

VADEMECUM W ZAKRESIE DZIAŁANIA EMPIRII – SIECI WYMIANY DOŚWIADCZEŃ

PROGRAM “ROZWÓJ LOKALNY”

Spis treści

SŁOWNIK.....	1
WSTĘP.....	3
I. CELE EMPIRII W KONTEKŚCIE PROGRAMU ROZWÓJ LOKALNY	3
II. MECHANIZM TWORZENIA I FUNKCJONOWANIA EMPIRII.....	4
II.1. SKŁAD SIECI.....	4
II.2. KORZYŚCI DLA I OCZEKIWANIA WOBEC MIAST WCHODZĄCYCH DO SIECI	6
II.4. SPOSÓB PROWADZENIA PRAC.....	8
II.5. RAMOWY I SZCZEGÓŁOWY HARMONOGRAM SPOTKAŃ SIECI	11
II.6. PLAN PRACY SIECI	13
II.7. REZULTATY I PRODUKTY PRAC SIECI.....	14
II.8. TEMATYKA SIECI	14
III. SPOSÓB ORGANIZACJI PRACY W SIECIACH – PODZIAŁ OBOWIĄZKÓW I ZADAŃ.....	15
III.1. ZARZĄDZANIE PRACAMI W POSZCZEGÓLNYCH SIECIACH.....	15
III.2. ZARZĄDZANIE PRACAMI WSZYSTKICH SIECI	20
III.3. ROLA BIURA ZMP W ZARZĄDZANIU PRACAMI WSZYSTKICH SIECI.....	21
IV. METODY PRACY W SIECIACH.....	21

Słownik

EMPIRIE - Sieci Wymiany Doświadczeń (EMPIRIE-SWD) to nowe przedsięwzięcie Związku Miast Polskich oparte na idei sieciowania. Polega ono na okresowych (średnio raz na kwartał) spotkaniach (w formule stacjonarnej i on-line) stałych przedstawicieli miast zgłoszonych do poszczególnych sieci tematycznych, w trakcie których dzielą się między sobą oraz z ekspertami i praktykami z zewnątrz doświadczeniami i pomysłami w rozwiązywaniu problemów związanych z tematyką projektów PRL i PRI miast laureatów w zakresie poszczególnych dziedzin objętych daną siecią.

ZESPÓŁ KOORDYNUJĄCY (ZH-16) EMPIRIE – zespół horyzontalny – organizator i koordynator całości.

ZESPÓŁ WSPIERAJĄCY – Zespół osób wspierających prace danej sieci składający się z doradców oraz pracowników biura ZMP działający w 3 zakresach opisanych w rozdziale III.

Koordynator – facylitator - doradca odpowiadający za przebieg procesu pracy i budowanie zaangażowania i przestrzeni dla wszystkich uczestników/czek oraz za komunikację i koordynację zaproszeń, prac pomiędzy spotkaniami;

Ekspert – moderator - doradca odpowiadający za kwestie merytoryczne w zakresie tematyki sieci; wskazywanie kierunków poszukiwania merytorycznych rozwiązań; tworzenie interesującej i wartościowej agendy spotkań;

Opiekun organizacyjny - pracownik Biura ZMP odpowiadający za kwestie organizacyjne związane z realizacją techniczno-formalną spotkań (zamówienia, rezerwacje).

Stały przedstawiciel – osoba reprezentująca dane miasto, członek konkretnej sieci

Ścieżki Procesowe (ŚPr) - Praca każdej Sieci Wymiany Doświadczeń, z uwzględnieniem założeń ramowego harmonogramu funkcjonowania sieci, oparta na kilku rodzajach/kategoriach działań toczących się równolegle przez cały czas trwania każdej z nich, które razem mają doprowadzić do osiągnięcia wyznaczonych celów, poprzez wypracowanie rezultatów.

MIRO – aplikacja online używana do komunikacji wewnątrz zespołów – służąca do wizualizacji pomysłów, rozwiązań i wspólnej pracy nad nimi za pomocą współdzielonych tablic.

WSTĘP

W ramach Programu „Rozwój Lokalny”, realizowanego ze środków MF EOG na lata 2014-2021, jednym z zadań jest **budowanie Sieci Wymiany Doświadczeń (SWD)** dla uczestników projektu oraz innych zainteresowanych miast. Dla lepszej rozpoznawalności tego działania zaprojektowano jego specjalną nazwę oraz logo – „EMPIRIE - Sieci Wymiany Doświadczeń” (EMPIRIE – SWD).

Niniejsze Vademecum ma na celu przedstawienie i opisanie, na wewnętrzne potrzeby ZMP - dla doradców miast oraz Biura ZMP, którzy będą bezpośrednio zaangażowani w prowadzenie poszczególnych sieci - w jaki sposób to zadanie będzie realizowane w III etapie realizacji Programu „Rozwój Lokalny”. Prace nad nim były prowadzone w zespole horyzontalnym (obecnie ZH-16) składającym się z doradców strategicznych, doradców miast oraz przedstawicieli Biura ZMP.¹ W rozdziale V opisane zostały także proponowane i rekomendowane metody oraz formaty pracy do wykorzystania dla zespołu wspierającego pracę sieci (choć nie są one obowiązkowe). W załączniku nr 1 znajduje się opis idei sieciowania oraz wybranych doświadczeń w tym zakresie.

I. Cele EMPIRII w kontekście Programu Rozwój Lokalny

- Zbudowanie i rozwijanie zaufania i partnerskich relacji pomiędzy miastami uczestniczącymi w Programie Rozwój Lokalny – „od konkurencji do współpracy”.
- Wzmacnianie kompetencji miast do wdrażania nowej ścieżki rozwoju poprzez wymianę doświadczeń i dobrych praktyk istotnych dla realizacji PRL i PRI - sytuacja „win-win”,
- Upowszechnianie i promowanie Programu „Rozwój Lokalny” (RL), jego celów, osiągnięć oraz metodyki pracy poprzez zaangażowanie miast spoza Programu Rozwój Lokalny, wypracowanie produktów sieci – schematów/metod działania, potencjalnych rozwiązań czy rekomendacji dla programowania rozwoju miast na poziomie krajowym, regionalnym i lokalnym, a także zdefiniowanie projektów innowacyjnych, które mogą być następnie szeroko rozpowszechniane, jako produkty pracy sieci i wykorzystywane przez ZMP.

Dla miast laureatów (tj. tych które otrzymały dotację) jest to okazja do konsultowania swoich działań z szerszym gronem specjalistów i ekspertów, daje możliwość spojrzenia na problem z innej perspektywy oraz natychmiastowy feedback, a także pozwala na wykorzystanie doświadczeń innych miast. Pozostałe miasta, które nie otrzymały dofinansowania mogą czerpać z doświadczeń miast – laureatów, wykorzystując dobre praktyki do doskonalenia swoich działań przewidzianych w PRL i PRI oraz/lub ich realizacji z innych źródeł. Dodatkowo, mogą promować swoje rozwiązania już zrealizowane z sukcesem, a wpisujące się w potrzeby tematyczne uczestników sieci.

Działanie wzmacnia ugruntowanie (w miastach programu RL) modelu zarządzania strategicznego oraz metody pracy stosowanej w Programie Rozwój Lokalny, z naciskiem na budowanie komunikacji wewnątrz JST (wewnątrz komórek urzędu i pomiędzy wydziałami oraz jednostkami organizacyjnymi), jak i z podmiotami zewnętrznymi.

