



Europejski program
zrównoważonego rozwoju
obszarów miejskich



Unia Europejska
Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego

Program URBACT II

Podręcznik dla Lokalnych Grup Wsparcia



Przewodnik Tworzenia
Lokalnych Planów Działań

Program URBACT II

Podręcznik dla Lokalnych Grup Wsparcia

Przewodnik Tworzenia
Lokalnych Planów Działań

Wydawnictwo
URBACT
194, av. du Président Wilson
93217 Saint-Denis La Plaine Cedex,
Francja
Tel: 00 33 1 49 17 47 09
Faks: 00 33 1 49 17 45 55
www.urbact.eu

Współautor
Peter Ramsden

Konsultacja edytorska
Jean-Loup Drubigny, Melody Houk, Shandi Miller, Paul Soto, Philip Stein

Edycja i opracowanie graficzne
Nick Wates i Keith Gillies
Nick Wates Associates, Hastings, Wielka Brytania
www.nickwates.co.uk

2009

© URBACT i Nick Wates Associates

Wszystkie prawa zastrzeżone.

Poszczególne strony mogą być kopiowane pod warunkiem, że informacja o źródle jest widoczna.

Na początku 2009 roku ten dokument zostanie przetłumaczony na lokalne języki Lokalnych Grup Wsparcia URBACT II.

Do pobrania w formacie pdf pod adresem:

<http://urbact.eu/footer/documentation/projects-documents/local-support-groups.html>

Zdjęcia opublikowane za zgodą Thompson & Partners, Nick Wates Associates, URBACT oraz Vona Zadowa. Zamieszczone w publikacji ilustracje mają charakter przykładowy i nie przedstawiają wszystkich projektów URBACT.

Informacje o miejscach wykonania zdjęć i źródłach znajdują się na stronie 40.

Spis treści

Słowo wstępne	2
Jak korzystać z tego podręcznika	4
Program URBACT	7
Ucząc się wraz z innymi	8
Lokalne Grupy Wsparcia	10
Udoskonalenie metod wspólnej pracy	12
Udoskonalenie metod współpracy na odległość	14
Lokalny Plan Działania	16
Tworzenie planu działania	19
Przegląd bazy przykładów	20
Analiza interesariuszy	22
Analiza problemów	24
Cel nadrzędny działań	26
Analiza matrycy logicznej	28
Konsultacje w sprawie projektu planu	30
Rozpoczęcie realizacji planu	32
Źródła	35
Słowniczek pojęć	36
Strony internetowe i publikacje	38
Opis zdjęć	40



Słowo wstępne



Dirk Ahner

Dyrektor Generalny
ds. Polityki
Regionalnej, Unia
Europejska

Miasta znajdują się na obszarze całej Europy, a przeważająca większość Europejczyków mieszka i pracuje w miastach. Obecnie ponad 70% obywateli Europy mieszka na terenach zurbanizowanych¹ – od ogromnych metropolii, takich jak Londyn czy Paryż, po małe miasteczka targowe na terenach wiejskich. Udział mieszkańców miast w ogóle populacji kontynentu jest więc znaczny. Opublikowana niedawno Zielona Księga w sprawie spójności terytorialnej² podkreśla fakt, że cechą charakterystyczną Europy jest wyjątkowa sieć miejska, obejmująca szereg większych i mniejszych miast.

Większość miejsc pracy, przedsiębiorstw i instytucji szkolnictwa wyższego znajduje się na obszarach miejskich. Odgrywają one też kluczową rolę dla konkurencyjności UE i umożliwiają

Udoskonalanie spotkań Wykorzystanie samoprzylepnych karteczek na warsztatach opracowywania planu działania sprawia, że są one bardziej interesujące, interaktywne i produktywne.

stworzenie nie tylko większej ilości, ale też atrakcyjniejszych miejsc pracy. Miasta to jednak nie tylko możliwości, ale też wyzwania, takie jak wykluczenie społeczne i degradacja środowiska.

Kompleksowe zmiany obszarów miejskich wymagają uniwersalnych rozwiązań na miarę wielu sektorów. Celem zintegrowanego rozwoju miejskiego jest koordynacja polityk sektorowych mających wpływ na miasta i ich mieszkańców. Realizowany w latach 1994–2006 Program Inicjatywy Wspólnotowej URBAN wyraźnie pokazał, że w rezultacie zintegrowania wielu różnorodnych, ale wzajemnie uzupełniających się działań, można otrzymać więcej niż tylko sumę pojedynczych elementów. Zintegrowane operacje, wychodząc poza myślenie sektorowe i tradycyjne schematy administracyjne, tworzą prawdziwą europejską wartość dodaną – przynosząc korzyści naszym regionom, miastom i ich mieszkańcom.

Jednym z głównych wyzwań dla polityki spójności UE jest aktywizacja pełnego potencjału regionów i miast – i przybliżenie Europy jej mieszkańcom. Jestem przekonany, że trwałymi, skutecznymi i popieranymi przez ogół społeczeństwa okażą się tylko te strategie, w których tworzenie i realizację zaangażowana jest społeczność lokalna. Mieszkańcy powinni odgrywać aktywną rolę w kształtowaniu ich najbliższego środowiska.

Program URBACT II potwierdza znaczenie tej idei na wielu poziomach. Realizowana jest ona nie tylko poprzez tworzenie silnych więzi pomiędzy miastami i Instytucjami Zarządzającymi, ale też poprzez powołanie Lokalnych Grup Wsparcia, stanowiących ważny element wszystkich sieci tematycznych i grup roboczych. W ramach tego partnerstwa lokalni, regionalni i krajowi interesariusze łączą siły z Komisją Europejską w dążeniu do zintegrowanego i zrównoważonego rozwoju miast europejskich.

Współpraca w obrębie miast, pomiędzy nimi i w ich imieniu może być efektywnym narzędziem realizacji ambitnych celów, które sobie wytyczyliśmy. Jestem pewien, że program URBACT II i wszystkie uczestniczące w nim miasta wniosą w to znaczący wkład.

-
1. Według danych DG REGIO opartych na Audycie Miejskim i podziale na morfologiczne strefy miejskie EOG, 71% populacji UE zamieszkuje aglomeracje oraz większe i mniejsze miasta liczące ponad 5 tys. mieszkańców. www.urbandaudit.org.
 2. Zielona Księga w sprawie spójności terytorialnej: Przekształcanie różnorodności terytorialnej w siłę. Komunikat Komisji do Rady, Parlamentu Europejskiego, Komitetu Regionów i Komitetu Ekonomiczno-Społecznego z dnia 6 października 2008 roku (SEC(2008) 2550).

