

1.4.3 Główne komponenty Lokalnego Planu Działania

Główne komponenty Lokalnego Planu Działania URBACT nakreślono poniżej. Lista nie jest wyczerpująca, stanowi jednak pewną sugestię tego, co należy uwzględnić:

- a) Kontekst miejski i definicja problemu pierwotnego / wyzwania strategicznego
- b) Ustalenie elementu głównego i celów
- c) Działania / Plan
- d) Plan finansowania
- e) Ramy realizacji
- f) Opis procesu
- g) Analiza ryzyka

a) Kontekst miejski i definicja problemu pierwotnego / wyzwania strategicznego

Możliwe treści:

- Statystyczne i opatrzone odniesieniami dowody mające przedstawić i zdefiniować kontekst miejski i wyzwania, na przykład:
 - Statystyka populacji i demografia
 - Położenie miasta
 - Statystyki bezrobocia i zatrudnienia
 - Sytuacja w sferze przemysłu / zatrudnienia
 - Podsumowanie odpowiednich programów operacyjnych (EFRR i EFS), jakimi objęte jest miasto
- Aktualna sytuacja w odniesieniu do tematu objętego Lokalnym Planem Działania, na przykład:
 - Podsumowanie kontekstu instytucjonalnego – ról i obowiązków różnych agencji
 - Podsumowanie istniejących strategii i zasad dotyczących tej dziedziny (lokalnych, regionalnych i krajowych)

- Informacje z badań podstawowych / rozszerzonej analizy SWOT
- Prezentacja i analiza problemu oraz opcji rozwiązań

b) Ustalenie elementu głównego i celów

Możliwe treści:

- Opis głównego tematu Lokalnego Planu Działania i analiza przyczyny jego wyboru
- Podsumowanie innych rozważanych opcji i przyczyn ich odrzucenia
- Informacje na temat tego, dlaczego jest to kluczowy priorytet, tam, gdzie to możliwe, z nawiązaniem do wkładu członków/ interesariuszy wewnętrznych Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT w ten proces
- Podsumowanie głównych aspiracji Lokalnego Planu Działania
- Podsumowanie połączenia z siecią jako całością oraz czy/jak wnioski z międzynarodowej wymiany miały wpływ na wybór głównego tematu
- Informacje o wszelkich innych wnioskach z innych źródeł, jakie miały wpływ na wybór głównego punktu
- Prezentacja celu strategicznego lub wizji
- Lista ogólnych priorytetów Planu Działania
- Lista kluczowych celów; – co chcemy osiągnąć – przy upewnieniu się, że są one szczegółowe, mierzalne, osiągalne, realistyczne i określone w czasie (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timebound – SMART)

c) Działania / Plan

Możliwe treści:

- Podział planowanych czynności/działań /projektów, jakie mają zostać stworzone i zrealizowane, by pomóc w realizacji tych celów i osiągnięciu wyników (możesz zdecydować, że zostanie to zaprezentowane przez umieszczenie różnych działań „pod” różnymi celami
- Informacje o tym, kiedy te działania zostaną zrealizowane

Wykres Gantta przedstawiający działania i harmonogram

d) Plan finansowania

Możliwe treści:

- Podsumowanie zasobów niezbędnych do realizacji
- Podsumowanie potencjalnych źródeł finansowania (w tym także, bez ograniczeń, EFRR i EFS)
- Przedstawienie, w jaki sposób te działania odnoszą się do (nowo powstałych) priorytetów programów operacyjnych EFRR i EFS dla lata od 2014 do 2020 (oraz ewentualnie Horizon 2020)

e) Ramy realizacji

Możliwe treści:

- Informacje o tym, kto realizuje działania, – role i obowiązki interesariuszy
- Informacje o zarządzaniu podczas i po ustaniu wsparcia URBACT
- Podsumowanie wskaźników, jakie będą użyte do monitorowania postępów

f) Opis procesu

Możliwe treści:

- Skład i rola Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT
- Rola / oddziaływanie wymiany międzynarodowej i uczenia się (np. wzajemna ocena, ewentualny transfer „dobrych praktyk itp.)

g) Analiza ryzyka

Możliwe treści:

- Opis rodzajów ryzyka (np. operacyjne, finansowe, prawne, związane z personelem, techniczne, behawioralne)
- Podział ryzyka na niskie, średnie lub wysokie
- Zarys kroków, jakie należy podjąć, by zmniejszyć prawdopodobieństwo i oddziaływanie

Zależnie od lokalnych sytuacji i potrzeb, komponenty te mogą zostać pogrupowane na wiele różnych sposobów. Należy także rozpatrzyć przygotowanie Lokalnego Planu Działania w różnych formatach, by dostosować go do różnych odbiorców. Odnosi się to ogólnie do struktury Lokalnego Planu Działania, zarówno z perspektywy wnioskowania o finansowanie, dyskusji z decydentami i wybranymi przedstawicielami, udostępnianie światu zewnętrznemu, obywatelom, mediom itp.

1.4.4 Wsparcie rozwoju Lokalnych Planów Działania

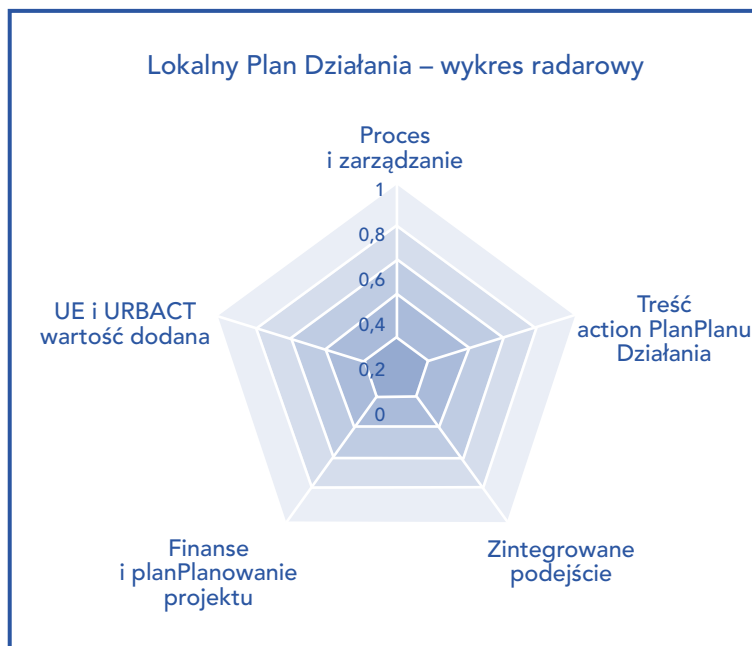
Główna wartość dodana tworzenia planu działania w ramach międzynarodowej sieci URBACT polega na tym, że można łatwo czerpać korzyści oferowane przez program z jednej strony, z drugiej zaś te związane ze współuczestnikami w sieci.

Program URBACT oferuje zbiór narzędzi, których można użyć do wspomagania tworzenia Lokalnego Planu Działania, w tym:

- Drzewo problemów, które pozwala interesariuszom na wspólną pracę przy definiowaniu problemów, ich przyczyn i skutków.
- Tabela działań, której można użyć do stworzenia zarysu przewidywanych wyników, działań, wskaźników i zasobów.
- Tabela problemów i rozwiązań, której można użyć do analizy, „burzy mózgów” oraz ewentualnych rozwiązań.

Umieszczono je w części 2 – Przydatne narzędzia, z podsumowaniem dotyczącym planowania cyklicznego, które także jest użyteczne w tym kontekście.

Pośród tych narzędzi „Narzędzie samooceny Lokalnego Planu Działania” pomoże w ocenie treści, zarządzania, zintegrowanych metod, finansowania, planowania i wartości dodanej. Narzędzia tego można użyć do sprawdzenia spójności Lokalnego Planu Działania i efektywności Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT. Jest to arkusz programu Excel, który po wypełnieniu generuje wykres radarowy określający mocne i słabe strony. W oparciu o jego wynik grupa może dostosować plan działania i metody. Zaleca się wykonanie tego przydatnego ćwiczenia przez wszystkie Lokalne Grupy Wsparcia w sieci, poprzez przeprowadzenie samooceny w określonym punkcie w czasie, porównanie wyników i dzielenie się doświadczeniami z poziomu lokalnego z innymi partnerami na poziomie sieci.





„Laboratoria wdrożeniowe” przypominające wdrożone w sieci REDIS

Podczas spotkań międzynarodowych w ramach projektu REDIS przyjęto szczególną metodę oceny, zwaną „laboratoriami wdrożeniowymi”.

W sieci REDIS „laboratorium wdrożeniowe” było trwającymi 2,5 dnia warsztatami, podczas których lokalni interesariusze (członkowie Lokalnej Grupy Wsparcia), partnerzy projektu i eksperci tworzyli zalecenia dla miasta-gospodarza. Metoda ta może zostać zastosowana do dowolnych kwestii związanych z rozwojem miast lub strategiami.

Intencją tej sesji było dzielenie się doświadczeniami przez uczestników-gości i gospodarzy w celu zyskania nowych perspektyw. Przed jego zakończeniem oceniający dostarczyli miastu-gospodarzowi wielu użytecznych i praktycznych sugestii i zaleceń związanych z jej dzielnicą naukową (kluczowy temat REDIS).

W przypadku sieci REDIS ten rodzaj warsztatów był zorganizowany następująco:

- 1. Przygotowanie:** Partner wiodący, miasto-gospodarz (w tym Lokalna Grupa Wsparcia) i ekspert wiodący przygotowali sesję. Miasto-gospodarz pełni rolę lidera i działa w ramach formularza zgłoszeniowego. Ekspert wiodący pełni rolę doradcą. Przed spotkaniem goście otrzymują odpowiednie informacje (dotyczące rozdziału bazowego miasta-gospodarza).
- 2. Pierwszy dzień:** Pierwszy dzień poświęcono analizie lokalnej sytuacji w mieście-gospodarzu. Pierwsza część jest zwykle poświęcona wizjom lokalnym i prezentacjom ogólnym (najlepiej prowadzonym przez członków Lokalnej Grupy Wsparcia) oraz sprawdzeniu postępów Lokalnego Planu Działania. Na tym etapie prezentowane są 1–2 kluczowe prezentacje dotyczące określonych tematów, by można było uczyć się z najlepszych praktyk w Europie, nieobecnych w obrębie partnerstwa.
- 3. Drugi dzień:** Uczestnicy analizują (w 2 lub więcej podgrupach, każda maksymalnie 15 osób) wybrane aspekty dzielnicy naukowej: zastosowanie marek/marketing, współpraca na zasadzie „potrójnej helisy”, integracja z tkanką miejską, postępowanie w długiej perspektywie, tworzenie interakcji dzielnic naukowych, postępowanie w przypadku niepożądanych interesariuszy, modele zarządzania i szersze oddziaływanie naukowe. Badanie przypadku bazowego jest stosowane jako dokument referencyjny. Podgrupy przeprowadzają analizę i tworzą „zalecenia strategiczne” dla miasta-gospodarza.
- 4. Trzeci dzień:** Moderatorzy przygotowują prezentację wizji, sugestii i konkretnych etapów. Są one przedstawiane na publicznej konferencji prasowej lokalnym decydom i miejscowej prasie. Wyniki pozwalają wytyczyć kierunek Lokalnego Planu Działania dla miasta-gospodarza.
- 5. Po spotkaniu:** Wszyscy partnerzy otrzymują raport, który ma zostać omówiony w celu poszukiwania inspiracji.