¹ Magdalena Skwarska, Aleksandra Kowalska, Łukasz Dąbrówka, Wiesława Kwiatkowska, Grzegorz Kamiński, Adam Mikołajczyk, Aldo Vargas-Tetmajer, Joanna Nowaczyk, Hanna Czernik, Joanna Ludwiczak

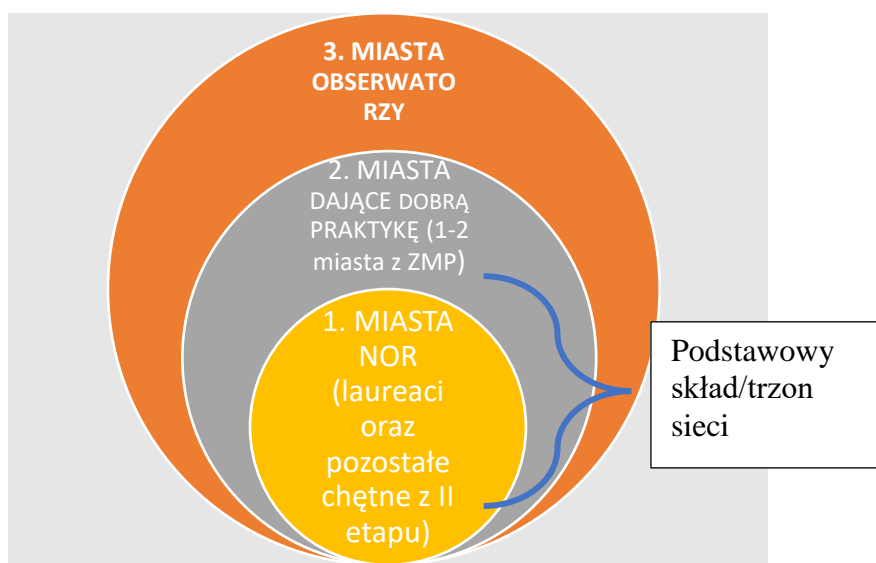
Oprócz celów nakierowanych na realizację samego Programu Rozwój Lokalny, EMPIRIE powinny być kontynuowane po zakończeniu projektu NOR. Działania w obecnie tworzonych sieciach można potraktować jako pewnego rodzaju pilotaż. Dlatego specyficzne cele wskazane wyżej powinny być rozpatrywane w kontekście szerszego **celu horyzontalnego i długoterminowego, aby polskie miasta świadomie i skutecznie wykorzystywały efekty współpracy osiągnięte w ramach Sieci Wymiany Doświadczeń w celu wzmacniania własnego potencjału rozwojowego oraz instytucjonalnego.**

II. MECHANIZM TWORZENIA I FUNKCJONOWANIA EMPIRII

Podstawowym mechanizmem działania EMPIRII mają być grupy zrzeszające **stałych przedstawicieli JST**, wokół określonych tematów zidentyfikowanych w oparciu o tematykę projektów PRL i PRI miast zakwalifikowanych do III etapu, w celu wymiany doświadczeń, uczenia się od siebie, dyskusji oraz wypracowywania nowych rozwiązań. Ważny będzie także przepływ informacji oraz wiedzy pomiędzy sieciami (empiriami), dlatego poszczególne sieci będą współpracować ze sobą

II.1. Skład Sieci

W ramach funkcjonowania EMPIRII funkcjonują są **trzy formy członkostwa/udziału**:



W ramach funkcjonowania EMPIRII przewidziane są **trzy formy członkostwa/udziału** w każdej sieci w zależności od grupy miast:

1. miasta uczestniczące w Programie RL: finaliści I etapu konkursu Programu RL² i laureaci konkursu Programu RL – FINALIŚCI i LAUREACI (z czego ok. 5-10 miast to LAUREACI oraz ok. 4-8 miast to FINALIŚCI);

² Niewybrane do otrzymania dofinansowania, ale zainteresowane współpracą i realizacją działań rozwojowych.

2. miasta spoza Programu RL: zrzeszone w ZMP i wnoszące dobrą praktykę³ – LIDERZY ZMIAN (1-2 miasta)
oraz
3. miasta spoza Programu RL: chętni z wszelkich pozostałych miast zainteresowanych obserwowaniem prac sieci i ich wynikami – OBSERWATORZY. Miasta obserwatorzy będą mogły:
 - a. dołączyć do zamkniętych grup FB utworzonych na profilu ZMP odpowiadających poszczególnym sieciom i ich tematom. W skład tych grup będą wchodzić przedstawiciele miast z podstawowego składu sieci oraz opiekunowie sieci/eksperti z ZMP. W ramach tych grup prezentowane będą omawiane oraz wypracowane przez sieci materiały, rozwiązania i rekomendacje dla JST, a także doświadczenia miast uczestniczących w sieci. Grupy te z założenia mają także służyć do stałego kontaktu, wymiany informacji i interakcji pomiędzy wszystkimi jej uczestnikami – zarówno w zakresie prac sieci jak i innych bieżących spraw działania JST w danym zakresie tematycznym. Grupy te mają stać się miejscem stałych kontaktów urzędników miejskich.
 - b. częściowo uczestniczyć w spotkaniach w ich częściach ogólnych lub podsumowujących (tylko w formie transmisji on-line).
 - c. zgłaszać swoje obserwacje i potrzeby w zakresie prac sieci.
 - d. jako pierwsi zapoznawać się z wynikami pracy sieci oraz konsultować/ opiniować je.

Miasta z form członkostwa 1. i 2. tworzą podstawowy skład każdej sieci. Ich łączna liczba w jednej sieci to od ok. 10 do 20 miast.

Ponadto w prace EMPIRII (każdej z poszczególnych sieci) będzie zaangażowany także przewodniczący właściwej Komisji stałej ZMP, by umożliwić upowszechnianie doświadczeń innym samorządom nieuczestniczącym w pracach SWD. Ważna jest identyfikacja aktywnych członków Komisji ZMP i włączenia ich w prace. Możliwe jest też uczestnictwo przedstawicieli stron we wspólnych spotkaniach, identyfikacja kluczowych problemów, konsultowanie wypracowanych rozwiązań, wymiana doświadczeń, a także wspólne rekomendacje dla JST.

Dodatkowo na posiedzenia poszczególnych sieci mogą być zapraszani (na wniosek ZMP, bądź członka sieci) – jako eksperci dzielący się wiedzą - także:

- eksperci z właściwych tematycznie resortów i urzędów centralnych; przedstawiciele BGK, NFOŚ i innych;
- eksperci z samorządów regionalnych;
- eksperci z innych samorządów lokalnych;
- eksperci z instytucji naukowych;
- przedsiębiorcy i organizacje biznesowe;
- organizacje społeczne i pozarządowe;
- przedstawiciele miast z państw darczyńców;
- inne instytucje i organizacje wspierające rozwój obszarów miejskich.

Przedstawiciele miast w składach poszczególnych sieci:

³ Mające doświadczenie i/lub stosujące innowacyjne rozwiązania w danej dziedzinie (liderzy zmian, specjaliści w danej dziedzinie) – w zależności od możliwości znalezienia takich przykładów oraz możliwości uczestnictwa tych miast.

Każde miasto biorące udział w danej sieci będzie poproszone o wydelegowanie 2-3 stałych przedstawicieli. Sugerujemy, aby byli to:

a) w przypadku 7 sieci tematycznych:

- naczelnik właściwego wydziału / kierownik jednostki organizacyjnej,
- i/lub specjalista z danej dziedziny/tematu
- ew. w razie zainteresowania także prezydent/ burmistrz lub wiceprezydent/wiceburmistrz,

b) w przypadku sieci dla Liderów:

- prezydent/ burmistrz lub wiceprezydent/wiceburmistrz.

Tym samym liczba osób w danej sieci wynosi od minimum 10 do maximum 40 osób.

II.2. Korzyści dla i oczekiwania wobec miast wchodzących do sieci

Podstawowe korzyści dla miast wynikające z uczestnictwa w pracy metodą sieciowania:

- Nawiązywanie i podtrzymywanie relacji z innymi samorządami w celu pozyskiwania informacji oraz wzajemnego wspierania się
- Wymianę informacji, doświadczeń, zasobów i wzajemnego poparcia dzięki sieci wzajemnych kontaktów
- Pozyskanie długofalowych i zaufanych partnerów
- Pomoc w realizacji przedsięwzięć/projektów – ich lepsza realizacja dzięki wymianie doświadczeń
- Wspólne rozwiązywanie problemów, dzielenie się pomysłami, wnioskami i propozycjami
- Poprawa komunikacji i współpracy wewnątrz jst oraz z partnerami zewnętrznymi, przy wsparciu zespołu wspierającego sieć oraz innych miast – jest to immanentny/horyzontalny aspekt pracy „własnej” każdego miasta w EMPIRII
- Pozyskiwanie metodycznego i merytorycznego wsparcia ekspertów, często z innych samorządów lub ekspertów zewnętrznych
- Upowszechnianie własnego doświadczenia
- Tworzenie nowych rozwiązań na potrzeby uczestników sieci
- Bezkosztowa wymiana doświadczeń, nawet w bardzo wąskich i specyficznych obszarach tematycznych
- Analiza dobrych praktyk stosowanych przez uczestników.
- Poszerzanie kompetencji uczestników, w tym kompetencji instytucjonalnych
- Przygotowanie miast do wchodzenia w partnerstwa – także w europejskie i międzynarodowe

Specyficzne korzyści dla miast wnoszących dobrą praktykę (dla Liderów zmian):

- rozpoznanie co jest innowacją/sukcesem u nich (nie zawsze jest to jednoznaczne i jasne),
- uzyskanie dodatkowego zestawu różnego typu informacji od uczestników (informacja zwrotna, nowe spojrzenie i pomysły, ewaluacja, weryfikacja, konstruktywna krytyka) pozwalających na dalszą pracę nad rozwojem ich praktyki;
- doskonalenie tej praktyki,
- budowanie i rozszerzanie wiedzy eksperckiej w danym zakresie,

- promocja i widoczność miasta i jego innowacyjnych rozwiązań w skali sieci i szerzej (ZMP i kraj).