Podręcznik ten został opracowany głównie po to, by pomóc osobom zaangażowanym w projekty URBACT II w stworzeniu Lokalnych Planów Działań, które stanowią kluczowy element programu. Jest przeznaczony dla:

- Członków Lokalnych Grup Wsparcia URBACT w całej Europie
- Innych osób zainteresowanych programem URBACT

Pomocne wskazówki mogą też w nim znaleźć osoby starające się opracować plan działania.

Podręcznik podzielony jest na trzy główne działy:

1. Informacje o programie URBACT, w tym o roli Lokalnych Grup Wsparcia i Lokalnych Planów Działania;
2. Wskazówki i narzędzia pomocne przy sporządzaniu Lokalnego Planu Działania;
3. Część bibliograficzna, w której można znaleźć odniesienia do dodatkowych, bogatych źródeł informacji oraz słowniczek pojęć, w którym w przystępny sposób wytłumaczono znaczenie użytych w tekście terminów.

Ten podręcznik ma z założenia stanowić źródło inspiracji, a nie zbiór zakazów i nakazów. Autorzy zdają sobie sprawę z różnorodności kultur i sposobów aktywności publicznej w całej Europie oraz z wynikającego stąd zróżnicowania Lokalnych Grup Wsparcia URBACT II. Wyrażają też nadzieję, że ten podręcznik będzie pomocny dla wszystkich członków LGW, chociaż stopień znajomości lub nawet zainteresowania przedstawionymi metodami, narzędziami i problemami może się znacznie różnić. Każda lokalna grupa staje przed innymi wyzwaniami w innych kontekstach kulturowych, będzie się więc starała dostosować wskazówki do swojej specyficznej sytuacji.

Autorzy będą wdzięczni za wszelkie sugestie dotyczące możliwości udoskonalenia przyszłych wydań tego podręcznika i proszą o przesyłanie ich na adres: Shandi Miller s.miller@urbact.eu lub Melody Houk m.houk@urbact.eu

Elementy podręcznika

Udoskonalenie metod współpracy na odległość

Do zrealizowania projektu niezbędny jest sprawny przebieg komunikacji, zarówno wtedy, kiedy grupa spotyka się osobiście, jak i pomiędzy spotkaniami. Zaleca się więc uważne przemyślenie działalności uzupełniającej. Projekty URBACT ze swej natury dotyczą sposobów, dzięki którym posługujący się często innymi językami i pochodzący z różnych krajów ludzie mogą efektywnie współpracować. W wypadku większości Lokalnych Grup Wsparcia ich członkowie będą działać w obszarze jednego miasta partnerskiego, tym niemniej poniższe wskazówki mogą okazać się przydatne. Warto wykorzystać ogromny potencjał, który tkwi w innowacyjnych metodach współpracy online i na odległość.

Na początku grupa powinna uzgodnić zasady komunikacji, w tym metody, częstotliwość kontaktów i kwestie poufności. Na przykład:

Telefon: W jakiej sytuacji można korzystać z numerów telefonów komórkowych? Czy wszyscy zgodzą się udostępnić swoje numery telefonów? Czy zamiast niektórych spotkań można zorganizować telekonferencje? (Patrz „Wskazówki odnośnie telekonferencji” na stronie obok.)

E-mail: Jaką częstotliwość sprawdzania e-maili można przyjąć? Kto powinien zostać dołączony do listy odbiorców e-maili? Jak duże załączniki można przesyłać?

Internet: Czy można założyć, że wszyscy mają dostęp do Internetu, potrafią korzystać z wyszukiwarek i mają możliwość czytania i tworzenia dokumentów za pomocą Microsoft Office? W wielu przypadkach potrzebne może być szkolenie i wprowadzenie w zakres korzystania z nowych narzędzi i metod pracy online.

Współpraca online: Wciąż powstają nowe możliwości kontaktowania się online (ramka „Metody” na stronie obok). Nie należy obawiać się nowości, w obliczu zbliżającego się terminu partnerzy powinni jednak polegać na wypróbowanych metodach.

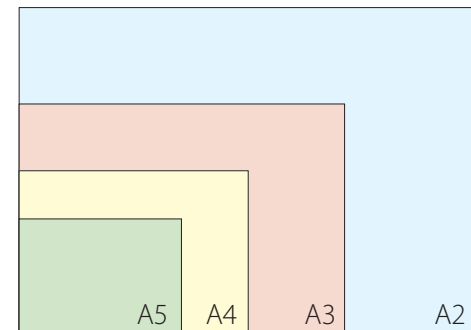
Konieczne jest uzgodnienie zasad i stopnia prywatności – na przykład poprzez zapytanie o pozwolenie przed opublikowaniem w Internecie potencjalnie krępujących zdjęć lub innych danych, takich jak numer telefonu komórkowego czy adres e-mail!

Więcej informacji: Na stronie <http://urbact.eu/footer/documentation/projects-documents/local-support-groups.html> można znaleźć więcej szczegółów na temat kreatywnych metod współpracy na odległość. Sekretariat URBACT chętnie pozna nowe metody komunikacji wykorzystywane przez partnerów URBACT, prosimy więc o dzielenie się doświadczeniami.

PROGRAM URBACT II PODRĘCZNIK DLA LOKALNYCH GRUP WSPARCIA – 2009

Organizacja stron głównych

- Nazwa metody/tytuł rozdziału – oznaczone kolorem działu
- Cel – informacje tłustą czcionką
- Elementy – zwykłą czcionką
- Porady – informacje kursywą oznaczone ramką z boku
- Sekcja „Więcej informacji” – u dołu strony



Format modułowy

Strony można kopiować w formacie afiszy lub broszur (kopiowanie dozwolone pod warunkiem podania źródła).