Program URBACT wymaga także oceny w połowie okresu realizacji, przeprowadzonej 12–14 miesięcy od rozpoczęcia fazy wdrożenia. Obejmuje ona ocenę projektu Lokalnych Planów Działania i identyfikuje działania, jakie należy podjąć, by zapewnić dobrą jakość wszystkich Lokalnych Planów Działania (np. dodatkowe wsparcie dla niektórych partnerów). Menedżerowie biegunów tematycznych będą także w stanie zaoferować wskazówki dla Lokalnych Planów Działania, przykłady LPD w innych sieciach oraz powiązania z podobnymi inicjatywami i strukturami strategicznymi w Europie.

Na poziomie sieci partner wiodący i ekspert wiodący zapewnią wskazówki, narzędzia i wiedzę fachową, zarówno dotyczące treści, jak i metodologii. W większości poprzednich sieci wskazówki i szablony Lokalnych Planów Działania zostały zaprojektowane przez partnera wiodącego i eksperta wiodącego (we współpracy z i za zgodą wszystkich partnerów). Dedykowane sesje spotkań sieci międzynarodowej mające na celu omówienie rozwoju Lokalnego Planu Działania, wymianę idei między partnerami oraz znalezienie wspólnych rozwiązań są naprawdę ważne.

W obrębie każdego projektu partnerzy mogą wspierać się nawzajem w tworzeniu Lokalnych Planów Działania, przez dzielenie się postępami i wykonywanie ocen. Projekty URBACT wykorzystują spotkania międzynarodowe jako okazję do zebrania informacji zwrotnych od partnerów na temat ich planów. Istnieje wiele kreatywnych sposobów dokonania tego, – jak plakaty, opowiadanie historii i stosowanie takich technik, jak „akwarium”. Głównym zadaniem eksperta wiodącego jest zapewnienie, że program seminariów międzynarodowych zapewnia wystarczającą przestrzeń, by mogło się to wydarzyć, z zastosowaniem odpowiedniej metodologii, zapewnieniem, że partnerzy będą mogli odnieść korzyści z doświadczenia i wiedzy fachowej ich kolegów.

1.4.5 Konsultowanie i uruchomienie Lokalnego Planu Działania

Gdy Lokalny Plan Działania osiągnie postać projektu, proces konsultacji zapewni, że interesariusze w pełni będą popierać jego treść i będą mieć okazję wprowadzenia ostatecznych poprawek przed jego upublicznieniem. Można tu użyć szerokiego wachlarza metod, jak dni otwarte, dystrybucja projektu dokumentu, a następnie dyskusje przy okrągłym stole, edytowanie partycypacyjne, możliwość odpowiadania online.

Choć tworzenie Lokalnego Planu Działania wymaga uczestnictwa grup lokalnych, Lokalna Grupa Wsparcia URBACT powinna dwukrotnie sprawdzić ostateczną wersję planu projektu przed jego zamknięciem i/lub upublicznieniem. Może to pomóc w zapewnieniu, że plan nie został zdominowany przez indywidualne interesy i oznaczeniu potencjalnych problemów ze strony uczestników, którzy dotąd nie ujawnili opinii, a którzy mogą zakłócić uruchomienie i wdrożenie.

Tam, gdzie to możliwe w procesie rozwoju, należy zapewnić, by plan działania był elastyczny, gdyż umożliwi to wprowadzanie aktualizacji i poprawek.



Gdy Lokalny Plan Działania jest gotowy, publiczne uruchomienie projektu zasygnalizuje światu zewnętrznemu, że projekt został uzgodniony na wysokim poziomie oraz przez jego interesariuszy. Etap finalny jest często formalną akceptacją Lokalnego Planu Działania przez odpowiedniego przedstawiciela; w idealnych warunkach jest to wysoki rangą wybrany przedstawiciel lub urzędnik, którego wsparcia można użyć do pełnego zatwierdzenia treści. Nie należy także zapomnieć o świętowaniu tego osiągnięcia – oraz pełnej mobilizacji mediów, by wszyscy mogli mieć udział w Waszym sukcesie. Ze-
spół ds. komunikacji URBACT może zaoferować wskazówki dotyczące marek URBACT, technik rozpowszechniania i skutecznych strategii komunikacji.

Niektórych planów działania lepiej nie ujawniać publicznie. Najważniejsze, by gotowy plan został zatwierdzony na najwyższym poziomie zaangażowanych partnerów, z organizacją wydarzenia, podczas którego zostanie potwierdzona ta umowa i sam plan.

Przydatne może być powiązanie uruchomienia planu z innymi działaniami czy inicjatywami politycznymi. W ramach projektu URBACT można uruchomić równocześnie kilka partnerskich LPD lub zorganizować uruchomienie projektu podczas wizyty międzynarodowej.

Podczas fazy uruchomienia należy zachęcać wszystkich interesariuszy, by brali udział i aktywowali swe sieci w celu rozpowszechniania wiadomości. Tworzenie materiałów dla prasy, zapraszanie dziennikarzy telewizyjnych i radiowych mogą być skutecznymi metodami rozpowszechniania. Należy przestrzegać wytycznych URBACT dotyczących komunikacji.

Planowanie wydarzenia poświęconego uruchomieniu planu działania może być także dobrą okazją do ustalenia szczegółów wdrożenia, wskaźników pomiaru postępów, monitorowania i ewaluacji.

Stworzenie dobrze przemyślanego planu działania, który cieszy się wsparciem interesariuszy oraz poparciem politycznym i finansowym to wielkie osiągnięcie. Gratulacje!



Więcej informacji

Sieć TOGETHER – 7-punktowa skala zaangażowania obywateli

Sieć REDIS – Raporty o laboratoriach wdrożeniowych

URBACT – Narzędzie samooceny LPD (pod pozycją „Oceń swój Lokalny Plan Działania”)

Planowanie działań – lista kontrolna

Główne etapy:	Ekspert wiodący / partner wiodący	Partner projektu / koordynator LGWU
Zapewnienie partnerom projektu solidnych wytycznych i narzędzi tworzenia LPD	✓	
Zapewnienie porad dotyczących struktury i formatu w celu harmonizacji LPD na poziomie sieci	✓	
Uwzględnienie bieżącej sytuacji i analizy bazowej przy wyznaczaniu głównego tematu LPD		✓
Omówienie pokrycia terytorialnego LPD na poziomie sieci	✓	✓
Omówienie pokrycia terytorialnego LPD na poziomie lokalnym		✓
Podjęcie decyzji o formacie LPD		✓
Zdecydowanie, kto co robi na etapie tworzenia projektu LPD		✓
Zaangażowanie w proces instytucji zarządzających i wyższych rangą decydentów		✓
Budowanie i branie udziału w procesie współtworzenia, gdzie wyrażane są wszystkie opinie		✓
Zapewnienie, że LPD jest postrzegany jako część procesu cyklicznego/iteracyjnego, a nie cel sam w sobie	✓	
Okresowa ocena postępów LPD z partnerami	✓	
Wykorzystanie spotkań międzynarodowych do oceny postępów LPD	✓	
Zorganizowanie oceny LPD między partnerami projektu	✓	✓
Stworzenie LPD, który jest dostosowany do celu pod względem treści i formatu		✓
Konsultowanie się z szeroką społecznością i przedstawianie jej postępów LPD, kiedy uzna się to za niezbędne		✓
Przekazywanie kluczowych przesłań LPD		✓
Wykorzystanie ostatnich 12 miesięcy okresu wdrożenia do znalezienia źródeł finansowania LPD		✓
Uwzględnienie wydarzenia publicznego poświęconego uruchomieniu planu		✓

1.5 Czerpanie jak największych korzyści z wymiany międzynarodowej

Spotkania międzynarodowe to podstawa działania w projektach URBACT. Stanowią one przestrzeń, w której powstaje wartość dodana poprzez wymianę wiedzy i praktyk, jaka zachodzi pomiędzy miastami. Rozdział ten zawiera użyteczne materiały dotyczące uczestnictwa Lokalnych Grup Wsparcia URBACT w spotkaniach międzynarodowych, jak:

1.5.1 Ujęcie w ramy działalności międzynarodowej – na poziomie sieci

1.5.2 Zapewnienie wysokiej jakości wymiany między poziomem lokalnym a międzynarodowym

Wymiana w sieciach URBACT zapewnia dwustronną komunikację między poziomem lokalnym a międzynarodowym. Każda Lokalna Grupa wsparcia zapewnia wysokiej jakości trafny wkład dla wydarzeń międzynarodowych. W zamian otrzymuje wiedzę wytworzoną podczas spotkań międzynarodowych, wzbogacającą dyskusję na poziomie lokalnym, zwiększając potencjał wśród interesariuszy i wreszcie prowadzącą do tworzenia lepszych Lokalnych Planów Działania.

Program wydarzeń międzynarodowych jest planowany przy tworzeniu każdej sieci URBACT. Większość miast partnerskich, o ile nie wszystkie, ma okazję pełnienia obowiązków gospodarza w ramach działalności międzynarodowej. Mogą one przybierać kształt seminarium, konferencji, wizyty dwustronnej, oceny, klasy mistrzowskiej czy wizyty badawczej. Goszczenie grupy ekspertów z miast partnerskich pozwala Lokalnej Grupie Wsparcia URBACT przedstawić i podzielić się doświadczeniem lub poinformować o dotychczasowych postępach związanych z tematem, którym zajmuje się projekt. Członkowie Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT mają okazję, by przedstawić się kolegom z innych miast, by zaprezentować wyniki i odkryte rozwiązania.

Członkowie LGWU mają także okazję uczestniczyć w wydarzeniach organizowanych przez inne miasta partnerskie, by sprawdzić, jak radzą sobie one z podobnymi problemami i znajdują specyficzne rozwiązania, by je szczegółowo omówić i odzwierciedlić we własnej praktyce.



Sugestie i wskazówki

Istnieje film przedstawiający metodę URBACT, dostępny we wszystkich językach spotkaniu LGWU, by pogłębić zrozumienie celu spotkań w ramach wymiany międzynarodowej oraz roli, jaką mogą odegrać przedstawiciele LGWU. Zapewnia on pełny przegląd działań URBACT na rzecz współpracy międzynarodowej oraz sposobów interakcji poziomów. Film jest dostępny pod adresem: <http://www.dailymotion.com/urbact>

1.5.1 Ujęcie w ramy działalności międzynarodowej – na poziomie sieci

Program wydarzeń międzynarodowych na poziomie sieci jest planowany i zatwierdzany w ostatecznym formularzu zgłoszeniowym. Członkowie Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT są kluczowymi uczestnikami tego działania i program spotkań musi zostać zaprojektowany tak, by wspierał wymianę i uczenie się, dostosowane do potrzeb i kontekstu w każdym z miast.