Oczekiwania wobec miast wchodzących w skład sieci:

- nastawienie na otwartość i współpracę, postawa aktywnego uczestniczenia w procesie;
- wyznaczenie odpowiednich osób posiadających doświadczenie (SPECJALIŚCI) i wiedzę merytoryczną oraz mających wpływ na działania JST w zakresie tematycznym sieci;
- stały udział wyznaczonych przedstawicieli w pracach sieci, w celu zachowania CIĄGŁOŚCI prac;
- AKTYWNE uczestnictwo – czerpanie z sieci, ale także przekazywanie swojej wiedzy i doświadczenia;
- szczerłość i dzielenie się także „złymi doświadczeniami”;
- współpraca po stronie miasta z odpowiednimi wydziałami/jednostkami (dobra współpraca wewnątrz JST) oraz z partnerami zewnętrznymi istotnymi ze względu na tematykę sieci i zakres jej prac.

III.3. Działania prowadzone w ramach funkcjonowania sieci

Praca każdej Sieci Wymiany Doświadczeń, z uwzględnieniem założeń ramowego harmonogramu funkcjonowania sieci, opiera się na kilku rodzajach/kategoriach działań toczących się równolegle przez cały czas trwania każdej z nich, które razem mają doprowadzić do osiągnięcia wyznaczonych celów, poprzez wypracowanie rezultatów.

Te rodzaje/kategorie działań określamy mianem **Ścieżek Procesowych (ŚPr)**. Można je określić następująco:

ŚPr 1. Tworzenie ram działania sieci: określenie obszaru tematycznego, wyznaczenie zespołu wspierającego, wstępne określenie celów i metody pracy.

ŚPr 2. Organizacja / Zarządzanie i koordynacja Siecią na poziomie każdego miasta: organizacja zespołu, trybu pracy w tym aspektów finansowych. Organizacja pracy zespołowej całej sieci: zasady współpracy zespołowej. Najważniejsze elementy tej SPr:

- Na wstępnym poznawczym etapie prac sieci ważne jest opracowanie we współpracy z uczestnikami zasad współpracy - „kontraktu” (wzór w zał. 2) oraz planu pracy (patrz punkt II.8) oraz planu pracy sieci na czas jej trwania, uwzględniające konkretne, odpowiadające na potrzeby grupy działania i sposób ich realizacji.
- Realizowanie planu pracy sieci, m.in. poprzez ustalenie i egzekwowanie częstotliwości spotkań uczestników za pośrednictwem platformy internetowej, wskazanie narzędzi do pracy, sposobu opracowywania materiałów na spotkania;
- Prowadzenie na bieżąco notatek umożliwiających wyprowadzenia wniosków ze spotkania, w celu wspólnego wypracowania procesu (zestaw refleksji), zagregowane informacje (np. przy pomocy MIRO)
- Podsumowywanie, monitoring i ocena zrealizowanych działań oraz ich ewaluacja w kontekście wyznaczonych celów.

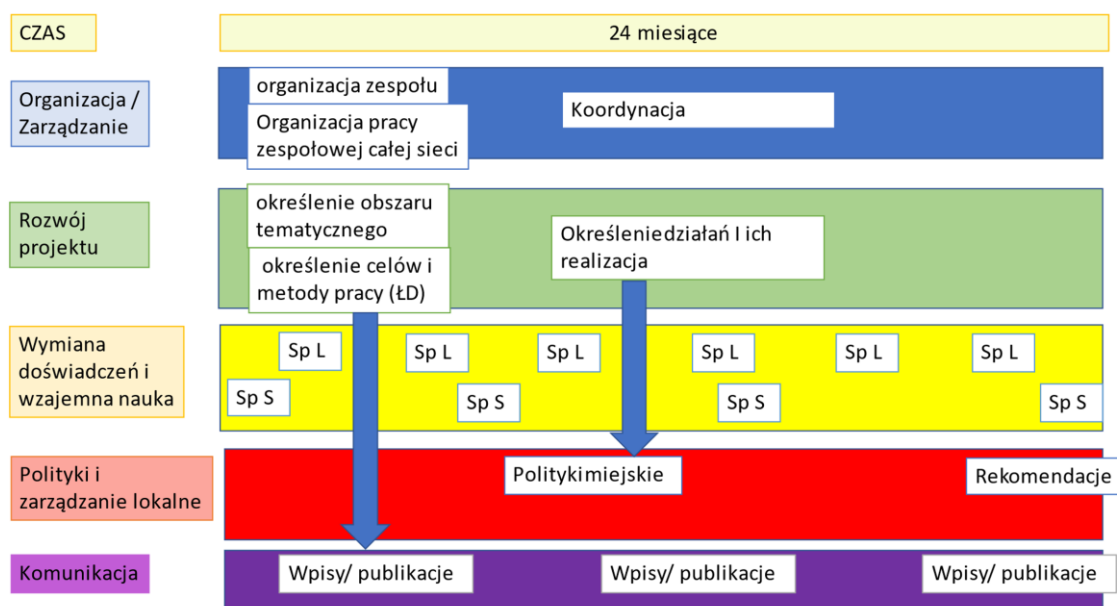
ŚPr 3. Wymiana Doświadczeń i wzajemna nauka: wymiana wiedzy w różnych formatach – na żywo i on-line, w różnych układach - zespołowo lub w małych grupach lub spotkania całej sieci, w tym przeprowadzenie diagnozy potrzeb w zakresie danego tematu, w której brane są pod

uwagę potrzeby uczestników z wykorzystaniem prac przeprowadzonych z miastami laureatami – biały wywiad oraz warsztaty strategiczno-diagnostyczne.

ŚPr 4. Komunikacja i upowszechnianie: zapewnienie odpowiedniej komunikacji wewnątrz sieci oraz na zewnątrz, o działaniach i celach projektu. Upowszechnianie wyników w różnych mediach, publikacje, wystąpienia na konferencjach.

ŚPr 5. Wpływ na lokalne polityki miejskie i zarządzanie w mieście (----> PRL, PRI): wspieranie transferu doświadczeń pomiędzy partnerami w projekcie, organizacja rozwoju wiedzy na poziomie lokalnym (partnerzy lokalni), praca nad wdrażaniem PRL/PRI, wypracowanie produktów, np. schematów/metod działania czy potencjalnych rozwiązań, opracowanie rekomendacji dla szczebla lokalnego i wyższych. W kontekście lokalnym ważne jest, aby uczestnicy sieci ustalili, jak włączać potrzebnych partnerów zewnętrznych oraz z samego urzędu jst i jednostek podległych.