Tabela problemów i rozwiązań		
Celem analizy problemów i burzy mózgów by znaleźć możliwe rozwiązania		
Wykorzystany przykład:	Młodzież szkół średnich porzucająca naukę	
Problemy	Rozwiązania	Źródła
Zbyt wiele młodych ludzi porzuca naukę w wieku 16 lat z powodu mało elastycznego programu nauczania	Opracować bardziej interesujący program nauczania	Finlandia – odnoszący największe sukcesy system edukacji: niski odsetek porzucających naukę uczniów przy wysokich osiągnięciach
Brak nauczycieli zdolnych do realizacji nowego programu nauczania	Przeszkolić pracujących obecnie nauczycieli i zatrudnić nowych	Nieznanie
Uczniowie ostatnich klas waganują i przebywają poza terenem szkoły	Opracować program odpowiadający potrzebom i przygotowanie postanowień w kwestii dozoru poza terenem szkoły	Nieznanie
Nadużywanie alkoholu i narkotyków wśród uczniów	Opracować programy prewencyjne do walki z narkotykami	Holandia
Nastoletnie dziewczęta przerywają naukę z powodu ciąży	Lepsza edukacja seksualna, programy pomocy potrzebującym, by zapewnić kontakt z dziewczętami w czasie ciąży i później	Holandia
Kontrkultura nastolatków i kultura uliczna promująca styl „cool” i zniechęcająca uczniów do pracy	Praca z wzorami do naśladowania, by stworzyć przeciwwagę dla kultury niedbałości	Obecnie nie ma

Wykresy i szablony

W tabelach dotyczących planowania działań podano przykładowe dane (niebieską czcionką). Puste szablony w formacie Word można pobrać ze strony internetowej URBACT.



Tematyczna strona internetowa

Więcej informacji i aktualizacje na <http://urbact.eu/footer/documentation/projects-documents/local-support-groups.html>



Wymiana doświadczeń urbanistycznych
Konferencje, wizyty, współpraca i projekty lokalne
w miastach całej Europy.

Program URBACT

URBACT II to program na lata 2007-2013 finansowany z budżetu Unii Europejskiej (Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego) oraz z wkładu poszczególnych państw. Zastępuje on URBACT I, który był realizowany w latach 2002-2006.

Nadrzędnym celem programu jest promowanie polityki zrównoważonego i zintegrowanego rozwoju miejskiego w całej Europie. Miasta stoją obecnie przed poważnymi wyzwaniami, takimi jak ubóstwo i zarządzanie integracją, ale jednocześnie to właśnie one stanowią siłę napędową gospodarki europejskiej, a szczególnie nowych, opartych na wiedzy, gałęzi przemysłu. Wymiana doświadczeń pomiędzy miastami w ramach programu URBACT pomaga przyspieszyć proces innowacji polityki w każdym z nich. Niezbędne do tego jest zaangażowanie różnorodnych interesariuszy – zarówno tych na szczeblu politycznym czy ekonomicznym, jak i ogółu społeczeństwa.

Szczegółowe cele programu URBACT II przedstawiają się następująco:

- **Ułatwienie wymiany doświadczeń i procesu nauki** pomiędzy osobami formułującymi kierunki polityki miejskiej, decydentami i praktykami;
- **Rozpowszechnianie przykładów dobrych praktyk oraz** wniosków płynących z tych wymian i zapewnienie transferu know-how;
- **Pomoc decydentom i praktykom w miastach** (oraz osobom zarządzającym programami operacyjnymi) w stworzeniu i wprowadzeniu planów działania na rzecz zrównoważonego rozwoju miejskiego.

Program osiąga te cele, pomagając opracować „projekty” – mogą nimi być grupy robocze lub sieci tematyczne – dotyczące różnych kwestii miejskich. W każdym projekcie uczestniczy kilku partnerów (8-12 dla sieci tematycznych, 6-8 dla grup roboczych) z co najmniej 3 państw członkowskich lub partnerskich. Partnerami mogą być miasta, władze lokalne lub krajowe, wyższe uczelnie lub ośrodki badawcze. Kilku projektom przyznano tzw. oznaczenie szybkiej ścieżki.

Jedną z głównych innowacji w programie URBACT II jest wymaganie, by każdy z partnerów projektu (co dotyczy zarówno miast, jak i innych partnerów) założył Lokalną Grupę Wsparcia (LGW) i opracował Lokalny Plan Działania (LPD). Ten dział podręcznika wyjaśnia, co oznacza to w praktyce.

URBACT II Podstawowe fakty

(Aktualne na 20 stycznia 2009 r.)

(przed zatwierdzeniem sieci tematycznych)

- 21 sieci tematycznych (2 z nich to pilotażowe sieci szybkiej ścieżki)
- 6 grup roboczych

Partnerzy projektu:

- 181 miast partnerskich
- 18 podmiotów o charakterze publicznym
- 7 władz regionalnych
- 1 władze krajowe
- 11 wyższych uczelni
- 1 organizacja pozarządowa

Budżet projektów sieci tematycznych wynosi 710 tys. EUR na 36 miesięcy; budżet grup roboczych wynosi 300 tys. EUR na 24 miesiące.

Priorytety programu URBACT II

- Promowanie przedsiębiorczości
- Poprawa innowacji i gospodarka oparta na wiedzy
- Zatrudnienie i kapitał ludzki
- Zintegrowany rozwój obszarów zdegradowanych i zagrożonych degradacją
- Integracja społeczna
- Zagadnienia środowiskowe
- Zarządzanie i urbanistyka

Bieguny tematyczne URBACT II

1. Miasta, motory rozwoju i miejsc pracy
2. Miasta a integracja społeczna i zarządzanie (governance)
3. Miasta a zintegrowany i zrównoważony rozwój miast

Ramy czasowe projektu URBACT II

Pierwsze wezwanie do składania wniosków dla projektów URBACT II

- Ogłoszenie (grudzień 2007)
- Złożenie Deklaracji Zainteresowania (do lutego 2008)
- Zatwierdzenie przez Komitet Monitorujący Program (kwiecień 2008)