Od początku należy przedstawiać członkom Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT szerszy

obraz. Są oni częścią międzynarodowej sieci, radzą sobie z podobnymi wyzwaniami miejskimi w różnych miastach Europy. Natomiast sieć jest częścią społeczności URBACT złożonej z wielu sieci i miast, rozwiązującej różne problemy związane ze zintegrowanym planowaniem miejskim w celu osiągnięcia celów dla Europy na rok 2020. Należy upewnić się, że wszyscy członkowie Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT subskrybują biuletyn i są świadomi możliwości, jakie oferuje im program URBACT, jak spotkania międzynarodowe i działania związane z budowaniem potencjału, które są organizowane w ramach programu dla jego beneficjentów (patrz rozdział 1.6).

Dobry projekt i animacja każdego spotkania międzynarodowego to klucz do uzyskania maksymalnego aktywnego udziału w programie URBACT w przypadku członków Lokalnej Grupy Wsparcia oraz zapewnieniu, że każde miasto zdobywa wiedzę, jakiej potrzebuje by ulepszać potencjał zintegrowanej strategii i Lokalnego Planu Działania. Partner wiodący i ekspert wiodący współpracują z każdym koordynatorem Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT, by przygotowywać spotkania z wyprzedzeniem. Pomoc w organizacji tego procesu zapewnia szereg wytycznych URBACT dotyczących organizacji spotkań międzynarodowych.



Sugestie i wskazówki dla wydarzeń międzynarodowych

- Stwórz dla każdego spotkania program z ciekawym zestawem propozycji, na przykład wizjami lokalnymi, interaktywnymi dyskusjami, prezentami ekspertów, gośćmi ze sfery politycznej lub społeczeństwa obywatelskiego.
- Poinformuj jednoznacznie, jakie będą cele i tematyka każdego spotkania, by mogli w nim wziąć udział właściwi członkowie LGWU.
- Zastanów się dokładnie, na czym powinny skupiać się wizje lokalne.
- Upewnij się, że członkowie LGWU otrzymają przed spotkaniem dokładne informacje, wiedzą, jakie są oczekiwania wobec nich, w tym konieczność poinformowania, czego się nauczyli.
- Rozważ zorganizowanie wirtualnego spotkania przygotowawczego dla koordynatorów LGWU na 4–6 tygodni przed spotkaniem, by poinformować ich o planowanej tematyce i omówić potencjalnych uczestników z każdej LGWU.
- Spróbuj osiągnąć pewien poziom równowagi pod względem liczebności członków LGWU uczestniczących w wydarzeniach międzynarodowych.
- Angażuj członków LGWU w organizowanie, przygotowanie i realizację spotkania.
- Przydzielaj role i obowiązki uczestnikom spotkania międzynarodowego, np. daj im przed spotkaniem „zadanie domowe”.
- Przekaż pisemne i ustne uwagi ekspertom występującymi z prezentacjami na spotkaniu, by ich wkład był związany i trafny.
- Zadbaj o to, by w programie znalazło się miejsce na aktywność wszystkich uczestników, w małych grupach, spotkaniach dwustronnych czy plenarnych.
- Pomyśl o potrzebie wsparcia dla członków LGWU, zwłaszcza tych, którzy po raz pierwszy biorą udział w spotkaniu międzynarodowym. W razie potrzeby można zapewnić tłumaczenie.
- Zorganizuj spotkanie dla wszystkich członków LGWU biorących udział w spotkaniu międzynarodowym. Przy użyciu formatu warsztatów wszyscy członkowie LGWU mogą omówić temat przekrojowy związany z tematyką projektu i przedstawić wyniki na spotkaniu plenarnym. Ten rodzaj wydarzenia może sprawić, że członkowie LGWU poczują się częścią bardziej dynamicznej struktury, co również pomoże im wymieniać przydatne pomysły i porady.
- Należy pamiętać o tym, że język może być istotną barierą w znaczącej interakcji między innym partnerami a członkami Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT. Choć podczas niektórych wydarzeń zapewnia się tłumaczenie symultaniczne, inne elementy wydarzenia, jak wizje lokalne, mogą odbywać się tylko w języku angielskim (oficjalnym języku programu URBACT). Takie potrzeby należy uwzględnić przy wyborze uczestników i organizacji spotkań.



Dobre praktyki

Future City Game w Gheorgheni, mieście partnerskim sieci SURE:

Lokalna Grupa Wsparcia URBACT była zaangażowana w proces budowania strukturalizowanego scenariusza w oparciu o metodologię Future City Game równolegle ze spotkaniem międzynarodowym sieci SURE, które odbyło się w Gheorgheni, w Rumunia, w październiku 2010 r. Metoda ta umożliwiła członkom Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT z miasta-gospodarza i miasta-gościa uczestnictwo we wspólnej dyskusji na temat propozycji strategicznych stworzonych przez lokalnych mieszkańców. Dzięki warsztatom powstał szereg korzyści, zarówno dla Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT, jak i społeczności miejskiej. Są wśród nich takie, które na przykład ulepszyć profil pracy LGWU i zwrócić uwagę na możliwości oferowane przez finansowanie UE. Ogólnie przyjęcie metodologii Future City Game zostało uznane za ogromny sukces. Dzięki niemu lokalni uczestnicy byli w stanie stworzyć szeroki wachlarz koncepcji i praktycznych pomysłów, które następnie stały się integralną częścią Lokalnego Planu Działania.

1.5.2 Zapewnienie wysokiej jakości wymiany między poziomem lokalnym a poziomem międzynarodowym

W każdym mieście partnerskim obowiązkiem koordynatora Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT jest łączenie poziomu międzynarodowego z poziomem lokalnym, z wyraźnym i stałym przepływem wiedzy oraz informacji. Ma to kluczowe znaczenie dla możliwości wykorzystania przez Lokalną Grupę Wsparcia URBACT doświadczenia zdobytego przez inne miasta europejskie oraz wykorzystania go w celu informowania oraz dodawania

wartości do lokalnej realizacji. By było to możliwe, partnerów wiodących, ekspertów i koordynatorów LGWU zachęca się do podejmowania odpowiednich działań przed wydarzeniami międzynarodowymi.

Przygotowanie działań wymiany międzynarodowej może obejmować:

- Dzielenie się programem i celami wymiany międzynarodowej z członkami Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT możliwe jak najwcześniej w fazie wdrożenia.
- Rozpoczęcie określania, kto może wystąpić podczas wydarzenia i być na nim obecny.
- Gdy program każdego spotkania jest dostępny, należy go rozesłać i poprosić członków Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT o opinię na temat możliwych punktów programu.
- Poinformuj członków LGWU o zakresie i celach spotkania.
- Objaśnij im, jaka jest ich ogólna rola i zdecyduj, jaki jest przydział zadań, w oparciu o ich możliwości i potencjał.
- Większość spotkań międzynarodowych skupia się na pewnym temacie. Weź to pod uwagę przy wyborze uczestników spotkań.
- Uczestników Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT należy wybierać jak najwcześniej, by można było zakupić bilety po umiarkowanych cenach.
- Jeśli w organizacjach istnieje stały lub chwilowy zakaz podróży, należy zapewnić, by ci interesariusze także mogli skorzystać z wiedzy przekazywanej podczas wydarzeń międzynarodowych, przekazując pełną prezentację wyników spotkania wszystkim członkom Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT po każdym wydarzeniu.
- Rozważ możliwości wirtualnych prezentacji, webinarów i spotkań, by zrekompenzować niedogodności osobom, które nie mogą uczestniczyć osobiście.

Podczas seminariów międzynarodowych wszystkie punkty programu powinny zostać ułożone wokół wymiany i uczenia się związanego z tematami sieci. Bardzo ważne jest, by niektóre sesje były poświęcone planom działania tworzonemu przez partnerów, by możliwa była ich ocena oraz w celu zapewnienia, że partnerzy skorzystają z wiedzy i doświadczenia grupy podczas tworzenia swoich planów (patrz także materiał o laboratoriach wdrożeniowych w rozdziale 1.4.4)



Dobre praktyki

Wspólna praca grupowa w ramach sieci ESI-MeC:

Dominującym tematem projektu ESIMeC była „Siła robocza adoptowana do lokalnego rozwoju i stabilności ekonomicznej”. Temat ten jednak miał inny punkt wyjścia dla każdego miasta, jak usługi wsparcia biznesowego, rozwój parku przemysłowego czy zmieniające się podejścia do edukacji – że wymienimy zaledwie kilka. Każde międzynarodowe spotkanie ESIMeC obejmowało spotkanie z Lokalną Grupą Wsparcia URBACT miasta-gospodarza. Podczas spotkania członkowie Lokalnej Grupy Wsparcia przedstawili wyzwania i główne punkty Lokalnego Planu Działania. Zadali kilka kluczowych pytań dotyczących wyzwań czy barier na drodze postępu. Przedstawiciele miast-gości (w tym członkowie Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT) następnie pracowali w małych grupach, by omówić te kluczowe pytania i zaproponować własne rozwiązania, oparte na własnych doświadczeniach. Zostały one następnie przekazane przedstawicielom miasta-gościa, by przełamać bariery na drodze postępu i stworzyć lepszy Lokalny Plan Działania.

Po każdym wydarzeniu międzynarodowym zaleca się jego omówienie ze wszystkimi członkami Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT, by zapewnić transfer wiedzy uzyskanej podczas spotkania, zastanowić się nad procesami i wynikami oraz określić, które konkretne punkty mogą zostać zintegrowane z Lokalnym Planem Działania. Poproś członków Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT, którzy uczestniczyli w spotkaniu, o przedstawienie swoich wrażeń i odkryć. Sprawdź, czy kluczowe przesłania zostały właściwie zrozumiane i zintegrowane.



Więcej informacji

URBACT – Guide to URBACT Thematic Network 2012 (URBACT – Przewodnik po sieciach tematycznych URBACT, 2012 r.)

Cele strategiczne – Europa 2020

Film Metoda URBACT, 2011 r.

Sieć SURE – analiza przypadku dotycząca planowania partycypacyjnego z użyciem metody dialogu przyszłościowego, 2010 r.

Jak najlepsze wykorzystanie wymiany międzynarodowej – lista kontrolna

Główne etapy:	Ekspert wiodący / partner wiodący	Partner projektu / koordynator LGWU
Spróbuj zorganizować jedno wydarzenie sieciowe w jak największej liczbie miast projektu	✓	✓
Podczas organizacji wydarzenia pamiętaj o metodzie URBACT Użyj jej jako przykładu i celu	✓	✓
Na początku należy podjąć decyzje o rodzaju roli, jaką LGWU odegrają w dynamice międzynarodowej	✓	✓
Sprawdź, czy LGWU dysponują wystarczającą ilością miejsca w programie wydarzenia	✓	✓
Upewnij się, że podczas wydarzenia pojawi się odpowiednia liczba członków LGWU, a ich doświadczenie jest odpowiednie	✓	
Organizuj spotkania, wydarzenia i wizyty, które pozwolą wykorzystać doświadczenie członków Twojej LGWU	✓	✓
Przygotuj swoją LGWU gromadząc dostępne materiały		✓

1.6 Budowanie potencjału

Program URBACT oferuje szereg działań, których celem jest budowanie potencjału profesjonalistów miejskich, by możliwe było stawienie czoła wyzwaniom, jakie czekają Europę w roku 2020 roku. Ich celem jest poprawa umiejętności partycypacyjnego planowania działań i pogłębienie zrozumienia zintegrowanych metod miejskiego rozwoju.