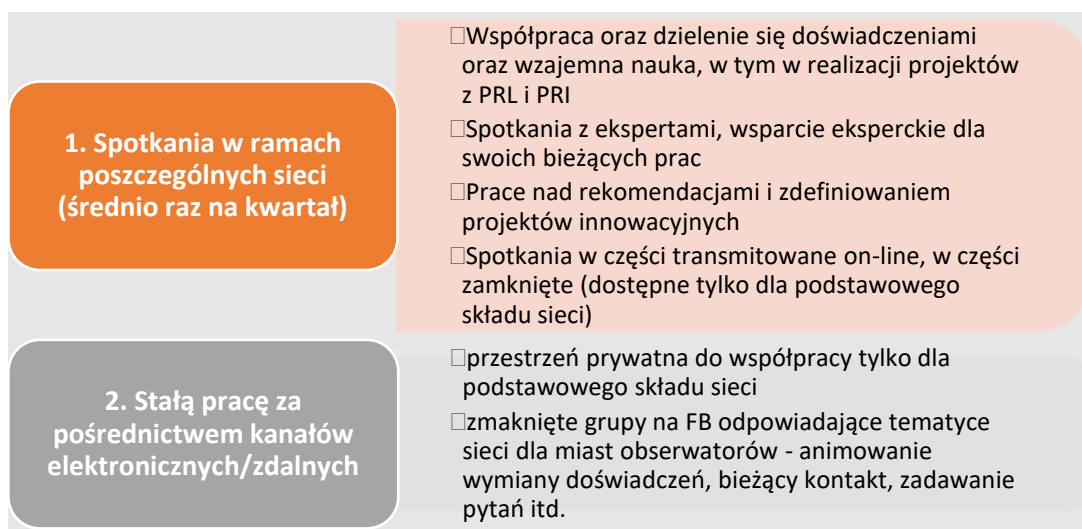
Powyższe Ścieżki procesowe tworzą **wspólną matrycę pracy sieci**



Tablica MIRO pokazująca cały proces pracy EMPIRII - https://miro.com/app/board/uXjVOcLFTYc=

II.4. Sposób prowadzenia prac

Prace sieci będą prowadzone głównie poprzez:



Ad. 1 Spotkania w ramach poszczególnych sieci

Uczestnicy każdej sieci spotykają się średnio **raz na kwartał – stacjonarne, on-line i hybrydowo (w zależności od sytuacji epidemiologicznej)**. Preferowane są spotkania stacjonarne, szczególnie w początkowej fazie pracy sieci. Jeśli będzie taka możliwość rekomenduje się, aby spotkania te odbywały się rotacyjnie w każdym z miast uczestniczących w sieci, jeśli dane miasto będzie dysponować możliwościami ich organizacji i wyrazi taką chęć. Uczestnicy danej sieci mogą jednak same dookreślić częstotliwość spotkań i np. robić spotkania on-line częściej (pomiędzy tymi zaplanowanymi co kwartał). Szczegółowy harmonogram spotkań znajduje się w pkt. II.5.

Na początku spotkania będą miały charakter bardziej organizacyjny i wzmacniający współpracę i będą poświęcone:

- Integracji uczestników sieci
- Rozpoznaniu ich potrzeb i zasobów
- Ustaleniu celów, harmonogramu pracy i działań (planu pracy).
- Wypracowaniu preferowanego podejścia do współpracy (online/offline)

Założenia dla spotkania są opisane w załączniku 3. Spotkania robocze będą dotyczyły różnych aspektów, w zależności od tematyki i ustaleń:

- Dzielenie się doświadczeniami, narzędziami, dobrymi praktykami polskimi i zagranicznymi (w pierwszej kolejności swoje i miast norweskich w ramach współpracy z KS) i wzajemna nauka (forma prezentacji i warsztatów, wizyty studyjne)
- Dzielenie się doświadczeniami w realizacji projektów z PRL i PRI
- Spotkania z ekspertami, poprzez które miasta otrzymywałyby wsparcie eksperckie dla swoich bieżących prac, dyskusje nad wątpliwościami/problemami jakie napotykają
- W kwestii źródeł finansowania – przygotowanie przeglądu konkursów na każdym spotkaniu sieci zwracając uwagę na nowe i powstające źródła finansowania
- Tworzenie nowych rozwiązań rozpoznanych problemów
- Prace nad rekomendacjami i zdefiniowaniem projektów innowacyjnych dla miast.

W zależności od potrzeb i stopnia trudności tematu uczestnicy sieci mogą zostać podzieleni na podgrupy tematyczne.

Ad. 2 Stała praca i kontakt za pośrednictwem kanałów zdalnych

Każda sieć będzie dysponować przestrzenią do pracy zdalnej przeznaczonej tylko dla podstawowych członków sieci (bez miast obserwatorów). Wykorzystana zostanie specjalnie wydzielona przestrzeń w SharePoint dedykowana danej EMPIRII. To pozwoli m.in. na współdzielenie dokumentów. Do bieżących kontaktów online wykorzystane zostaną platformy komunikacji: Teams, a do większych spotkań ZOOM lub ClickMeeting.

Dodatkowo na profilu FB ZMP utworzone zostaną zamknięte grupy odpowiadające tematyce sieci, otwarte także dla chętnych specjalistów z danej dziedziny miast obserwatorów, gdzie animowana będzie wymiana doświadczeń, miasta będą mogły na bieżąco kontaktować się, zadawać pytania.

II.5. Ramowy i szczegółowy harmonogram spotkań sieci

RAMOWY HARMONOGRAM PRAC 8 SIECI WYMIANY DOŚWIADCZEŃ EMPIRIA																														
ETAPY PRAC	DZIAŁANIA	2021		2022												2023												2024		
		XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
Diagnoza potrzeb/wybór obszarów tematycznych EMPIRII																														
	Ankietyzacja/biały wywiad																													
	Warsztat strategiczny																													
	Klastrowanie potrzeb - usieciowienie																													
	Wybór obszarów tematycznych sieci i dobór miast finalistów																													
	Wybór duetów moderatorów																													
Samoorganizacja EMPIRII																														
	Ankietyzacja i dobór pozostałych miast do EMPIRII																													
	Zawiązanie się sieci wymiany doświadczeń																													
Funkcjonowanie EMPIRII																														
	Opracowanie i przyjęcie zasad współpracy - kontrakt																													
	Opracowanie i przyjęcie planu pracy EMPIRII																													
	Przyjęcie harmonogramu funkcjonowania EMPIRII																													
	Prace nad produktami EMPIRII - schematy (metody) działania/dobre praktyki (rozwiązania)/ogólne rekomendacje dla miast/propozycje zmian prawnych do krajowej polityki miejskiej/projekty (2-3) uznane za innowacyjne na bazie doświadczeń krajowych i zagranicznych																													
Podsumowanie prac EMPIRII																														
	Ocena wypracowanych rozwiązań/rekomendacji/projektów																													
	Ewaluacja wypracowanych rozwiązań/rekomendacji/projektów																													
	Podsumowanie prac EMPIRII																													
		S - spotkanie stacjonarne														On - spotkanie on-line														

12

II.6. Plan pracy sieci

Każda sieć wypracowuje wspólnie z moderatorami plan pracy sieci – jest to etap samoorganizacji sieci, w którym wszyscy uczestnicy mają wpływ na zaplanowanie pracy w sieci. Elementy składowe planu pracy powinny być następujące.

Skład Sieci	Opis składu Sieci.	Podobne do Formularza zgłoszeniowego (MS) ale jest dokumentem roboczym już w trakcie trwania Sieci
Inwentaryzacja zasobów	Rozeznanie doświadczeń uczestników, Identyfikacja przykładów z Norwegii i Islandii	
Identyfikacja partnerów lokalnych, którzy mogą być zaangażowani po stronie miast	Z Kim pracujemy lokalnie? Kto jest naszym sojusznikiem / partnerem? Praca z partnerami lokalnymi poprawia relacje miasto/użytkownicy miasta, miasto/ instytucje okoliczne lub wydział/wydział. Budowanie związków operacyjnych w szerszym gronie. Skład zależy od tematu sieci.	Budowanie relacji - część 'metody pracy'. Jest jednym z wyników pierwszych facylitowanych sesji
Zidentyfikowane wyzwania - Ramy Tematyczne i problemy do rozwiązania	Co jest naszym problemem? Z czym się mierzymy? Jak to rozumiemy w zespole całej sieci ORAZ w gronie partnerów lokalnych. (analiza danych) - ważne są też dane 'nieformalne', stąd potrzeba właściwej współpracy lokalnej.	Część 'metody pracy' na początku działania, ale modyfikowane w trakcie.
Cele i założenia	Co chcemy osiągnąć? Wypracowywanie celu/ów wynikających z wcześniejszej analizy.	
Działania do realizacji	Jak chcemy to osiągnąć? Planowanie działań od przekrojowych	Sedno pracy
Wdrażanie	Czy i jak nam się udaje realizować działania? Czy udaje się osiągać cele? Angażowanie interesariuszy Monitorowanie realizacji działań	
Dzielenie się wiedzą	Co wynika z naszych doświadczeń? Komu i do czego mogą służyć nasze doświadczenia? Dwa aspekty: <ul style="list-style-type: none"> – 'plany lokalne' i/lub rekomendacje dla szczebla lokalnego i/lub wyższe Komunikacja, Publikacje i ogólny PR 	