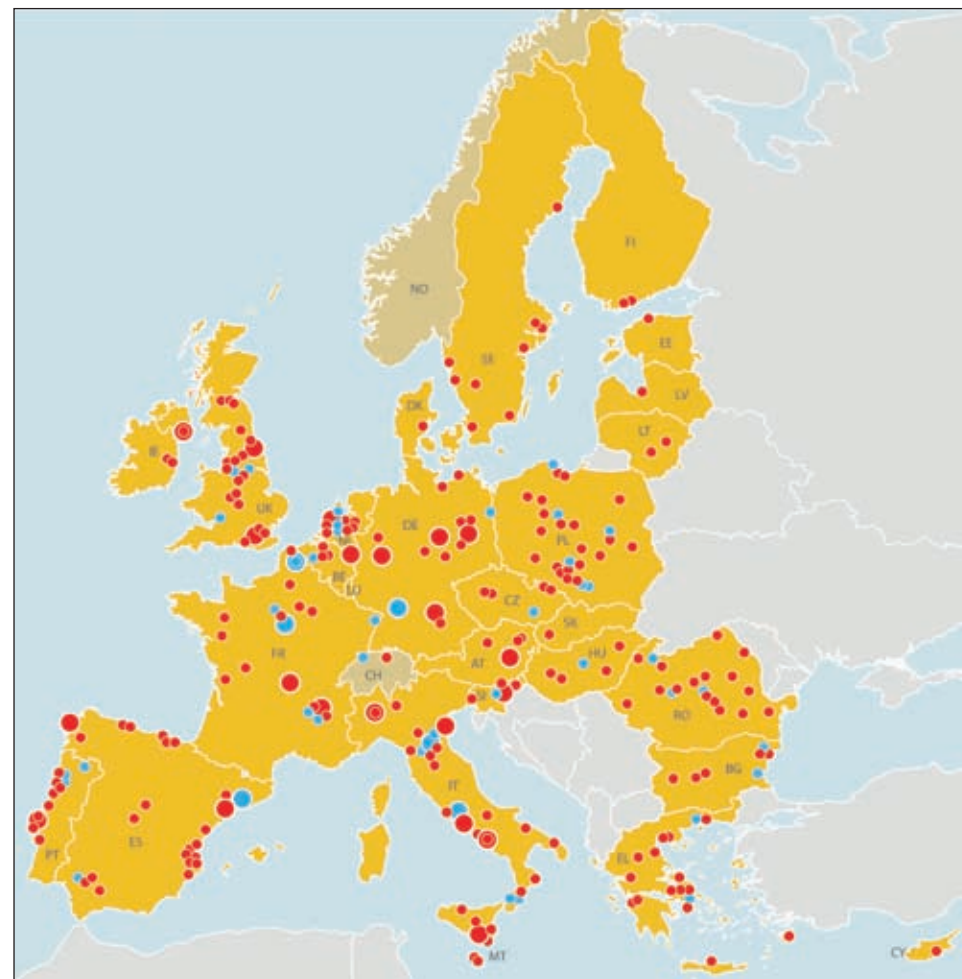
Faza rozwojowa

(6 miesięcy na sieci tematyczne, 4 miesiące na grupy robocze)

- Rozwój projektu
- Finalizacja partnerstwa
- Przeprowadzenie badań bazowych
- Wstępny skład Lokalnych Grup Wsparcia (LGW)
- Wypełnienie Końcowych Wniosków i podpisanie dokumentacji kontraktowej (sierpień-październik 2008)
- Wszystkie zatwierdzone projekty zostają przypisane do jednego z biegunów tematycznych
- Wsparcie projektów ze strony bieguna tematycznego i Sekretariatu URBACT

Faza wdrożeniowa

- Ostateczne zatwierdzenie projektów wchodzących w fazę wdrożeniową (wrzesień 2008 dla grup roboczych; listopad 2008 i styczeń 2009 dla sieci tematycznych)
- Wymiana doświadczeń i wzajemne uczenie się
- Regularne spotkania LGW
- Rozwój i realizacja Lokalnych Planów Działania (LPD)
- Bieguny tematyczne koordynują kapitalizację rezultatów projektów



Partnerzy URBACT II – stan na styczeń 2009 r.

Sieci tematyczne:

Grupy robocze:

- Partnerzy wiodący
- Partnerzy

- Partnerzy wiodący
- Partnerzy

Więcej informacji:

Na stronie www.urbact.eu znajduje się pełna lista wszystkich sieci tematycznych i grup roboczych oraz informacje na temat ich partnerów i dotychczasowych postępów.

Program URBACT wymaga od każdego z partnerów założenia Lokalnej Grupy Wsparcia (LGW). Celem tej grupy jest zapewnienie, by rezultaty międzynarodowej wymiany praktyk między miastami zostały w maksymalny sposób wykorzystane. LGW gwarantują, że wypływające z projektu idee są realistyczne, mogą też zweryfikować ich wykonalność na poziomie lokalnym. Jako część europejskiej „wspólnoty” URBACT mogą one przekazać najważniejsze informacje na temat zarządzania zrównoważonym rozwojem miast szerszym kręgom odbiorców. Mogą mobilizować interesariuszy, definiować potrzeby i pomóc w opracowaniu Lokalnego Planu Działania (LPD). Po zakończeniu realizacji programu URBACT mogą one stać się jego długotrwałym dziedzictwem.

Odpowiedzialność za stworzenie efektywnych LGW i zgromadzenie odpowiednich interesariuszy spoczywa na każdym partnerze URBACT II.

Członkostwo każdej LGW zostanie dostosowane do specyfiki poszczególnego projektu. Nie istnieje żadna uniwersalna formuła – cele, działania i skład LGW zależą od tematyki projektu, charakteru działań zaproponowanych w ramach wymiany oraz lokalnych potrzeb i doświadczeń.

Aby ułatwić wspólne opracowanie LPD, w skład Grupy powinni wchodzić działacze, którzy mogą wnieść wkład w stworzenie planu projektu i w jego wdrożenie.

W pewnych sytuacjach korzystne może być zaangażowanie Instytucji Zarządzających w działanie LGW. Nie muszą one uczestniczyć we wszystkich działaniach, warto je jednak o tych działaniach informować.

LGW powinny być organizowane i umacnianie w całym okresie realizacji projektu, aby ostatecznie przejąć jego rezultaty.

Lepiej nastawić się na jakość niż na ilość. Lepsza jest mniej liczna grupa zmotywowanych osób niż duża ilość biernych słuchaczy.

Należy budować w oparciu o to, co już istnieje. Należy unikać kopiowania lub niszczenia istniejących efektywnych struktur. W wielu wypadkach zupełnie nowa grupa będzie najlepszym rozwiązaniem; czasem jednak lepszym rozwiązaniem może być „podciągnięcie” grupy pod istniejącą strukturę.

Zalecane jest utworzenie wąskiej grupy, składającej się z co najwyżej 10 osób. Jeżeli jest więcej zainteresowanych, można też zorganizować szersze otwarte forum.