Opinie na temat dotychczasowych sieci URBACT potwierdzają, że niezbędny jest specjalny zestaw umiejętności, by zarządzać działaniami związanymi z Lokalnymi Grupami Wsparcia URBACT, jak animacja procesami partycypacyjnymi lub budowanie zintegrowanych planów rozwoju miast. Uczestnicy dotychczasowych sieci cenili możliwości rozwijania tych umiejętności oraz dostrzegali wartość dodaną w tworzeniu lepszych działań partnerskich i LPD. Kapitalizacja Workstreams 2012 URBACT, która przyglądała się niektórym najlepszym praktykom związanym z radzeniem sobie z wyzwaniami miejskimi w całej Europie, zakończyła się wnioskami sugerującymi, że jednym z kluczowych czyn-

ników sukcesu dla miast jest pula talentów lokalnych interesariuszy, którzy chcą wspólnie pracować w sposób niestandardowy, być otwarci na nowe idee, tworzyć innowacje, komunikować się i realizować w sposób efektywny.

Umocnienie tych możliwości jest zgodne z zasadami URBACT zachęcającymi do oddolnych, tworzonych przez społeczności inicjatyw. Lepiej wyszkolone zasoby miejskie mogą zapewnić lepszej jakości efekty i prowadzić do bardziej zrównoważonych wyników w sferze Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT i Lokalnego Planu Działania po zakończeniu finansowania projektu URBACT.

Projekty URBACT 3-ej rundy mogą odnieść korzyści z szeregu planów szkoleń, obejmujących seminaria na poziomie krajowym, organizowane w językach narodowych dla członków Lokalnych Grup wsparcia URBACT. Szkolenie skupiają się na efektywnym tworzeniu Lokalnych Planów Działania i prowadzeniu Lokalnych Grup Wsparcia URBACT i stanowią uzupełnienie przedstawionych tu wskazówek i narzędzi.



Drugi Uniwersytet Letni URBACT (2013 r.) zgromadził przedstawicieli wszystkich miast partnerskich biorących udział w projektach 3-ej rundy, którzy wspólnie pracowali nad konkretnymi wyzwaniami związanymi z tematami Europa 2020, przy użyciu metod i narzędzi URBACT.

Powstaje także plan budowania potencjału dla wybranych przedstawicieli z dziedziny zintegrowanego planowania miejskiego.



CZĘŚĆ DRUGA

Użyteczne narzędzia i materiały referencyjne

Użyteczne narzędzia

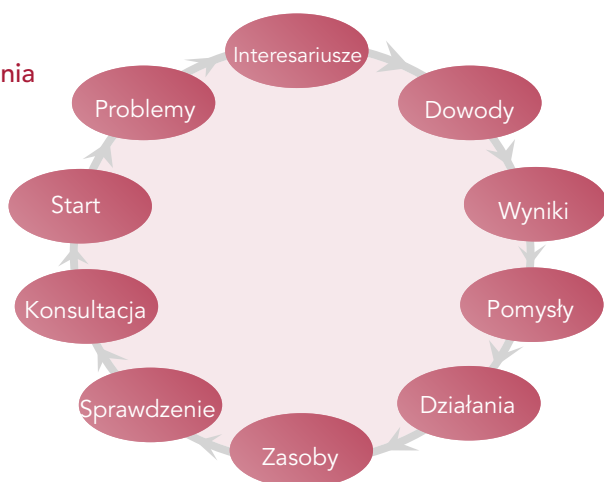
62

2.1 Cykliczny model planowania

Druga część niniejszego zestawu narzędzi zawiera narzędzia, których można użyć podczas tworzenia i prowadzenia Lokalnej Grupy Wsparcia URBACT i przygotowania Lokalnego Planu Działania, w szczególności w przypadku osób zaczynających od zera i tworzących pełnowymiarowy plan. Jeśli w Twoim mieście już istnieje zaawansowany plan, należy raczej ocenić istniejący plan i zaproponować do niego zmiany.

Użyteczne może być postrzeganie procesu jako czegoś cyklicznego lub mającego charakter kolisty, by możliwe było zintegrowanie uczenia się przez cały czas oraz w oparciu o inne plany. Poniżej zamieszczamy przykład „Cyklicznego modelu planowania”:

Cykliczny model planowania





Cykliczny model planowania przedstawia planowanie jako proces, który nie ma początku ani końca. Cykl taki łączy wszystkie aspekty planowania w spójny jednolity proces, pomagając zapewnić, że plan jest starannie rozważony, odpowiednio skoncentrowany, elastyczny, praktyczny i oszczędny. Pozwala on także zapewnić, że uczenie się w oparciu o błędy zostanie włączone do przyszłego planowania i podejmowania decyzji.

Kilka narzędzi proponowanych w tym rozdziale zostało przejętych z metody zarządzania cyklem projektu. Jest to wypróbowana i sprawdzona metoda tworzenia i realizacji projektów stosowana przez Komisję Europejską i inne agencje międzynarodowe. Istnieje wiele innych równie przydatnych narzędzi. Jednak niezależnie od konkretnych metod używanych do współtworzenia Lokalnego Planu Działania bardzo ważne jest dokładne zbadanie i objaśnienie kluczowych czynników, jakie zapewniają strukturę ramową, która w każdym dobrym projekcie umożliwi angażowanie—odpowiednich interesariuszy, definiowanie problemów, ocenę wyników, określanie działań, obowiązków, finansowania i tak dalej.

Ponadto może być cennym narzędziem używanym do testowania wewnętrznej logiki samego planu, na przykład sprawdzenia, czy proponowane działania mogą zapewnić żądany wynik. Pozwoli to uniknąć tworzenia planu, który jest jedynie „listą życzeń” i zapewni zgodność skali rozwiązania z problemem oraz metody pomiaru postępów.

Opisano tu następujące narzędzia:

- Tabela analizy interesariuszy
- Macierz znaczenia/wpływu interesariuszy
- Narzędzie samooceny wyników dla Lokalnych Grup Wsparcia
- Drzewo problemów
- Tabela działań
- Narzędzie samooceny Lokalnego Planu Działania

2.2 Analiza interesariuszy

Tabela analizy interesariuszy może zostać użyta do identyfikacji interesów i motywacji interesariuszy, jak również ewentualnych działań mających na celu postępowanie w związku z tymi interesami.

Pierwsza kolumna na liście po lewej to wszystkie kategorie interesariuszy, które mogą mieć interes w Lokalnym Planie Działania. Obejmuje ona beneficjentów, pośredników, wygranych i przegranych oraz osoby zaangażowane w proces podejmowania decyzji lub wykluczone z niego. Można ich podzielić na dwie grupy:

1. Interesariusze główni – to osoby, na które strategia ma bezpośredni wpływ, pozytywny lub negatywny oraz

2. Interesariusze drugorzędni – to osoby pełniące drugorzędną rolę, jak agencje realizacyjne, twórcy strategii lub ciała wspierające, jak pracownicy socjalni.

Trzy kolumny w poniższej tabeli⁴ opisują zaangażowanie interesariuszy i ich rolę. Pierwsza kolumna powinna stanowić podsumowanie obecnej sytuacji oraz opisać, w jaki sposób interesariusz jest dotknięty problemem, który ma być rozwiązany. Druga powinna opisywać ich potencjalną rolę oraz pragnienie dążenia do zmiany, zaś trzecia powinna skupiać się na tym, jak projekt może zaspokoić te potrzeby.

Po wypełnieniu tabeli należy się uważnie zastanowić, co należy zrobić, by jak najlepiej postępować zgodnie z interesami interesariuszy lub przeciwdziałać ich realizacji. W szczególności należy się zastanowić nad tym, co można zrobić, by zmaksymalizować zaangażowanie osób popierających plan oraz zminimalizować/zrozumieć opór tych, którzy będą chcieli się mu przeciwstawić. Ponadto ważna jest ocena, a w razie konieczności rozwinięcie lub dostosowanie potencjału różnych interesariuszy, by mogli w pełni zaangażować się w projekt. (Patrz Macierz znaczenia/wpływu w rozdziale 2.3, gdzie można znaleźć więcej informacji).

Analiza interesariuszy to prosty proces, który zapewnia, że w Lokalną Grupę Wsparcia oraz Lokalny Plan Działania są zaangażowani właściwi interesariusze. Jak opisano w części 1, większość miast przeprowadzi pewne prace związane z analizą interesariuszy podczas tworzenia Lokalnej Grupy Wsparcia. Dalsza analiza jest jednak zawsze przydatna podczas prac związanych z planowaniem działań, gdy zmieniają się najważniejsze elementy podczas ewolucji planu, lub też w celu sprawdzenia nieobecnych dotąd interesariuszy lub też sprawdzenia trafności ich wyboru.

4. Niewypełnioną wersję można pobrać z witryny URBACT pod adresem

<http://urbact.eu/en/get-involved/local-support-groups/>

Analiza interesów interesariuszy

W celu zrozumienia różnych zainteresowanych stron

Zagadnienie:	Logo miasta: Marketing miejsc jako narzędzie ekonomicznego rozwoju		
Interesariusze	Interesy i jak zagadnienie na nie wpływa	Potencjał i motywacja wprowadzenia zmian	Możliwe działania podejmowane w związku interesami interesariuszy

Główni interesariusze

1 Główne lokalne działy urzędów Rozwój gospodarczy, Komunikacja, Turystyka	Rozwój gospodarczy Przyciąganie inwestycji, turytów, studentów Wspieranie lokalnych firm	Kontrola budżetu Tworzenie miasta, w którym ludzie chcą żyć i pracować i które chcą odwiedzać Zmniejszenie ubóstwa	Metoda partnerska Angażowanie interesariuszy Sieć umożliwiająca znalezienie właściwych ludzi
2 Uniwersytety	Rozwój gospodarczy Przyciąganie i zatrzymywanie utalentowanych studentów Przyciąganie partnerów finansowych, np. UE	Potrzeba studentów Potrzeba finansowania Potrzeba profilu	Stworzenie marki dla właściwych odbiorców Stworzenie profilu dla ich renomy
3. Lokalne firmy z podziałem na sektory: gry, turystyka, nauki biologiczne	Poprawa profilu Przyciąganie talentów Zatrzymywanie talentów Przyciąganie gości	Wspieranie świadomości Rozwój biznesu Odpowiedni pracownicy Ekonomie skali	Skłonienie ich do zakupu/użycia marki Zapewnienie im dostępu do zasobów marki, a nie ponowne wynajdowanie zestawu narzędzi, obrazów itp.