Sprawy organizacyjne	Czas pracy oraz długość i częstotliwość spotkań	
----------------------	---	--

II.7. Rezultaty i produkty prac sieci

Oczekiwanym wynikiem uczestnictwa w sieci jest wiedza wyniesiona z samego procesu dyskusji i wymiany doświadczeń, czyli korzyści indywidualne dla poszczególnych uczestników i ich miast. W toku prowadzenia prac mogą zostać zidentyfikowane **dobre rozwiązania** zarówno z miast członków sieci jak i innych miast polskich i zagranicznych (w szczególności norweskich). Analiza doświadczeń miast w ramach danej sieci może się także przełożyć na wypracowanie schematów /metod/modeli działania /wdrażania czy potencjalnych rozwiązań **lub rekomendacji** dla innych miast, dla zmian prawnych oraz konkretnych postulatów do krajowej polityki miejskiej.

Przebieg i efekty prac sieci będą na bieżąco publikowane na stronie odrębnej stronie www.empirie.miasta.pl i profilu ZMP na Facebook'u. Umożliwi to przeniesienie wiedzy wypracowanej w ramach sieci na szersze grono odbiorców poprzez różne formy upowszechniania i komunikacji ZMP.

Wspólna praca miast w sieci może także przyczynić się do **identyfikacji pośród praktyk JST, projektów, które na bazie doświadczeń krajowych, można uznać za innowacyjne** (w tym przenoszące dobre, sprawdzone rozwiązania zagraniczne) **oraz optymalnej ścieżki ich wdrażania**. Projekty te powinny wyróżniać się istotnym wpływem na wzrost efektywności działania miast w danej dziedzinie. ZMP mógłby upowszechniać te rozwiązania i zapewniać wsparcie informacyjne miastom zainteresowanym ich wdrożeniem.

Rodzaj rezultatów/produktów pracy EMPIRII będzie ustalany w każdej sieci w planie pracy sieci.

II.8. Tematyka sieci

Zgodnie z zapotrzebowaniem i sugestiami, zgłoszonymi przez 29 miast na warsztatach diagnostyczno-planistycznych w IV kwartale 2021 r., ZMP wyłoniło **8 sieci (7 tematycznych i 1 specjalną dla liderów)**:

1. Cyfryzacja – MIASTO CYFROWE
2. Finanse samorządowe/ fundusze na rozwój - ZASOBY MIAST
3. Partycypacja/ konsultacje/ współpraca - MIASTO OBYWATELI
4. Polityka społeczna/ senioralna – MIASTO DOSTĘPNE I SPRAWIEDLIWE
5. Przedsiębiorczość lokalna/ turystyka – MIASTO PRZEDSIĘBIORCZE
6. Środowisko, OZE (klimat) - MIASTO NEUTRALNE KLIMATYCZNIE/ZIELONE
7. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi – ZASOBY KADROWE/LUDZKIE W MIASTACH
8. Sieć dla liderów (burmistrzów/prezydentów) – LEADERSHIP = PRZYWÓDZTWO, WIZJA i ODPOWIEDZIALNOŚĆ

Tematyka sieci koncentruje się wokół ważnych i pilnych zagadnień dla rozwoju polskich miast powiązanych z zagadnieniami PRL i PRI wybranymi do realizacji. Tematyka sieci jest zatem

dostosowana do potrzeb miast laureatów. Potrzeby tych miast zostały zbadane poprzez „biały wywiad” i warsztaty diagnostyczno-planistyczne przeprowadzone na przełomie 2021 i 2022 r.

Powołana została także **ODDZIELNA SIEĆ DLA LIDERÓW**. Tematami spotkań tej sieci będą zagadnienia horyzontalne - mentoring, zarządzanie, przywództwo strategiczne (np. podobne do tych poruszanych na otwartych warsztatach strategicznych z II kwartału 2021 r.), a także branżowe, które są obecnie w obszarze zainteresowania (lub trosk) większości burmistrzów/prezydentów małych i średnich miast.

Należy podkreślić, że **praca sieci musi opierać się na zainteresowaniu tematem oraz musi motywować uczestników do przystąpienia**. Dlatego, ogólnie zidentyfikowane tematy podane wyżej, zostaną doprecyzowane na początkowym etapie prac sieci i zawarte w planie pracy sieci.

III. Sposób organizacji pracy w sieciach – podział obowiązków i zadań

Schemat organizacyjny:



III.1. Zarządzanie pracami w poszczególnych sieciach

Każda sieć prowadzona jest przez zespół wspierający. **Rola zespołu wspierającego** skupia się na **zapewnianiu członkom sieci odpowiednich warunków do współpracy, integracji uczestników, budowania warunków dla ich aktywności i zaangażowania** – tak, by w możliwie najlepszy sposób korzystali z własnych doświadczeń i efektywnie pracowali nad problemami i produktami.

W skład zespołu wspierającego wchodzi osoby pełniące następujące role:

- Koordynator – facilitator:
 - Odpowiada za przebieg proces pracy i budowanie zaangażowania i przestrzeni dla wszystkich uczestników/czek oraz komunikację i koordynację zaproszeń, prac pomiędzy spotkaniami;

- Ekspert – moderator:
 - Odpowiada za kwestie merytoryczne w zakresie tematyki sieci; wskazywanie kierunków poszukiwania merytorycznych rozwiązań; tworzenie interesującej i wartościowej agendy spotkań;
- Opiekun organizacyjny:
 - Odpowiada za kwestie organizacyjne związane z realizacją techniczno-formalną spotkań;
 - Poszukiwanie powiązań, synergii z pracami biura ZMP w poszczególnych tematach, w szczególności z pracami Komisji tematycznych ZMP.

KOORDYNATOR - FACYLITATOR SIECI

Osoby w tej roli odpowiadają za funkcjonowanie sieci, kontakty z uczestnikami/czkami; odpowiednie przygotowanie i przebieg spotkań od strony procesu pracy.

Dysponuje kompetencjami i doświadczeniem, które będą pomocne w pełnieniu swojej roli, tj.:

- identyfikowanie i rozumienie potrzeby grupy/zespołu oraz pojedynczych uczestników/czek (oraz równoważenia aktywności poszczególnych osób)
- umie planować działania związane z realizacją projektów o charakterze pracy zespołów projektowych w JST rozumiejąc ich specyfikę oraz złożoność,
- potrafi posługiwać się narzędziami i organizować pracę zespołów oraz zapewniać odpowiedni obieg informacji z wykorzystaniem narzędzi do pracy zdalnej i hybrydowej,
- potrafi planować ćwiczenia i prowadzić ćwiczenia w grupie (wykorzystując np. gotowe formaty), aktywnie słuchać (parafrazować, podsumowywać), moderować dyskusję i angażować uczestników, również tych o odmiennych poglądach, aktywnie integrując i tworząc środowisko wspierające współpracę.

Obszar odpowiedzialności związany z koordynacją pracy sieci i kontaktów obejmuje:

- zapraszanie na spotkania sieci i związaną z tym komunikację z wszystkimi uczestnikami sieci oraz osobami zaangażowanymi w jej pracę w ramach zespołu wspierającego oraz innych osób w ZMP (np. dział promocji);
- animację komunikacji zdalnej między uczestniczkami/kami pomiędzy spotkaniami (tj. przypominanie o działaniach, odpowiadanie na maile, zapytania na grupach online)

Obszar odpowiedzialności związany z procesem pracy grupy obejmuje:

- zaplanowanie ram do pracy opartej na aktywności każdego z uczestników/czek poprzez prowadzenie spotkań w sposób angażujący i pozwalający aktywnie zabierać głos każdemu z uczestników/czek;
- ustalenie formuły pracy podczas spotkań (formaty pracy), ćwiczeń, metod organizacji notatek i materiałów - we współpracy z Ekspertem-moderatorem;
- śledzenie przebiegu procesu grupowego podczas spotkań, przestrzeni, w której wszyscy mogą zabrać głos, wyrazić swoje poglądy nawet gdy są zróżnicowane – we współpracy z Ekspertem-moderatorem;
- nie jest wymagana wiedza ekspercka z tematu spotkań, pozwala to na koncentrację na procesie, prowadzeniu spotkań, słuchaniu oraz angażowanie uczestników/czek w ćwiczenia i działania pozwalające na wypracowanie rozwiązań;
- wspiera realizowany przez grupę proces współpracy w celu wypracowania rezultatów, szczególnie poprzez podsumowywanie (parafraza), udzielanie informacji zwrotnych nt.

tego co już zostało zrobione oraz proponując dalsze możliwe działania; dba o zaangażowanie i włączanie (inkluzywność) wszystkich uczestników/czek sieci.