Analiza interesariuszy (str. 22) pomoże wybrać działaczy o kluczowym na skalę lokalną znaczeniu.

Cele

Lokalnych Grup Wsparcia

- Pomoc w wyjaśnieniu potrzeb lub problemów partnera / „miasta” w stosunku do tematyki sieci tematycznej lub grupy roboczej
- Pomoc we wskazaniu (określenie i rozpowszechnienie wśród interesariuszy), co miasto może wnieść w projekt w kategoriach dobrych praktyk, wykorzystywanych metod, wizyt w terenie, polityki i innych doświadczeń; Pomoc w zapewnieniu, by ta wiedza znalazła odzwierciedlenie w badaniach bazowych i w Lokalnym Planie Działania
- Pomoc w rozpowszechnieniu konkluzji z projektu na szerszą skalę i zapewnienie, by końcowi użytkownicy mieli wpływ na proces decyzyjny
- Działanie na rzecz projektu i pomoc w uzyskaniu wsparcia politycznego i instytucjonalnego niezbędnego do osiągnięcia rzeczywistej zmiany w wyniku realizacji Lokalnego Planu Działania

Zadania

Lokalnych Grup Wsparcia

- Wkład w i/lub walidacja badań bazowych
- Praca nad rozwojem Lokalnego Planu Działania
- Identyfikacja i/lub walidacja wkładów i rezultatów projektu takich jak studia przypadków
- Uczestnictwo w wymianie doświadczeń poprzez spotkania i kontakty online
- Regularne spotkania, zwłaszcza w ramach wsparcia dla wkładu partnerów w seminaria projektowe i w celu uzyskania opinii na temat seminariów, aby zapewnić rozpowszechnienie rezultatów
- Komentarz końcowych rezultatów
- Zalecenia testowych lub pilotażowych działań ujęte w Lokalnym Planie Działania
- Działanie jako lider lokalny i lobbysta na rzecz projektu i zmian
- Organizacja kampanii na rzecz projektu na skalę lokalną
- Zainteresowanie mediów działaniami



Spotkanie osób z sąsiedztwa

Więcej informacji:

Na stronie <http://urbact.eu/footer/documentation/projects-documents/local-support-groups.html>

znajdują się dodatkowe wskazówki, narzędzia i Plany Działania opracowane przez istniejące LGW.

Osiągnięcie maksymalnych korzyści z programu URBACT i Lokalnych Grup Wsparcia (LGW) będzie możliwe, jeżeli wszystkie zaangażowane osoby będą pracowały wspólnie w jak najbardziej kreatywny sposób. Pewne procedury biurokratyczne są niezbędne, ale należy je zredukować do minimum. Zachęca się LGW, aby w jak największym stopniu wykorzystywały dostępny obecnie wachlarz nowych metod współpracy.

Kształt i styl spotkań i innych wydarzeń powinien być dokładnie zaplanowany, aby wytworzyć zachęcającą i przyjazną atmosferę dla uczestników oraz osiągnąć zamierzone cele.

Aby „spotkania” (termin ten może też obejmować telekonferencje lub zaplanowane kontakty online) przebiegały sprawnie, należy z wyprzedzeniem udostępnić ich uczestnikom program określający, czy przed spotkaniem należy wydrukować lub przeczytać dodatkowe dokumenty. Po każdym spotkaniu należy rozesłać uczestnikom raport podsumowujący. Powinni go też otrzymać ci członkowie, którzy nie mogli uczestniczyć osobiście lub ci, dla których te informacje będą przydatne.

Profesjonalne podejście do prowadzenia spotkań i wydarzeń jest niezbędne do stworzenia warunków aktywnego uczestnictwa i efektywnej współpracy. Prowadzeniem spotkań powinien zająć się profesjonalista, czasem musi to być osoba z zewnątrz.

W wypadku sieci tematycznych minimalny budżet każdej LGW wynosi około 7 tys. EUR na 36 miesięcy realizacji całego projektu.* Można go wykorzystać w celu kreowania potencjału, tj. na szkolenia członków, honoraria prowadzących spotkania, napoje/ drobne przekąski podczas spotkań, tłumaczenie materiałów i pokrycie kosztów podróży.

Warsztaty, podczas których uczestnicy traktowani są równorzędnie, przynoszą zazwyczaj więcej korzyści niż oficjalne spotkania z prezentacjami ekspertów.

Sukces LGW zależy od wielu czynników, spośród których sposób prowadzenia spotkań ma decydujące znaczenie. Najlepiej, by wszyscy członkowie przedyskutowali i wspólnie określili odpowiedni sposób organizacji spotkań.

* Na mocy programu sieci tematyczne muszą przeznaczyć środki w wysokości co najmniej 70 tys. EUR na swoje LGW, co podzielono pomiędzy średnią ilość 10 partnerskich LGW.

Więcej informacji: Na stronie <http://urbact.eu/footer/documentation/projects-documents/local-support-groups.html> można znaleźć linki do informacji o kreatywnych metodach pracy.

Metody wspólnej pracy

Niektóre przykłady

Udział mieszkańców w planowaniu

Uważnie zaplanowane wspólne spotkania, podczas których wszyscy interesariusze, w tym społeczność lokalna, opracowują wspólnie ze specjalistami z wybranych dziedzin plany na przyszłość obejmujące tę społeczność lub pewne jej aspekty. Mogą różnić się czasem trwania lub kształtem.

Interaktywne planowanie

Metoda angażująca społeczność lokalną polegająca na tym, że małe grupy tworzą plany na przyszłość za pomocą arkuszy lub modeli z kartonu.

Interaktywne ekspozycje

Ekspozycje, które pozwalają na udział poprzez dodawanie elementów lub proponowanie zmian.

Dni otwarte

Akcje mające na celu przedstawienie promowanych inicjatyw szerszym kręgom odbiorców i wywołanie reakcji w nieformalny sposób. Metoda pośrednia pomiędzy ekspozycją a warsztatami.

Rekonesans w terenie

Bezpośrednia inspekcja wybranego obszaru przez mieszany zespół, składający się z lokalnych mieszkańców i ekspertów technicznych. Pieszo lub autobusem. Znany też pod nazwą „wizyt w terenie” lub „wędrowek”.