Drugorzędni interesariusze

4 Lokalna społeczność	Duma obywatelska Wzrost zaufania Przyciąganie miejsc pracy i inwestycji	Duma z miasta Potrzeba stanowisk pracy Zmniejszenie ubóstwa	Konsultacje i zaangażowanie Możliwości uczestniczenia w dumie Kluczowe przesłanie sprzedaży
6 Społeczność twórcza	Przyciąganie talentów Budowanie ekonomii skali Poprawa reputacji kulturowej	Zatrzymywanie/przyciąganie talentów Poprawa profilu jako miasta kultury Duma z osiągnięć miasta	Relacje sieciowe Użycie kreatywności do tworzenia wkładu oraz wspierania i tworzenia marki
6 Lokalne media	Wzrost nakładów Potrzeba informacji Rozwój miasta	Często ograniczona/stłumiona motywacja zmiany Potrzeba zatrzymania ich nas powstrzymuje	Praca partnerska Używany jako zasób by wygrać i wygrać dla wszystkich
7 Nowa narodowa galeria sztuki	Poprawa profilu w celu otwarcia Zaangażowanie w markę Integracja z marką	Tworzenie nowych miejsc Poprawa profilu nowej galerii	Partnerstwo Dyskusje o marce i integracja

2.3 Macierz znaczenia/wpływu interesariuszy

Obok analizy interesariuszy kolejne narzędzie, które może być przydatne, to macierz znaczenia/wpływu⁵. Jej głównym zadaniem jest priorytetyzacja interesariuszy, jak również właściwy wybór metody postępowania z nimi. Macierzy tej można użyć w formacie warsztatowym, w ćwiczeniu z odgrywaniem ról oraz jako proste narzędzie wypełniane przez uczestników.

Po zdefiniowaniu interesariuszy (w tabeli analizy) można ich umieścić w poniższej siatce stosując dwa kryteria:

Wpływ – jaką władzą dysponuje interesariusz, by ułatwić lub utrudnić realizację LPD i jego celów?

Znaczenie – jaki priorytet powinna nadać LGWU potrzebom czy interesom interesariusza?

A) Duży wpływ, niewielkie znaczenie

To interesariusze o dużym znaczeniu w odniesieniu do problemów lecz o niskim wpływie na proces. Mimo to zaniepokojeni mogą zwiększyć wpływ i próbować opierać się zmianom. Wymagają specjalnej uwagi, jeśli ich interesy mają być chronione.

B) Duże znaczenie, duży wpływ

Zmiana może mieć duży wpływ na tych interesariuszy i najprawdopodobniej będą oni w stanie coś z tym zrobić, wspierając proponowane działania lub sprzeciwiając się im. Angażowanie tych ludzi jest szczególnie ważne, przy równoczesnym zapewnieniu, że rozumieją, co się dzieje i czują się odpowiedzialni za to, co się dzieje. Zespół projektu będzie musiał zapewnić dobre relacje robocze z tymi interesariuszami, by zapewnić ich skuteczne wsparcie dla działań.

C) Niewielkie znaczenie, niewielki wpływ

To interesariusze o niewielkim znaczeniu, którzy jednak mogą wymagać monitorowania – a przynajmniej informowania, gdyż nie można wykluczyć, że ich status będzie ewoluował w czasie.

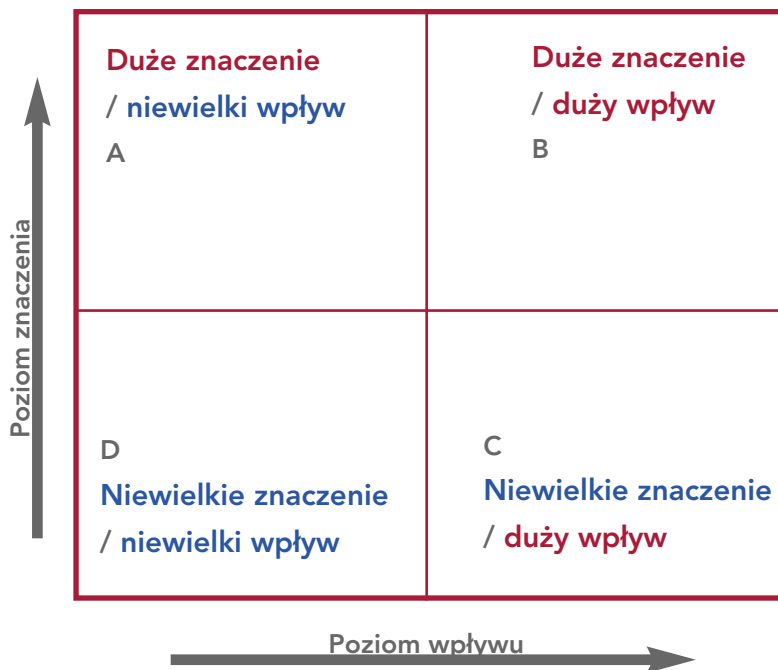
D) Niewielkie znaczenie, duży wpływ

To bardzo wpływowi interesariusze, którzy mogą mieć wpływ na proponowane działania, ale których interesy nie są celem działań. Tacy interesariusze mogą decydować o realizacji pewnych celów, zatem stanowią poważne zagrożenie w przypadku nieprawidłowego postępowania z nimi.

5. Niewypełnioną wersję macierzy można pobrać z witryny URBACT pod adresem:

<http://urbact.eu/en/get-involved/local-support-groups/>

Macierz znaczenia/wpływu



Uwaga: Położenie interesariuszy na macierzy może zmieniać się czasie z powodu różnych czynników mniej lub bardziej bezpośrednio powiązanych z wyzwaniem/działaniami, które powstają (wybory, niepokoje społeczne itp.) Należy więc pamiętać o tym, że przedstawia ono obraz pewnego punktu w czasie.

2.4 Narzędzie samooceny wyników Lokalnej Grupy Wsparcia

Przy użyciu tego narzędzia samooceny⁶ Lokalna Grupa Wsparcia może ocenić swoje wyniki w oparciu o szereg wymiarów:

- Częstotliwość spotkań
- Organizacja LGWU
- Różnorodność członków
- Uczestnictwo mieszkańców, użytkowników usług czy firm
- Nadanie uprawnień obywatelom, mieszkańcom itp.
- Inne głosy — czy podejmowano próby dowiedzenia się, czego chce mniej pewny siebie partner?
- Zaangażowanie instytucji zarządzających w spotkania LGWU
- Przywództwo w grupie
- Animacja i struktura spotkań

Może być to bardzo użyteczne ćwiczenie, które powinni przeprowadzić kluczowi członkowie Lokalnej Grupy Wsparcia. Spróbuj pozyskać ich szczerą opinię na opisane powyżej tematy, a co ważniejsze – jak należy w ich przypadku postępować. Ćwiczenie to należy powtórzyć kilkakrotnie w czasie cyklu życia projektu LGWU, gdy nadal jest czas na zmianę tego, co nie działa jak powinno.

Narzędzie samooceny występuje w postaci arkusza programu Excel. Po wypełnieniu generuje diagram radarowy ilustrujący mocne i słabe strony Twojej Lokalnej Grupy Wsparcia wraz z różnymi podanymi powyżej wymiarami. Opierając się na tym narzędziu wizualnym grupa może badać sposoby poprawy słabych punktów oraz opierać się na swoich mocnych stronach.

Wykres radarowy jako wynik samooceny



6. Szablon narzędzia samooceny – można pobrać z witryny URBACT pod adresem:

<http://urbact.eu/en/get-involved/local-support-groups/>

Narzędzie samooceny dla Lokalnych Grup Wsparcia URBACT

Lokalny plan działania	<i>tu wpisz nazwę swojego miasta</i>	
Sieć	<i>tu wpisz nazwę sieci</i>	
Wypełnij(-a)	<i>tu wpisz swoje imię i nazwisko</i>	
Instrukcja	Dla każdego wskaźnika (rzędu) wypełnij kolumnę punktacji wpisując liczbę punktów od 1 do 5, gdzie 1 to niski wynik, a 5 – wysoki. Możesz użyć kryteriów punktacji z prawej strony by sprawdzić, jaką liczbę punktów przypisać. Wypełnij kolumnę uzasadnień dla każdego wskaźnika.	
ŁAD I PODEJMOWANIE DECYZJI		
Wskaźniki	Przyznane punkty z 5	Uzasadnienie punktacji - dlaczego przyznano taką liczbę punktów -
Częstotliwość spotkań	0	1 punkt: LGW organizuje nieliczne spotkania (np. jedno rocznie) 3 punkty: Regularne spotkania, brak informacji o uczestnictwie 5 punktów: Regularne i częste spotkania o dużym poziomie uczestnictwa, łączy do protokołów ze spotkań
Organizacja LGW	0	1 punkt: czas niewystarczający, część innego spotkania 3 punkty: Więcej czasu, ale nie jest on zbyt dobrze zorganizowany 5 punktów: Dość czasu, dobrze zorganizowany
Różnorodność członków LGW	0	1 punkt: LGWU zdominowana przez urzędników samorządu lokalnego 3 punkty: LGWU składająca się głównie z urzędników, ale inne instytucje też są zaangażowane 5 punktów: Zaangażowanie wszystkich trzech sektorów (publiczny, prywatny, społeczeństwo obywatelskie)
Uczestnictwo mieszkańców, użytkowników usług czy firm	0	1 punkt: Brak wysiłków mających na celu konsultacje z mieszkańcami (lub firmami) 3 punkty: Pewne wysiłki mające na celu konsultacje 5 punktów: Pełne zaangażowanie użytkowników/mieszkańców/firm w spotkania LGW lub organizacja specjalnych spotkań w celu ich zaangażowania
Nadanie uprawnień obywatelom, mieszkańcom itp.	0	1 punkt: Brak wysiłków zmierzających do nadania uprawnień 3 punkty: Nieliczne wysiłki zmierzające do nadania uprawnień 5 punktów: Środki mające na celu budowanie potencjału, delegowanie wydatków do lokalnych mikroprojektów
Inne głosy – czy podejmowano próby dowiedzenia się, czego chce mniej pewny siebie partner?	0	1 punkt: Nie rozpatrywano innych głosów 3 punkty: Pewne wysiłki mające na celu zaangażowanie innych uczestników 5 punktów: Poważne wysiłki zmierzające do zapewnienia, że rzadko wypowiadane i przeciwne opinie są wysłuchiwanie i rozpatrywane np. młodzi ludzie, Romowie, firmy (w zależności od tematu)
Zaangażowanie instytucji zarządzających w spotkania LGW	0	1 punkt: Instytucja zarządzająca nie jest zaangażowana 3 punkty: Instytucja zarządzająca angażuje się okazjonalnie 5 punktów: Instytucja zarządzająca bierze regularny udział w spotkaniach
Przywódcztwo w grupie	0	1 punkt: Przewodniczący powołany przez samorząd lokalny 3 punkty: Przewodniczący wybrany przez grupę 5 punktów: Moderator powołany przez członków grupy lub stanowisko przechodnie (zajmowane kolejno przez różne osoby)
Animacja i struktura spotkań	0	1 punkt: Wszystkie spotkania są organizowane w ramach tradycyjnego formatu „komitetowego” 3 punkty: pewne wysiłki w celu wprowadzenia nowych formatów 5 punktów: Zostały wprowadzone innowacyjne techniki animacji spotkań i wspólnego podejmowania decyzji
Łączna punktacja	0	