Podstawowe zadania koordynatora-facylitatora:

- przygotowywanie programów spotkań (w ścisłej współpracy z ekspertem-moderatorem);
- zbudowanie klarownego, budzącego zaufanie wyobrażenia na temat formy pracy, wzajemnych zobowiązań i reguł obowiązujących uczestników, zakresu możliwego zaangażowania podczas spotkań i pomiędzy a także wypracowanie prostych nawyków dotyczących organizacji pracy;
- prowadzenie spotkań i animacji dyskusji pomiędzy uczestnikami – facylitacji;
- zapisywanie, strukturyzowanie i syntezywanie przebiegu wymiany doświadczeń w taki sposób, aby powstał użyteczny dla uczestników materiał pozwalający im wykorzystać wypracowane przez uczestników obserwacje, refleksje, wiedzę, schematy, procedury, opis, uwagi, błędy i rozwiązania;
- raportowanie swoich działań/pracy wykonanej w sieci –po każdym spotkaniu według przygotowanego/predefiniowanego formularza elektronicznego;
- angażowaniem innych podmiotów w prace sieci, w tym przedstawicieli właściwych resortów, ekspertów – kontakt, zaproszenia;
- prowadzenie grupy zamkniętej na FB we współpracy z ekspertem-moderatorem i Zespołem Informacji i Promocji ZMP;
- wypracowanie planu pracy sieci wraz z jego członkami, zawierającego: cele, działania, harmonogram spotkań itd. we współpracy z ekspertem-moderatorem – patrz punkt III.6. niniejszego przewodnika;
- monitorowania realizacji planu pracy.

EKSPERT – MODERATOR SIECI

Osoby w tej roli odpowiadają za kwestie merytoryczne: interesujące tematy i weryfikację merytoryczną wypracowanych rozwiązań.

Dysponuje kompetencjami i doświadczeniem, które będą pomocne w pełnieniu swoich ról, tj.:

- zna specyfikę danej dziedziny/obszaru aktywności Empirii (tematykę sieci);
- potrafi przeanalizować i określić poziom kompetencji (wiedzy), w danym obszarze, w danym zespole oraz dostosować poziom pracy i planu działania do tego poziomu;
- dysponuje wiedzą oraz umiejętnością korzystania z zasobów wiedzy, informacji oraz praktycznych przykładów rozwiązań i wdrożeń w danej dziedzinie.

Obszar odpowiedzialności związany z eksperckim prowadzeniem prac sieci obejmuje:

- przygotowanie wprowadzeń do tematyki i zagadnień sieci (np. zaproszenie eksperta, wskazanie nowatorskich rozwiązań);
- tworzenie interesujących i wartościowych agend spotkań;
- ustalanie razem z koordynatorem-facylitatorem planu pracy sieci (ćwiczenia w trakcie spotkań, formaty pracy) odpowiadając za część merytoryczną.

Obszar odpowiedzialności związany z moderowaniem pracy sieci obejmuje:

- koncentrowanie się na wymiarze merytorycznym dyskusji, wspomaganie pracy w grupie w analizie zadań i problemów, identyfikowanie możliwych (zgodnych z wiedzą ekspercką) możliwych do osiągnięcia celów;
- wskazywanie kierunków poszukiwań merytorycznych rozwiązań podczas dyskusji i pracy grupy;

- kierowanie rozmową w kierunku określonego (z grupą) celu, dbanie o właściwe ustalanie etapów pracy i zadań potrzebnych do ich osiągnięcia – we współpracy z koordynatorem-facylitatorem;
- zadawanie pytań merytorycznych związanych z zagadnieniem, które wzmacniają jakość wypracowywanych przez sieć rezultatów.

Podstawowe zadania eksperta-moderatora

- przygotowanie ankiet: badających zaufanie do siebie nawzajem i badającej
- początkowe wyobrażenia i oczekiwania uczestników na temat sieci, preferowanego stylu aktywności i współpracy. Prezentacja wyników; (czy tego nie zrobimy dla wszystkich sieci? Czy jednak każda sieć i każdy moderator ma to robić indywidualnie?)
- uporządkowanie wyzwań na początku funkcjonowania sieci;
- identyfikacja ekspertów i dobrych praktyk do wykorzystania na poszczególnych spotkaniach;
- podsumowanie pracy sieci - poszczególnych spotkań i całości;
- Dyżury raz na 2 tygodnie np. 1 godzinę, kiedy miasta z sieci mogą się zwracać z pytaniami/problemami związanymi z tematyką sieci.

Prowadzący spotkanie sieci – koordynator-facylitator oraz ekspert-moderator zawsze pracują w parach. W przypadku ustalenia dla sieci większej liczby ekspertów – mogą oni pracować razem albo się dzielić tematami. Korzystają oni ze stałego wsparcia merytorycznego DS, DSeK, właściwych tematycznie zespołów horyzontalnych oraz pozostałych członków zespołu i biura ZMP. Preferowana postawa i rola prowadzących spotkanie (koordynator-facylitator i ekspert-moderator) kładzie nacisk na facylitację (rozumianą jako wsparcie grupy w określeniu interesujących grupę celów a następnie prowadzenie procesu w taki sposób, aby w jego wyniku zostały zapisane wnioski, obserwacje, rekomendacje, które grupa będzie uważała za użyteczne dla siebie i wyrażała zgodę na udostępnienie).

OPIEKUN ORGANIZACYJNY:

Osoby w tej roli odpowiadają za kwestie organizacyjne związane z realizacją spotkań realnych (z wyłączeniem komunikacji z uczestnikami i ich zapraszania na spotkania). Ważne jest także dbanie o powiązania, poszukiwanie synergii prac danej sieci z pracami biura ZMP w poszczególnych tematach, w szczególności z pracami Komisji tematycznych ZMP.

Podstawowe zadania opiekuna organizacyjnego:

- współpraca z zespołem horyzontalnym ds. Sieci Wymiany Doświadczeń (ZH-16);
- Współpraca w przygotowaniu spotkań, bieżące kontakty z koordynatorami-facylitatorami, ekspertami-moderatorami;
- odpowiada za kontakt z wykonawcą spotkań stacjonarnych - podmiotem dostarczającym sale, wyżywienie i pozostałe zawarte w zamówieniu usługi i produkty (wykonawcy poszczególnych spotkań wybierani są wcześniej w postępowaniu przetargowym);
- ustalanie z wykonawcą spotkania szczegółów organizacyjnych w porozumieniu z koordynatorem-facylitatorem;
- odpowiada za kwestie organizacyjne związane z realizacją techniczno-formalną spotkań na miejscu, gdzie odbywają się spotkania (jest to związane z potrzebą uczestnictwa w spotkaniach stacjonarnych – łącznie ok. 4 spotkania);
- nie odpowiadają za zapraszanie i komunikację z uczestnikami;

- odpowiadają za kwestie organizacyjne i proceduralne związane z realizacją zamówionych usług (potwierdzenia, listy, faktury, opracowywanie dokumentacji zdjęciowej ze spotkań sieci);
- archiwizowanie dokumentacji sieci, w szczególności: listy obecności, notatek/ wniosków ze spotkań sieci;
- wspierają koordynatora-facilitatora w sytuacjach związanych z potrzebami uczestników (zmiany osób, godzin przyjazdu-wyjazdu, itp.).