Kiermasz wizji

Uczestnicy głoszą na wybrane wizje spośród przedstawionych opisów lub ilustracji i za pomocą kolorowych naklejek wybierają te, które chcieliby zrealizować. Mogą też zobowiązać się osobiście do podjęcia pewnych działań.



Lepsze metody wspólnej pracy

Rekonesans w terenie; Interaktywne planowanie; Tablice na samoprzylepne notatki jako element interaktywnej ekspozycji.

Do zrealizowania projektu niezbędny jest sprawny przebieg komunikacji, zarówno wtedy, kiedy grupa spotyka się osobiście, jak i pomiędzy spotkaniami. Zaleca się więc uważne przemyślenie działalności uzupełniającej. Projekty URBACT ze swej natury dotyczą sposobów, dzięki którym posługujący się często innymi językami i pochodzący z różnych krajów ludzie mogą efektywnie współpracować. W wypadku większości Lokalnych Grup Wsparcia ich członkowie będą działać w obszarze jednego miasta partnerskiego, tym niemniej poniższe wskazówki mogą okazać się przydatne. Warto wykorzystać ogromny potencjał, który tkwi w innowacyjnych metodach współpracy online i na odległość.

Na początku grupa powinna uzgodnić zasady komunikacji, w tym metody, częstotliwość kontaktów i kwestie poufności. Na przykład:

Telefon: W jakiej sytuacji można korzystać z numerów telefonów komórkowych? Czy wszyscy zgodzą się udostępnić swoje numery telefonów? Czy zamiast niektórych spotkań można zorganizować telekonferencje? (Patrz: „Wskazówki odnośnie telekonferencji” na stronie obok.)

E-mail: Jaką częstotliwość sprawdzania e-maili można przyjąć? Kto powinien zostać dołączony do listy odbiorców e-maili? Jak duże załączniki można przesyłać?

Internet: Czy można założyć, że wszyscy mają dostęp do Internetu, potrafią korzystać z wyszukiwarek i mają możliwość czytania i tworzenia dokumentów za pomocą Microsoft Office? W wielu przypadkach potrzebne może być szkolenie i wprowadzenie w zakres korzystania z nowych narzędzi i metod pracy online.

Współpraca online: Wciąż powstają nowe możliwości kontaktowania się online (ramka „Metody” na stronie obok). Nie należy obawiać się nowości, w obliczu zbliżającego się terminu partnerzy powinni jednak polegać na wypróbowanych metodach.

Konieczne jest uzgodnienie zasad i stopnia prywatności – na przykład poprzez zapytanie o pozwolenie przed opublikowaniem w Internecie potencjalnie krępujących zdjęć lub innych danych, takich jak numer telefonu komórkowego czy adres email!

Więcej informacji: Na stronie <http://urbact.eu/footer/documentation/projects-documents/local-support-groups.html> można znaleźć więcej szczegółów na temat kreatywnych metod współpracy na odległość. Sekretariat URBACT chętnie pozna nowe metody komunikacji wykorzystywane przez partnerów URBACT, prosimy więc o dzielenie się doświadczeniami.

Metody współpracy na odległość

Niektóre przykłady

E-mail

Najprostsza metoda komunikacji, ale wiąże się w ryzykiem przeładowania skrzynki odbiorczej. Oprogramowanie dla grup (portal społecznościowy lub zarządzanie projektem) może być lepszym rozwiązaniem.

Przechowywanie plików online

Stworzenie biblioteki dokumentów online, do której mają dostęp członkowie grupy (np. Google Groups lub Yahoo Groups to dwie darmowe, łatwe w użyciu wersje).

Oprogramowanie do zarządzania projektem

Pozwala zredukować wymianę e-maili, zapewnia przestrzeń na forum, przechowywanie dokumentów na serwerze i zarządzanie zadaniami (np. projekty Zoho, Basecamp, Project Pier).

Skype

Darmowe lub niedrogie połączenia telekonferencyjne przez Internet. Program musi

być zainstalowany na wszystkich komputerach (często wymagany dostęp administratora), może być konieczne zaznajomienie się z nim.

Telekonferencje

Proste w użyciu i przydatne na wszystkich etapach narzędzie (ramka poniżej).

Platformy szkoleniowe online

Tworzenie / dostęp do modułów szkoleniowych online.

Narzędzia Web 2.0

Szereg nowych narzędzi umożliwiających wymianę materiałów i pracę online:

- Fora i portale online
- CrowdVine (rezerwacje i programy spotkań)
- Delicious (zarządzanie zakładkami)
- Flickr (zdjęcia)
- Slideshare (prezentacje PowerPoint)
- SurveyMonkey (ankiety online)
- Blogi (opinie i nowości)
- Wikie (edytowanie informacji i biblioteki)
- Youtube (nagrania wideo)

Wskazówki odnośnie telekonferencji

- Wyznaczyć moderatora / prowadzącego.
- Sprawdzić dostępne opcje, by znaleźć najkorzystniejsze rozwiązanie.
- Upewnić się, że uczestnicy mają odpowiednie możliwości techniczne.
- Rozważnie zaplanować, aby uczestnicy nie byli zajęci o wyznaczonej godzinie. Przeznaczyć 5-10 min. na to, by wszyscy się połączyli.
- Zapewnić sprawiedliwy udział (wideo dla wszystkich lub dla nikogo).
- Z wyprzedzeniem przygotować i przesłać e-mailem program, w tym adresy stron internetowych lub dokumenty, z którymi należy się wcześniej zapoznać.
- Wysłać sms z przypomnieniem i e-mail 30 min. przed telekonferencją.
- Przeznaczyć początkowe 5 min. na to, by użytkownicy się połączyli.
- Unikać zbyt długich sesji (maksymalnie 1 godzina).
- Nagrać sesję w celu wykorzystania w przyszłości (usługa często świadczona przez operatora).

Lokalne Plany Działania (LPD) mają być dla każdego partnera konkretną mapą drogową i przedstawiać szereg rozwiązań dla głównych problemów określonych przy uruchamianiu projektu URBACT. W razie występowania o dotację z funduszy strukturalnych zaleca się zaangażować Instytucję Zarządzającą. Nie ma jednak ścisłej definicji tego, czym ma być LPD. Zachęca się partnerów projektu i członków LGW do kreatywnego określenia jego najodpowiedniejszego dla ich potrzeb kształtu.