2.5 Drzewo problemów

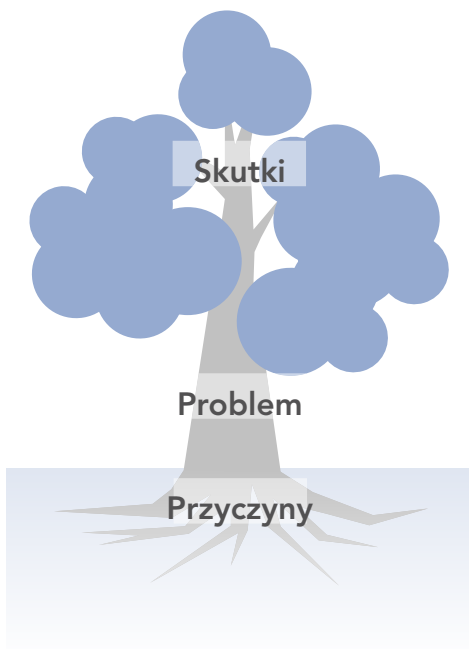
Analiza problemu jest niezbędna dla upewnienia się, że lokalna Grupa rozwiązuje odpowiedni problem – ten, który omówiono i uzgodniono ze wszystkimi interesariuszami. Ludzie wykazują skłonności do zbyt szybkiego wyciągania wniosków, gdy zaś doświadczenie z poprzednich projektów URBACT sugeruje, iż prawdziwa wartość tkwi w przeprowadzeniu dogłębnej analizy problemów, co zapewnia czas na dyskusję i refleksję. To, co na początku może wydawać się kluczowym problemem, po dokładnej analizie może stać się problemem ubocznym.

Lokalny Plan Działania powinien przejrzysto opisywać charakter i skalę problemów. Świeże i wszechstronne zrozumienie istniejącej sytuacji i problemów ma zasadnicze znaczenie dla możliwości znalezienia właściwych rozwiązań. Zaangażowanie interesariuszy na tym etapie pozwoli na wzbogacenie sposobu, w jaki postrzegany jest problem i zapewnienie, że problemy to nie tylko opinie "techniczne". Szczególnie ważne jest angażowanie uczestników lub beneficjentów (głównych interesariuszy) w analizę problemu.

Lokalny Plan Działania musi uwzględniać to, że problemy, w obliczu których stoją miasta, są złożone, trudne do rozwiązania i wzajemnie powiązane. Proste rozwiązania prawdopodobnie się nie sprawdzą i należy rzucać wyzwania proponowanym przez istniejące agencje rozwiązaniom typu „wszystko tak, jak zwykle”. Dowody pomagają w zrozumieniu problemów. Mogą być one przedstawione w oparciu o już dostępne dane statystyczne i badania, dzięki specjalnie zleconym badaniom lub poprzez dyskusję na spotkaniach Lokalnej Grupy Wsparcia.

Istnieje wiele sposobów postrzegania tego samego problemu, w zależności od perspektywy można stosować różne rozwiązania. Pomysł polega na nakreśleniu i objaśnieniu ewentualnych wyborów między różnymi opcjami. Jedną z uznanych metod pracy z problemami w środowisku grupowym jest stworzenie drzewa problemów⁷. To prosta graficzna prezentacja problemów, ich przyczyn i skutków.

Drzewo problemów



7. Niewypełnioną wersję drzewa problemów można pobrać z witryny URBACT pod adresem:

<http://urbact.eu/en/get-involved/local-support-groups/>

A oto jak można z niej korzystać:

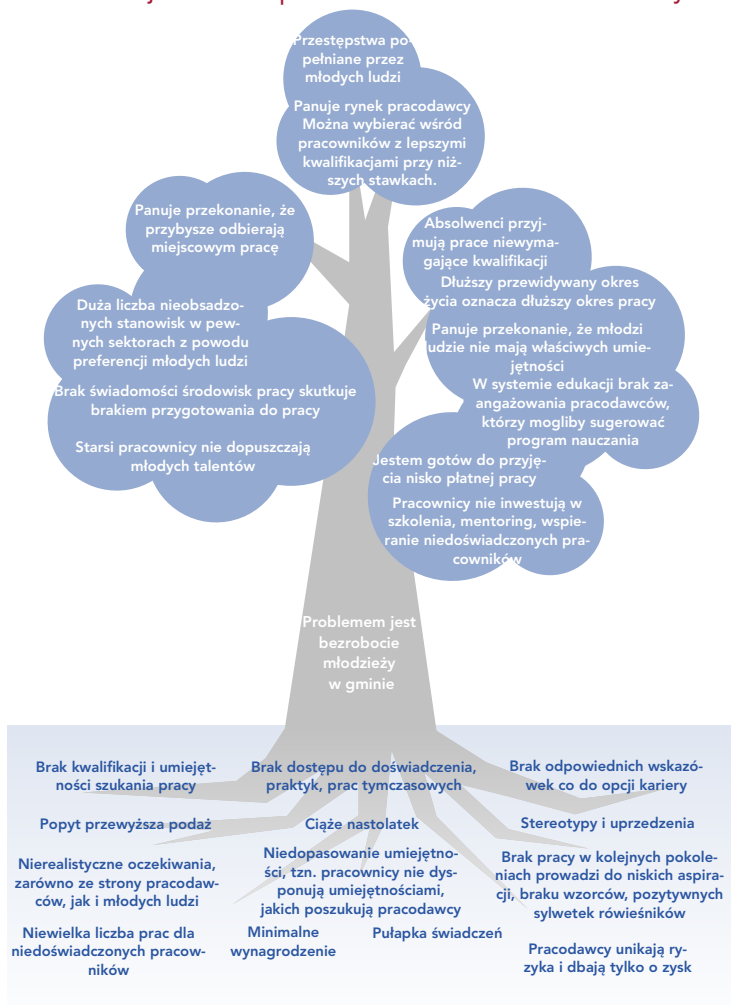
1. Wypisz wszystkie przychodzące Ci do głowy problemy powiązane z głównym tematem. (Na przykład bezrobocie wśród młodzieży albo brak finansowania publicznego). Problemy należy uważnie identyfikować: powinny to być problemy istniejące, a nie ewentualne, wyobrażone czy przyszłe. Problem to istniejąca sytuacja negatywna, a nie brak rozwiązania. Może w tym pomóc zamieszczona poniżej tabela problemów i rozwiązań.

2. Zidentyfikuj problem (który może być zapisany na pniu drzewa). Przed podjęciem ostatecznej decyzji może być niezbędne postępowanie metodą prób i błędów.

3. Określ, które problemy są „przyczynami” (zapisz je na korzeniach drzewa), a które skutkami (gałęzie).

4. Ustal hierarchię przyczyn i skutków, tj. jak przyczyny wiążą się ze sobą – które do siebie prowadzą itp.

Ilustracja – drzewo problemów dla bezrobocia młodzieży



72



Tabela problemów i rozwiązań

Do analizy zagadnień i wykonywania burzy mózgów dotyczącej ewentualnych rozwiązań.

Użyty przykład:	Bezrobocie wśród młodzieży	
Problemy	Rozwiązania	Zasoby
Brak dostępu do stanowisk umożliwiających zdobycie doświadczenia, praktyk czy prac tymczasowych prowadzi do ograniczonej świadomości świata pracy i braku przygotowania zawodowego.	Zwiększenie ekspozycji młodych ludzi na świat pracy: - Angażowanie miejscowych pracodawców w celu promowania wartości i zalet zatrudnienia - Zwiększenie interakcji między systemem edukacyjnym a światem biznesu poprzez wizyty w szkołach i wspólne wydarzenia (np. targi pracy) - Użycie pozytywnych wzorców (młoda osoba lub pracodawca) z pozytywnymi doświadczeniami z zatrudnieniem/praktyką w celu promowania korzyści płynących z zatrudnienia	Partnerstwo między władzami lokalnymi, dostawcami usług edukacyjnych, społecznością biznesową, pośrednikami w dziedzinie edukacji i biznesu Niewymagane żadne zasoby poza czasem pracowników partnera.
Brak umiejętności szukania pracy wśród młodych ludzi	Poprawa umiejętności szukania pracy wśród młodych ludzi: - Identyfikacja umiejętności szukania pracy pożądanym wśród pracodawców poprzez ankiety i bezpośrednią interakcję - Tworzenie map istniejących umiejętności szukania pracy w dziedzinie szkoleń i identyfikacji lub w ich zapewnieniu - Badanie możliwości tworzenia indywidualnie dostosowanych programów szkoleniowych w oparciu o wyniki ankiety z mapowaniem pracodawców/dostawców - Angażowanie pracodawców w szkolenia na temat umiejętności poszukiwania pracy - Zwiększenie kontaktu ze „światem realnym” (wizyty w firmach, zadania w szkole (np. stworzenie własnego projektu biznesowego) - Wspieranie młodych ludzi w identyfikacji i opanowaniu posiadanych umiejętności (zyskanych w ramach zajęć szkolnych lub pozaszkolnych)	Przydzielenie budżetu na ankietę wśród pracodawców Przydzielenie budżetu na mapowanie zapewnienia umiejętności Finansowanie partnerstwa na wspieranie szkoleń w dziedzinie szans na zatrudnienie. Można inaczej wykorzystać istniejące zasoby Czas pracowników (organizacje partnerskie)
Zwiększenie długości życia prowadzi do wydłużenia okresu pracy i ogranicza możliwości dla nowych talentów wchodzących na rynek pracy	Promowanie zaangażowania starszych pracowników w działania z młodszymi ludźmi: - Tworzenie planów mentoringu, gdzie starsi pracownicy stają się mentorami studentów lub młodszych pracowników - Wspieranie pracodawców w tworzeniu planów sukcesji	Przydzielenie budżetu mające na celu stworzenie sesji szkoleniowych dla pracodawców (planowanie sukcesji) Czas pracowników (organizacje partnerskie)
Brak zbieżności między popytą a popytem na rynku pracy.	- Tworzenie solidnych opartych na dowodach i udostępnionych danych w celu zebrania wszechstronnych informacji o aktualnym stanie rynku pracy - Identyfikacja obecnych i przyszłych potrzeb w zakresie umiejętności (prognozowanie umiejętności) - Mapowanie istniejących usług edukacyjnych i szkoleniowych - Identyfikacja rozbieżności między potrzebami a ofertą w dziedzinie umiejętności - Stworzenie szkolenia opartego na popycie, gdzie pracodawcy znajdują się w centrum tworzenia treści edukacyjnych	Przydział budżetu w celu zapewnienia danych dla narzędzia do prognozowania (zakup zbiorów danych) Finansowanie partnerstwa w celu wspierania rozwoju indywidualnie dostosowanych szkoleń Czas pracowników (organizacje partnerskie)
Wolne stanowiska nie są obsadzone, gdyż nie są zgodne z preferencjami młodych ludzi, co jest spowodowane brakiem odpowiedniego doradztwa zawodowego	Tworzenie efektywnego programu doradztwa zawodowego - Zwiększenie między młodymi ludźmi świadomości tego, jakie możliwości kariery są dostępne, by wpływać na ich wybory - Tworzenie map szlaków postępów i szkoleń odzwierciedlających luki na rynku pracy	Finansowanie partnerstwa (przekierowanie istniejących zasobów przeznaczonych na doradztwo zawodowe) lub nowy przydział budżetu w celu wspierania programów doradztwa zawodowego. Możliwe wykorzystanie wolontariuszy do zapewnienia doradztwa zawodowego.