Należy podkreślić, że osoby wchodzące w skład zespołu wspierającego prowadzącego daną sieć mogą realizować, jeśli zachodzi taka potrzeba działania w ramach roli pozostałych osób pod warunkiem działania w porozumieniu (lub na jej prośbę) lub w sytuacjach, gdy tej osoby nie ma. Dzięki temu sieć może realizować swoje działania w sposób najbardziej optymalny.⁴

III.2 Zarządzanie pracami wszystkich sieci

ZADANIA ZESPOŁU KOORDYNUJĄCEGO (ZH-16)

- Monitorowanie realizacji całości działania wszystkich powołanych sieci tematycznych SWD, konsultowanie planów działań sieci zawierających m.in. harmonogram działania wraz z planowanymi produktami końcowymi;
- Stałe wsparcie merytoryczne dla koordynatorów-facilitatorów w zakresie ich pracy, łącznie z możliwym udziałem interwizyjnym podczas danego spotkania.
- Monitorowanie i wsparcie pracy zespołu eksperckiego we wszystkich sieciach; zapewnienie współpracy pomiędzy ekspertami-moderatorami oraz koordynatorami-facilitatorami wszystkich sieci;
- Cykliczne spotkania z ekspertami-moderatorami oraz koordynatorami-facilitatorami sieci i w miarę potrzeby przedstawicielami właściwych Komisji tematycznych ZMP;
- Identyfikacja punktów styku, powiązań z sieciami tworzonymi przez inne podmioty - sieci PIM (MFIPR) czy sieci URBACT (KE) oraz korelacja działań SWD z innymi programami i politykami krajowymi i europejskimi celem wytworzenia synergii działań;
- Ocena funkcjonowania sieci i wprowadzanie potrzebnych zmian/modyfikacji;
- Opracowywanie zakresu i tematyki kolejnych naborów (wg. wytycznych i do zatwierdzenia przez Kierownictwo ZMP);
- Identyfikacja i planowanie potrzebnego wsparcia dla zespołu wspierającego (np. wspólne szkolenia) oraz działań wspólnych potrzebnych dla wszystkich sieci (np. warsztaty z metody NOR, narzędzi NOR, partycypacji społecznej);
- Planowanie działań związanych z rozpowszechnianiem wiedzy wypracowanej i zdobytej w ramach wszystkich działających sieci (wyników i produktów Sieci) dla szerszego grona odbiorców - system obiegu informacji na zewnątrz poprzez np.:
 - a. Wykorzystania wyników sieci w spotkaniach FRL, ewentualnie innych organizowanych przez inne podmioty (identyfikacja tych spotkań),

⁴ Przykład: Ekspert – moderator podczas spotkania sieci może używać technik facilitacyjnych i je prowadzić pod warunkiem, wcześniejszego takiego ustalenia z Koordynatorem-facilitatorem.

Koordynator-facilitator może podczas pracy sieci zrealizować podpisanie dokumentów wykonania usługi w imieniu Opiekuna organizacyjnego po wcześniejszym z nim ustaleniu takiego zdarzenia.

Opiekun organizacyjny może zrealizować wysyłkę mail z zaproszeniem na spotkanie w imieniu koordynatora-facilitatora po wcześniejszym ustaleniu.

- b. tworzenia zbiorczych publikacji,
- c. organizacji wydarzeń i konferencji promujących działania sieci w celu upowszechniania ich efektów działania (innych niż FRL);
- Organizacja co najmniej dwukrotnie w ciągu roku spotkań decyzyjno-sprawozdawczych;
- Przygotowywanie okresowych podsumowań działania sieci dla Kierownictwa ZMP oraz propozycji dalszych działań.

III.3. Rola biura ZMP w zarządzaniu pracami wszystkich sieci

Do zadań biura ZMP (oprócz wsparcia opiekuna organizacyjnego) należeć będą w szczególności:

1. Działania informacyjno-promocyjne EMPIRII, w tym odrębna strona internetowa/zakładka na stronie FRL (rozpowszechnianie zdobytej wiedzy w ramach wszystkich działających sieci dla szerszego grona odbiorców).
2. Kontakt z miastami ZMP spoza NOR, także w kontekście wyboru Miasta Lidera zmian do konkretnych sieci - dotarcie na poziom polityczny – do decydentów (prezydentów, burmistrzów) – ale także do urzędników zainteresowanych właściwymi tematami.
3. Działania związane z naborem miast do sieci:
 - a. Wysyłanie informacji o sieciach i zbieranie formularzy/kart zgłoszenia, kontakt w sprawie ewentualnych uzupełnień;
 - b. Informacja zwrotna o dołączeniu miast do konkretnych sieci
4. Ogłaszanie kolejnych naborów EMPIRII oraz kampanie promocyjne z tym związane,
5. Koordynacja współpracy pomiędzy sieciami a Komisjami Tematycznymi – informowanie właściwych Komisji ZMP o powstaniu sieci, jej spotkaniach i wynikach pracy i odwrotnie moderatorów i uczestników sieci o spotkaniach i pracach Komisji.
6. Organizacja wydarzeń promocyjnych i szkoleniowych organizowanych dla EMPIRII, łącznie z konferencjami upowszechniającymi wyniki projektów sieci.
7. Przygotowanie niezbędnych zamówień publicznych i ich przeprowadzenie, rozliczanie wykonawców, kontrola wydatków zgodnie z wymaganiami projektu predefiniowanego NOR.
8. Decydowanie o finansowaniu EMPIRII.
9. Archiwizacja dokumentacji związanej z realizacją EMPIRII (listy obecności na spotkaniach, produkty).
10. Koordynowanie spotkań sieci – terminarze spotkań

IV. Metody pracy w sieciach

Formuła pracy moderacji/facylitacji:

- Spotkania trwają od 4 – 9 h (dłuższy czas wymaga przerwy w trakcie); w przypadku spotkań na żywo czas trwania spotkania może być dłuższy, zależny od organizacji, tematów i potrzeb członków sieci;
- Formuła pracy dla spotkań realnych i online ma być analogiczna pod względem stosowanych przez uczestników narzędzi (model: flipchart i papier = współdzielona tablica wirtualna z możliwością samodzielnej edycji).
- Spotkania nie są nagrywane w części wewnętrznej pracy zespołu;

- Wybrane części mogą być transmitowane i nagrane np. prezentacja studiów przypadku;
- Ze spotkań powstaje podsumowująca notatka/zapis wniosków które zostały wypracowane w trakcie na podstawie materiału jaki wypracowali uczestnicy (nie jest to raport ani opracowanie eksperckie). Celem takiego materiału jest zapewnienie dostępu do wyników pracy w sposób utrwalaony pozwalający uczestnikom/czkom wykorzystywać ten materiał w swoich organizacjach.
- Sieć pracuje w trybie sieci transferu wiedzy;
- Wynikiem pracy jest:
 - Wzmocnienie relacji między uczestnikami,
 - Podzielenie się doświadczeniem w danym temacie,
 - Wypracowanie u wspólnionego materiału (wypracowanie metody) oraz indywidualnych refleksji oraz wzrostu wiedzy i doświadczenia;

Formaty pracy moderacji/facylitacji:

W celu zapewnienia proporcji między celem budowania jakości w relacjach oraz merytorycznej jakości prowadząc spotkania (koordynator-facylitator i ekspert-moderator) ma od początku do dyspozycji opisane poniżej 4 wybrane formaty pracy, które odpowiadają **na 4 najczęściej realizowane formuły pracy**. Oczywiście można wykorzystać jakiś własny, pod warunkiem, że na końcu powstaną po nim zaaprobowane przez zespół opisane rezultaty, które będą dla uczestników wartościowe i będą wynikały z ich własnej pracy (a nie opracowanie eksperta). Formaty pracy są przedstawione w formie kafeterii do wyboru przez prowadzących, tak aby mogli dobrać je odpowiednio do potrzeb zgłoszonych przez uczestników/czki sieci. Każdy z formatów zawiera:

- opis swojej charakterystyki, opisującej rozdział procesu jaki może być dzięki niemu zrealizowany (np. porządkowanie doświadczeń, generowanie rozwiązań, u wspólnianie wiedzy i doświadczeń, weryfikacja metod pracy, itd.).
- instrukcję jak go stosować od strony metod pracy z zespołem; instrukcje są przygotowane w formie krótkiego opisu pracy, potrzebnych narzędzi, schematu użycia metody, instruktażowego filmu oraz krótkich warsztatów wprowadzających do jej użycia.