Lokalne Plany Działania to nowy wymiar programu URBACT. Czerpiąc z doświadczeń programu URBACT I, mają one:

- Zwiększyć wpływ międzynarodowej wymiany doświadczeń i rezultatów uczenia się na politykę lokalną;
- Nadać konkretną formę rezultatom działań prowadzonym przez partnerów;
- Stanowić narzędzie dalszych zmian.

Każdy z partnerów URBACT II zobowiązuje się do opracowania własnego LPD stanowiącego rezultat uczestnictwa w programie. LPD są tworzone wspólnie przez partnera URBACT II oraz LGW złożoną z odpowiednich lokalnych interesariuszy.

Elementy, kształt i będący przedmiotem planu poziom terytorialny będą różnić się w zależności od rodzaju partnera. Zamiast „Lokalnego Planu Działania” może być to po prostu „Plan Działania” lub „Regionalny Plan Działania”. Może też przybrać formę podstaw polityki krajowej lub planu strategicznego dotyczącego określonej agencji, odpowiedzialnej za będącą przedmiotem planu kwestię. Dla partnerów innych niż miasta (takich, jak wyższe uczelnie lub grupy badaczy) Plan Działania może składać się z elementów badawczych projektu badania działania, wsparcia metodologicznego dla partnerów opracowujących swój LPD lub z niedawno opracowanego programu badawczego związanego z polityką istotną z punktu widzenia tematyki projektu. LPD jest zazwyczaj sporządzany na piśmie, ale może być uzupełniony o inne nośniki.

Szanse na realizację LPD są największe, jeżeli nad jego opracowaniem i walidacją pracują wspólnie kluczowi interesariusze poziomu lokalnego przy zaangażowaniu ze strony Instytucji Zarządzającej.

LPD może zostać opracowany na tyle wcześnie, aby można było monitorować jego wdrażanie podczas realizacji projektu, może też zostać opracowany później. Bez względu na to, kiedy LPD zostanie wdrożony, zachęca się LGW i partnerów projektu do tego, by wybrali i umotywowali moment jego wdrożenia oraz by zapewnili pewnego rodzaju ocenę każdego LPD dokonywaną przez wszystkich partnerów projektu w czasie jego realizacji.

W kolejnym rozdziale znajdują się wskazówki dotyczące sposobu tworzenia Lokalnego Planu Działania.

Niektóre przykłady Lokalnych Planów Działania URBACT

Plan działania w ramach polityki sąsiedztwa

Obszerna mapa pozwalająca podjąć określony problem na danym obszarze geograficznym.

Regionalny tematyczny plan działania

Element badawczy projektu badania działania; Zapewnienie wiedzy metodologicznej; Rozwój programu badawczego; Udoskonalenie istniejącego planu lub dotyczące go zalecenia.

Krajowy plan działania

Podstawy polityki krajowej lub plan strategiczny zintegrowanego rozwoju miast.

Co to jest plan działania?

W ujęciu programu URBACT na plan działania składają się czynności niezbędne do realizacji strategii. Mogą one obejmować:

- działania dotyczące istniejącego lokalnego planu;
- działania na rzecz wspólnej pracy różnych poziomów rządu;
- zestaw dotowanych projektów nastawionych na realizację określonego celu nadrzędnego.

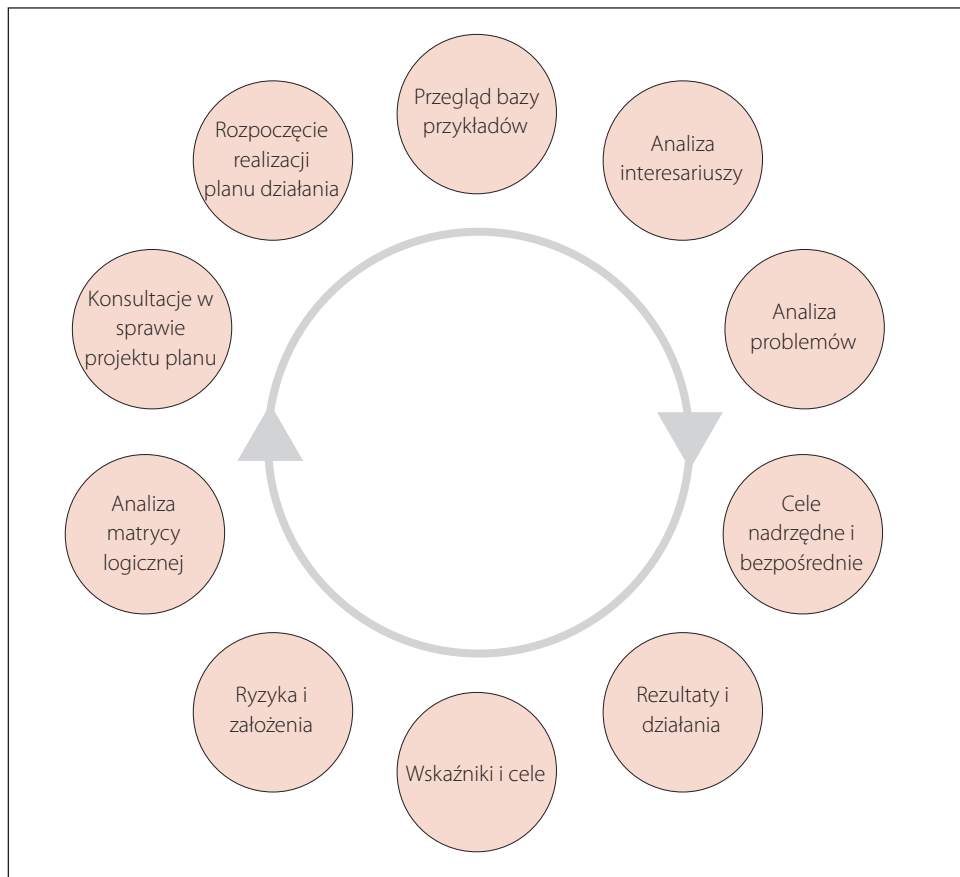


Więcej korzyści

Międzynarodowa wymiana informacji przynosi korzyści dla polityki lokalnej poprzez Lokalne Plany Działania.

Więcej informacji:

Na stronie <http://urbact.eu/footer/documentation/projects-documents/local-support-groups.html> znajdują się przykłady dotychczas opracowanych przez sieci szybkiej ścieżki URBACT, MILE i URBAMECO Planów Działania.