2.6 Tabela działań

Przewidywane wyniki/zmiany, cele, działania, skutki i wskaźniki są centralnymi elementami planu działania i uzgodnienie ich jest zasadniczą częścią procesu planowania działań. Konieczne są zwykle trzy logiczne kroki i można użyć tabeli działań do stworzenia przeglądu. Dwa pierwsze kroki należy wypełnić wynikami prac związanych z definicją problemów, przewidywanymi wynikami i możliwymi rozwiązaniami, zgodnie z opisem w poprzednim rozdziale (2.5 Drzewo problemów).

a) Zdefiniowanie oczekiwanych wyników

Należy rozpocząć od problemów, a następnie przejść do definiowania oczekiwanych wyników (zmian), do których dążymy. Skutek jest początkowym oddziaływaniem interwencji. W oparciu o oczekiwane wyniki można stworzyć cele. Są to wyraźne, jednoznaczne i wstępne deklaracje skutków, jakie mają być osiągnięte w drodze interwencji publicznej. Każdemu szczegółnemu celowi w programie musi odpowiadać wskaźnik wyniku i linia bazowa. Cele powinny być SMART: szczegółowe, mierzalne, osiągalne, realistyczne i określone w czasie (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timebound – SMART).

b) Definicja działań

Określ, jakie działania są niezbędne w celu osiągnięcia przewidywanych skutków. Tabela powinna także zawierać skalę czasową i niezbędne zasoby.

c) Definicja wyników

Wyniki to realne, mierzalne efekty działań (np. metry kwadratowe powierzchni dla stanowisk pracy).

Tabela działań

Tabela działań					
Oczekiwany skutek					
Nazwa działania i krótki opis	Główny uczestnik lub agencja	Kluczowi partnerzy	Oczekiwane wyniki	Skala czasowa	Zasoby
1,1					
1,2					
1,3					
1,4					
1,5					
1,6					

To moment, w którym do planów może łatwo wkraść się niespójność, gdyż interesariusze często próbują sprawić, by ich projekty zostały włączone jako działania, niezależnie od tego, czy mają one krytyczne znaczenie dla oczekiwanych skutków. Konieczne jest zastosowanie iteracyjnego i czasem podlegającego negocjacji procesu wprowadzania odpowiednich działań do tabeli, z wyłączeniem tych, które nie przyczyniają się w sposób istotny do osiągnięcia celu.

8. Niewypełnioną wersję można pobrać z witryny URBACT pod adresem:

<http://urbact.eu/en/get-involved/local-support-groups/>

Ilustracja – Fragment planu działania dla Suczawy – sieć EVUE

Działanie 7.2 Stworzenie i utrzymanie systemu monitoringu energii elektrycznej sprzedawanej/zużywanej przez pojazdy elektryczne i energii wytwarzanej z odnawialnych źródeł w mieście Suczawa, w celu zapewnienia korzystnej równowagi w sferze czystej energii

Lider Działania	Władze miasta Suczawa		
Typ organizacji	Lokalne władze publiczne		
Główni partnerzy	Agencja Ochrony Środowiska Miasta Suczawa, Urząd Środowiska Miasta Suczawa, lokalny dostawca energii – E.On Moldova Distributie SA Suceava, dostawcy alternatywnej energii przesyłanej w ramach krajowego systemu energii		
Oczekiwane skutki	Zapewnienie co najmniej 5% udziału czystej energii w łącznej ilości energii używanej do napędzania pojazdów elektrycznych		
	Stały monitoring energii zużywanej w infrastrukturze do ładowania		
		Okres	Źródła
Oczekiwane wyniki	1 system zarządzania energią i specjalny zespół szkoleniowy do operacji rejestrowania danych	2019–2020	Granty z funduszy spójności Lokalny budżet
Na rynku oprogramowania powstały systemy informatyczne do zarządzania energią poprzez scentralizowaną rejestrację dla dużej liczby konsumentów, rozproszonych pod względem geograficznym, poprzez monitorowanie jakości energii dostarczanej konsumentom, identyfikację awarii w sekcjach sieci i automatyczne przełączanie prawidłowo pracujących sektorów, dokonywanie diagnoz, zarządzanie energią i klientami. Łączne emisje CO₂ spowodowane przez pojazdy elektryczne muszą być rozpatrywane globalnie, jako energia „od zbiornika do koła samochodu”, nie tylko jako emisje z rury wydechowej. Ponieważ podczas wytwarzania energii elektrycznej dla pojazdów elektrycznych spala się paliwa konwencjonalne (ropa naftowa, gaz, węgiel), redukcja emisji CO₂ może być nieznaczna, a zatem inwestycja w badania i rozwój – nieskuteczna. W tym przypadku następuje jedynie przeniesienie emisji CO₂ z pojazdu na technologie wytwarzania energii, a Europa nie będzie w stanie osiągnąć swych celów zmniejszenia zużycia energii z konwencjonalnych źródeł i obniżenia emisji. Aby usunąć zagrożenie zwiększeniem śladu CO₂ z powodu zwiększającego zapotrzebowania na energię niezbędną do zasilania pojazdów elektrycznych, musimy pamiętać, by udział energii odnawialnej (w tym regionie głównie energii wiatrowej) w łącznym zużyciu energii powinien być znaczny. Musimy więc poszukiwać inteligentnych rozwiązań w sferze monitorowania i analizowania zużycia energii w systemach do ładowania i instalacjach wytwarzających energię odnawialną w regionie.			
PRZEWIDYWANY BUDŻET: 25 000 EUR			

2. 7 Narzędzie samooceny dla Lokalnych Planów Działania

W ramach programu URBACT powstało kolejne użyteczne narzędzie pozwalające Lokalnym Grupom Wsparcia sprawdzać własne postępy na drodze realizacji Lokalnego Planu Działania. Po stworzeniu projektu struktury ramowej Planu Działania należy sprawdzić treść i toczący się proces realizacji. Pomoże to dodać użyteczne elementy do Planu oraz zastanowić się nad ewentualnymi lukami.

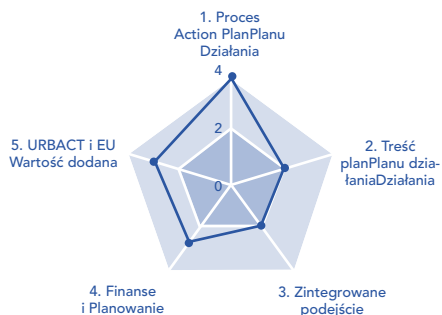
Narzędzie samooceny Lokalnego Planu Działania jest dostępne jako arkusz kalkulacyjny programu Excel⁹. Oblicza ono punktację i pokazuje obszary ulepszeń LPD. To narzędzie podobne do narzędzia samooceny wyników Lokalnej Grupy Wsparcia przedstawionego w rozdziale 2.3.

Narzędzie samooceny prosi każde miasto o podanie punktacji dla kilku wskaźników i podaje uzasadnienie punktacji. Wskaźniki są pogrupowane na następujące kategorie główne:

- Proces Planu Działania (opis metody i procesu konsultacji)
- Treść Planu Działania (organizacja dokumentu, strategia, cele, analiza problemu, opis działań, wskaźniki)
- Metoda zintegrowana (równowaga z punktu widzenia ekonomicznego, społecznego i środowiskowego, partnerstwa pionowe i poziome)
- Finansowanie i Planowanie (zastosowanie instrumentów finansowych, relacje z partnerami operacyjnymi i innymi instytucjami Wsparcia finansowego)
- Wartość dodana URBACT i EU (powiązanie z działaniami związanymi z wymianą i uczeniem się, zastosowanie dobrych praktyk z innych miast, zastosowanie oceny LPD).

Po wypełnieniu tabeli, narzędzie tworzy wykres radarowy przedstawiający mocne strony i obszary do poprawy. Dzielenie się wynikami ćwiczenia poświęconego samoocenie podczas spotkań międzynarodowych może stanowić użyteczną lekcję i wspierać inne miasta w tworzeniu planów działania dotyczących podobnych tematów.

Wykres radarowy będący skutkiem samooceny



9. Narzędzie samooceny Lokalnego Planu Działania można pobrać z witryny URBACT pod adresem: <http://urbact.eu/en/get-involved/local-support-groups/>