Propozycje 4 formatów pracy:

Przygotowano propozycje 4 rodzajów formatów pracy. Każdy z formatów został zaprezentowany w postaci mapy procesu pracy wraz z opisem kroków, technik, instrukcji proponowanych działań, użycia narzędzi. Zostały one zebrane i zaprezentowane w postaci mapy procesu dla danego formatu w postaci tablicy MIRO.

Format 0 – pierwsze spotkanie sieci/spotkanie wprowadzające „kick-off”

Cel: Poznanie się, integracja grupy, określenie rozumienia tematyki sieci - wstępny wybór 2-3 tematów

Kiedy: Zaraz na początku działania sieci

Grupa: Poznanie się i integracja; u wspólnianie wiedzy i zakresu tematycznego problemu/tematu/zagadnienia; wybór interesującej tematyki

Rezultat: Uczestnicy i duet znają się; mają kontrakt; wskazane 2-3 tematy; pomysł na format pracy

Tablica MIRO rozpisująca ten format - https://miro.com/app/board/uXjVOcN5GMU=

Format 1 – Planowanie - Uporządkowanie sposobu pracy/ metody realizacji działań

Uporządkowanie sposobu pracy/ metody realizacji działań (doradztwo planistyczne):

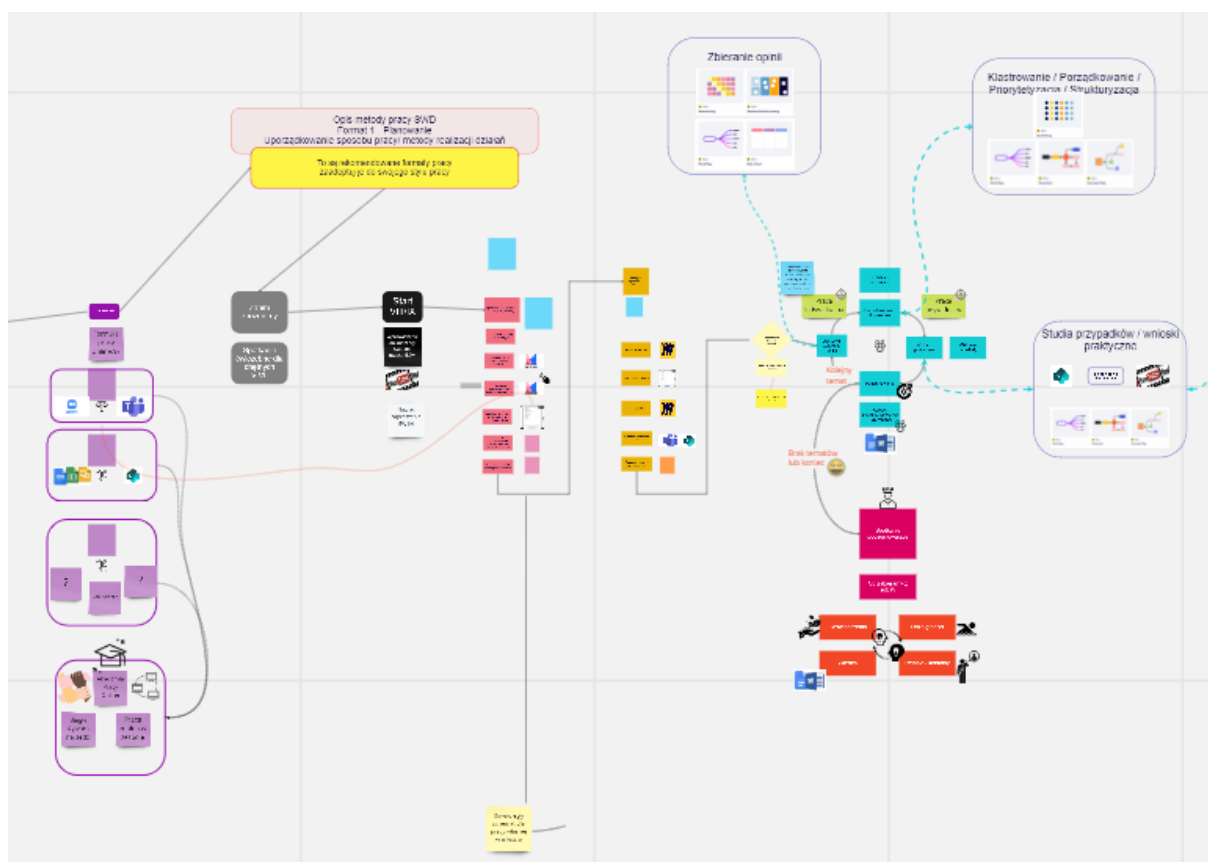
- pozwala zebrać doświadczenia uczestników w wybranym obszarze i opracować schemat działań, kroki, sekwencje wraz z opisem kluczowych zagrożeń i ich rozwiązań, założeń, zasobów

https://miro.com/app/board/o9J_IFbGkyA=

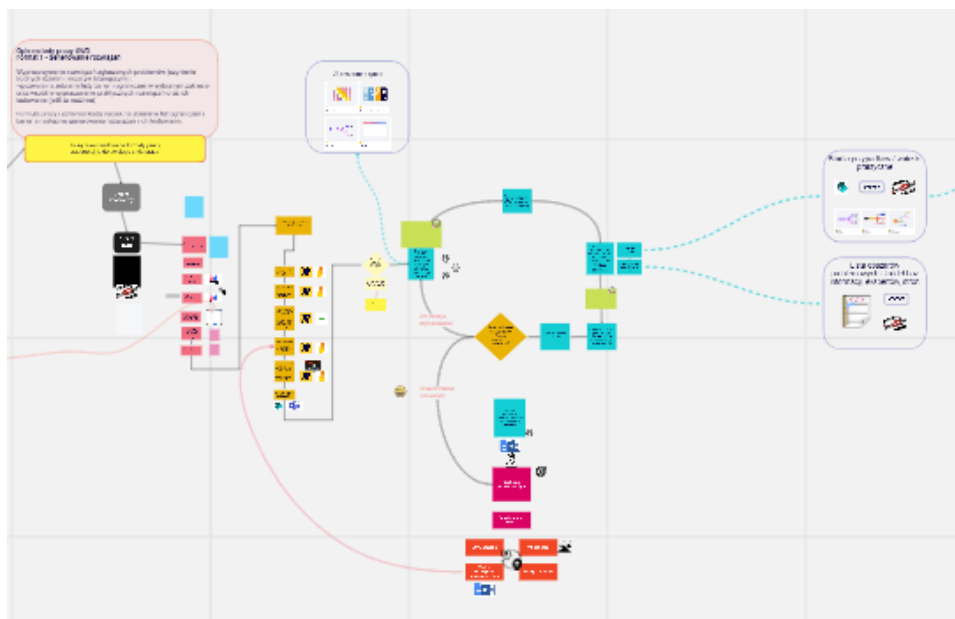
Format 2 Generowanie rozwiązań

Wypracowywanie rozwiązań zgłoszonych problemów (czynienie trudnych działań i inicjatyw łatwiejszymi):

- pozwala na zebranie listy barier i ograniczeń w wybranym zakresie oraz wspólne wypracowanie praktycznych rozwiązań oraz ich testowanie (jeśli to możliwe)
- Formuła pracy i schemat kładą nacisk na zbieranie list ograniczeń i barier a następnie generowanie rozwiązań i ich testowanie.



https://miro.com/app/board/uXjVOF8yVsA=/?invite_link_id=607410337182



Format 3 – Modelowe praktyki/Synteza i aktualizacja studiów przypadków

Syntezywanie studiów przypadków, czyli usprawnianie istniejących rozwiązań:

- Opiera się na zebranie kilku podobnych rozwiązań, które się porównuje a następnie wypracowuje się nowszą wersję do wdrażania.
- Zebranie dobrych praktyk w danym obszarze i wypracowanie wersji dostosowanych do potrzeb różnego typu miast (wielkość/specyfika).
- Syntezywanie studiów przypadków, czyli usprawnianie istniejących rozwiązań.

https://miro.com/app/board/uXjVOXMqqWQ=?invite_link_id=477525495750