Narzędzie samooceny dla Lokalnych Planów Działania

Instrukcja	Dla każdego wskaźnika (rząd) wypełnij kolumnę punktacji wpisując liczbę punktów od 1 do 5, gdzie 1 to niski wynik, a 5 - wysoki. Możesz użyć kryteriów punktacji z prawej strony, by sprawdzić, jaką liczbę punktów przypisać. Wypełnij kolumnę uzasadnień dla każdego wskaźnika. Wyniosz nadarowy i sumy punktacji z tabeli zostały wyliczone automatycznie.		
1 - PROCES PLANU DZIAŁANIA			
Wskaźniki	Przyznane punkty z 5	Uzasadnienie punktacji - dlaczego przyznano taką liczbę punktów -	Wskazania do przyznawania punktów
Opis tworzenia planu działania z partnerami	0		1 punkt, nie określono 3 punkty, wagi opis 5 punktów, przejrzysty opis tego, jak działa LGWU
Spotkania konsultacyjne z interesariuszami (niebędącymi częścią LGWU)	0		1 punkt, brak spotkań z interesariuszami 3 punkty, kilka takich spotkań 5 punktów, spotkania organizowane ze wszystkimi interesariuszami
1 Łączna punktacja	0		
2 - TREŚĆ PLANU DZIAŁANIA			
Wskaźniki	Przyznane punkty z 5	Uzasadnienie punktacji - dlaczego przyznano taką liczbę punktów -	Wskazania do przyznawania punktów
Organizacja dokumentu	0		1 punkt, brak spójnej struktury 3 punkty, struktura istniejąca, ale brak postępów 5 punktów, przejrzyste logiczne przejście z opisu sytuacji do analizy problemu, a następnie proponowanych działań
Spójność celów z działaniami i wskaźnikami	0		1 punkt, rozwiązania, które nie mają powiązań z problemami 3 punkty, niektóre wyraźne powiązania 5 punktów, rozumienia i wskaźniki wyraźnie powiązane z problemami
Uzasadnienie wsparcia definicji problemu	0		1 punkt, brak przedstawianych danych dotyczących problemu 3 punkty, przedstawiono pewne dane 5 punktów, przedstawiono pełne i wystarczające dane
Analiza problemu	0		1 punkt, brak analizy problemu 3 punkty, niewyczerpująca próba analizy problemu 5 punktów, przejrzysta analiza problemu oparta na uzasadnieniu na podstawie danych, z identyfikacją przyczyn i skutków
Analiza opcji - czy plan wykazuje, że zbadano inne opcje?	0		1 punkt, nie analizowano innych opcji 3 punkty, zidentyfikowano opcje, lecz brak oceny 5 punktów, rozpatrzone i oceniono różne opcje
Strategiczny cel ostateczny z wyraźnymi celami pośrednimi	0		1 punkt, brak wyraźnego celu ostatecznego i celów pośrednich 3 punkty, kilka celów pośrednich, lecz brak przejrzystości 5 punktów, wyraźny cel ostateczny i cele pośrednie przedstawione w logicznych formatach
Jak skutecznie opisane są działania? Czy ofensywnie przejrzysty obraz zamierzeń?	0		1 punkt, bardzo słaby opis, same nagłówki 3 punkty, skromny opis zamierzeń 5 punktów, pełny opis z uwzględnieniem, opisem charakteru interwencji i przewidywanymi wynikami
Zastosowanie wskaźników	0		1 punkt, brak wskaźników 3 punkty, wskaźniki są wspomniane, ale cele nie są określone ilościowo 5 punktów, pełen zestaw wskaźników określonych ilościowo z kolumnami mierzonymi we właściwym rozdziale planu działania
2 Łączna punktacja	0		
3 - METODA ZINTEGROWANA			
Wskaźniki	Przyznane punkty z 5	Uzasadnienie punktacji - dlaczego przyznano taką liczbę punktów -	Wskazania do przyznawania punktów
Czynniki ekonomiczne, społeczne i środowiskowe są rozpatrywane razem	0		1 punkt, brak rozpatrywania innych aspektów 3 punkty, dwa z trzech aspektów są rozpatrywane (np. społeczne i ekonomiczne) 5 punktów, pełna integracja zrównoważonego rozwoju zarówno w koncepcji planu, jak i proponowanych działaniach realizacyjnych
Wkład szeregu instytucji w sferze planu działania (partnerstwo poziome)	0		1 punkt, brak zaangażowania ze strony innych instytucji (zn. zaangażowanie są tylko władze lokalne) 3 punkty, pewne zaangażowanie innych instytucji 5 punktów, wszystkie właściwe działy i instytucje są zaangażowane
Wkład instytucji rządowych wyższego poziomu w plan działania (partnerstwo pionowe)	0		1 punkt, brak zaangażowania ze strony wyższego poziomu 3 punkty, ograniczone zaangażowanie wyższego poziomu 5 punktów, organizacja rządowa wyższego poziomu zaangażowana w plan, także finansowo
Uwzględniono działania typów EFRR i EFS	0		
3 Łączna punktacja	0		
4 - FINANSE I PLANOWANIE			
Wskaźniki	Przyznane punkty z 5	Uzasadnienie punktacji - dlaczego przyznano taką liczbę punktów -	Wskazania do przyznawania punktów
Wykres Gantta przedstawiający działania i harmonogram	0		1 punkt, brak jednoznacznego harmonogramu 3 punkty, przybliżony harmonogram 5 punktów, w pełni opisany harmonogram dla cyklu cywilnego planu działania
Szczegółowe planowanie finansowe	0		1 punkt, brak kosztorysów dla poszczególnych projektów czy działań 3 punkty, niektóre kosztorysy 5 punktów, pełne kosztorysy dla projektów z jednoznacznymi wymaganiami na przyszłe lata
Identyfikuje i odnosi się do specyficznych środków w programach EFRR i/lub EFS	0		1 punkt, brak identyfikacji 3 punkty, identyfikacja programu 5 punktów, identyfikacja specyficznych środków i działań
Wspieranie finansowe	0		1 punkt, brak analiz finansowych na poziomie projektu 3 punkty, analiza istniejąca, ale nie jest jasne, kto za to płaci 5 punktów, wpływ różnych organizacji krajowych i regionalnych oraz zidentyfikowane środki EFRR i EFS
4 Łączna punktacja	0		
6 - WARTOŚĆ DODANA URBACT I UE			
Wskaźniki	Przyznane punkty z 5	Uzasadnienie punktacji - dlaczego przyznano taką liczbę punktów -	Wskazania do przyznawania punktów
Istnieje jednoznaczne powiązanie z działaniami związanymi z wymianą i uczeniem się	0		1 punkt, brak powiązania 3 punkty, pewne powiązania 5 punktów, całkowite LGWU uczestniczyły w wymianie i zgłosił nowe pomysły
Podsumowanie LPD przekształcone na angielski, by inne miasto mogło się z nim zapoznać i ocenić	0		1 punkt, dostępne tylko w lokalnym języku 3 punkty, podsumowanie przekształcone 5 punktów, pełna wersja przekształcona
Uczenie się w oparciu o dobre praktyki wszędzie indziej w Europie	0		1 punkt, brak dowodów na uczenie się w oparciu o inne przypadki 3 punkty, istnieją pewne dowody na uczenie się, ale nie jest jasne, jak to działa w LPD 5 punktów, dowody na uwzględnianie najlepszych praktyk w lokalnym planie działania
LPD został poddany ocenie przez inne miasto	0		1 punkt, brak oceny 3 punkty, istnieją pewna wymiana informacji, ale brak oceny 5 punktów, przeznaczony czas na przedstawienie i ocenę LPD przez innych
6 Łączna punktacja	0		

2.8 Przydatne materiały referencyjne

Dokumenty URBACT

Z programu:

Przewodnik po sieciach tematycznych URBACT 2012 r.;

The URBACT Tribune 2011;

Wyniki projektów URBACT, 2011 r.

Uzyskiwanie wyników dzięki spotkaniom animowanym: siedem najlepszych wskazówek, 2012 r.;

Trzecia runda zgłaszania wniosków w ramach tworzenia sieci tematycznych, 2011 r.;

Podręcznik programu 2008 r.;

Film o metodzie URBACT, 2011 r.;

Wskazówki: Współpraca miast i instytucji zarządzających, 2013 r.;

Wyniki projektów:

Projekt My Generation – Ostateczna wersja raport dla Rygi;

Projekt HerO – LPD dla Liverpoolu

Projekty OP-ACT, – biuletyn, wydanie nr 2;

Projekt Creative Clusters, Reggio Emilia
film o BarCamp –;

Projekt SURE – biuletyny;

Projekt My Generation, kanał Youtube – MyGenerationTV;

Narzędzia LPD CASH – szablon;

Projekt SURE – studium projektu dotyczącego planowania partycypacyjnego, 2010 r.;

O planowaniu projektów i zarządzaniu cyklem projektu

Międzynarodowe Stowarzyszenie Moderatorów Organizacja zaangażowana w propagowanie moderatorów na całym świecie i zachęcanie do stosowania metodologii procesów grupowych
www.iaf-world.org

Rachel Blackman, Project Cycle Management, Tearfund, 2003 r., dostępny pod adresem: http://tilz.tearfund.org/web-docs/Tilz/Roots/English/PCM/ROOTS_5_E_Full.pdf

Freer Spreckley, A Project Cycle Management and Logical Framework Toolkit, 2005 r., dostępny pod adresem: http://portals.wi.wur.nl/files/docs/ppme/gp_g_pcm_toolkit%5B1%5D.pdf



Komisja Europejska, Project Cycle Management Guidelines, Volume 1 of Aid Delivery Methods, 2004 r., dostępny pod adresem: http://soundplanning.esflive.eu/files/pcm_guidelines_2004_en_0.pdf

INTERACT, Territorial Cooperation Project Management Handbook, 2007 r., dostępny pod adresem: http://www.interact-eu.net/downloads/135/INTERACT_Handbook__Territorial_Cooperation_Project_Management__03.2007.pdf

Department for International Development (DFID), Tools for Development, 2003 r., dostępny pod adresem: <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+/http://www.dfid.gov.uk/Documents/publications/tool-for-development.pdf>

O partycypacji i konsultacji

Glaeser Edward, The Triumph of the city, Pan Books 2011

Wates Nick, The Community Planning Handbook, Earthscan, 2006

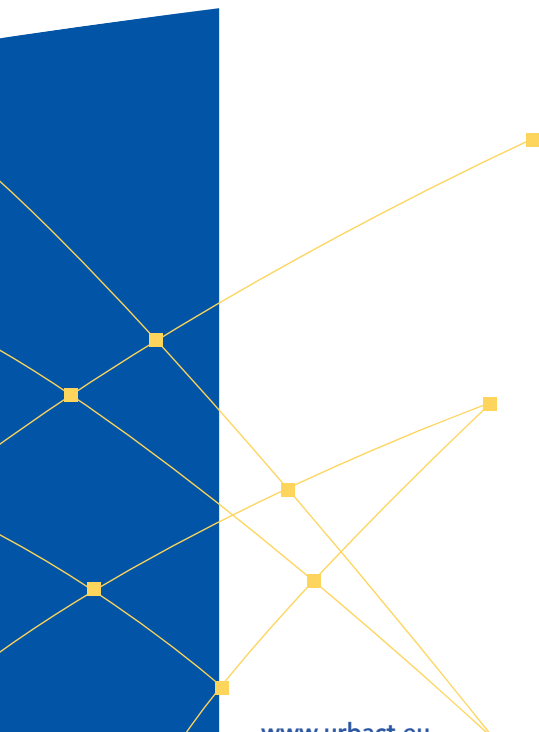
Forester John, The Deliberative Practitioner, Encouraging Participatory Planning Processes, MIT Press, 1999

Dobson Charles, The Citizen's Handbook, Vancouver Citizen's Committee, 2006 r., dostępny pod adresem: www.vcn.bc.ca/citizens-handbook

Wilcox, David, The Guide to Effective Participation, Partnership Books, 1994 r., dostępna także pod adresem: <http://www.partnerships.org.uk/guide/index.htm>

Witryna planowania społeczności (globalne zasoby dotyczące sposobów, na jakie lokalni mieszkańcy mogą być zaangażowani w planowanie i projektowanie urbanistyczne; szczegóły na temat wielu trafnych metod) www.communityplanning.net

TWOJE NOTATKI



www.urbact.eu

URBACT to europejski program wymiany i nauki promujący zintegrowany zrównoważony rozwój miast.

Umożliwia on miastom współpracę nad tworzeniem rozwiązań najpoważniejszych wyzwań, z którymi borykają się miasta, potwierdzając kluczową rolę, jaką odgrywają, stawiając czoła coraz bardziej złożonym zmianom społecznym. Program URBACT pomaga miastom w tworzeniu pragmatycznych rozwiązań, które są nowe i zrównoważone i które integrują wymiary ekonomiczne, społeczne i środowiskowe. Pozwala on miastom dzielić się dobrymi praktykami i wnioskami wypracowanymi przez profesjonalistów zaangażowanych w polityki miejskie w całej Europie. Program URBACT II obejmuje 400 miast o różnych rozmiarach oraz ich Lokalne Grupy Wsparcia, 52 projekty, 29 krajów i 7000 aktywnych interesariuszy wywodzących się w równym stopniu z obszarów konwergencji i konkurencyjności. Program URBACT jest wspólnie finansowany przez EFRR i państwa członkowskie.