Model cyklu planowania

Przedstawia planowanie jako cykliczny proces bez wyraźnego początku i końca. Taki cykl pozwala połączyć wszystkie aspekty planowania w spójny, zuniifikowany proces, co zapewnia, że plan jest przemyślany, nastawiony na właściwe cele, praktyczny i oszczędny. Zapewnia również, że można wyciągać wnioski z popełnionych błędów i uwzględnić je w przyszłym planowaniu i podejmowaniu decyzji.

Więcej informacji: Więcej informacji na temat roli zarządzania cyklem projektu lub matrycy logicznej w tworzeniu Planu Działania można znaleźć w rozdziale „Źródła” na str.35 lub w załączniku 3 „Przewodnika po LPD” opracowanego przez Sekretariat URBACT.

<http://urbact.eu/footer/documentation/projects-documents/local-support-groups.html>

Tworzenie planu działania

Ten rozdział przedstawia metody, które można wykorzystać przy tworzeniu Lokalnego Planu Działania. Są one szczególnie przydatne, jeżeli zaczyna się od zera i dąży się do opracowania pełnego planu. W pewnych wypadkach partnerzy i LGW pracują nad problemem miejskim lub inną kwestią, której dotyczy opracowany już zaawansowany plan. Paralelny plan mógłby więc przynieść efekt przeciwny do zamierzonego - lepszym rozwiązaniem może być ewaluacja i zaproponowanie poprawek już istniejącego planu. Tworzenie planu warto pojmować jako cykliczny proces (jak w modelu na stronie obok), co pozwoli trwale integrować wnioski wyciągnięte z procesu tworzenia i z innych planów.

Niektóre z wymienionych narzędzi zostały zaadoptowane przez metodę zarządzania cyklem projektu. Bez względu na wybór metod przez partnera i LGW, wspólnie pracujących nad stworzeniem planu, decydujące znaczenie ma zbadanie i wyjaśnienie kluczowych elementów - celów, działań, obowiązków, ram czasowych, funduszy itd. Można do tego wykorzystać tabelę działań (str. 27).

Korzyści może też przynieść zbadanie wewnętrznej logiki samego planu, na przykład sprawdzenie, czy proponowane działania mogą przynieść pożądane rezultaty. Pozwoli to uniknąć opracowania planu, który jest tylko „listą życzeń” i zapewni, że rozwiązania odpowiadają skali problemu i że istnieją sposoby oceny postępu. W tym wypadku przydatna może się okazać „analiza matrycy logicznej” (str. 28).

W tym rozdziale poruszone są następujące tematy:

- Przegląd bazy przykładów
- Analiza interesariuszy
- Analiza problemów
- Cel nadrzędny działań
- Matryca logiczna
- Konsultacje w sprawie projektu planu
- Rozpoczęcie realizacji planu

Znalezienie przykładów wyjaśniających, co dzieje się w kwestii, której dotyczy projekt, pomoże zapewnić, że Lokalny Plan Działania będzie odpowiadał rzeczywistości.

A. Powrót do badań bazowych

Od samego początku Lokalny Plan Działania (LPD) powinien opierać się na badaniach bazowych projektu, wywodzących się z informacji zebranych bezpośrednio na poziomie lokalnym. Należy przejrzeć ponownie badania bazowe, które zostały przeprowadzone na początku projektu, przetłumaczyć je na lokalny język, jeżeli to konieczne, i w razie potrzeby zebrać dodatkowe dane.

B. Komentarze odnośnie projektu

Zewnętrzny Panel Oceniający przeprowadza ocenę wszystkich projektów URBACT II i przekazuje ją partnerom wiodącym na początku fazy wdrożeniowej. Ocena ta tworzy element bazy przykładów i należy ją przedyskutować w szerszych kręgach partnerów projektu i w Lokalnych Grupach Wsparcia (LGW), zwłaszcza jeżeli dotyczy składu LGW lub propozycji odnośnie LPD.

C. Mapa polityki

Należy określić, co jest już robione w związku z danym problemem. Mapa powinna mieć odpowiedni kształt (arkusz, tabela, mapa geograficzna).

Mapa polityki powinna uwzględnić wszystkie znaczące działania interesariuszy. Pomocne jest też określenie zakresu aktualnej działalności.

D. Zidentyfikowanie, co działa, a co nie

Wraz z partnerami należy systematycznie odnotowywać, które działania przynoszą pozytywne rezultaty, a które nie. Jeżeli to możliwe, dobrze jest określić koszty i korzyści poszczególnych metod.

E. Międzynarodowa wymiana doświadczeń i wiedzy

Należy przemyśleć studia przypadków i praktyki, o których dyskutowano w ramach wymiany doświadczeń projektu URBACT, by stwierdzić, które z lokalnie stosowanych praktyk można udoskonalić poprzez transfer doświadczeń z innych miejsc.

Większość propozycji koncentruje się na działaniach, które zawsze były podejmowane. Przykłady z zewnątrz (np. ewaluacje lub przeglądy) mogą być przydatne dla pobudzenia do refleksji, promowania dialogu i stworzenia bazy przykładów.



Sesje robocze

Spotkanie partnerów URBACT przy oficjalnym okrągłym stole.

Analiza interesariuszy to prosta technika, dzięki której można ustalić, czy w skład Lokalnej Grupy Wsparcia (LGW) i grupy pracującej nad Lokalnym Planem Działania (LPD) wchodzi właściwe osoby. Pewne elementy takiej analizy można z dużym prawdopodobieństwem odnaleźć w badaniu bazowym projektu.

Podczas opracowywania LPD bardzo ważne jest określenie charakteru i motywacji interesariuszy. Można to zrobić za pomocą tabeli, której przykład znajduje się na stronie obok, najlepiej w formie warsztatów.

Interesariusze to ci, którzy mają jakiś interes (lub „udział”) w Lokalnym Planie Działania. Pojęcie to obejmuje beneficjentów, pośredników, zwycięzców i przegranych oraz osoby włączone i wykluczone z procesu decyzyjnego.

Ponieważ motywacja interesariuszy może być różna, dobrze jest określić te różnice i stopień zaangażowania interesariuszy w projekt. Szczególnie istotna jest identyfikacja (i wykorzystanie w jak największym stopniu wsparcia) tych, którzy będą popierać plan oraz wskazanie (i próba zminimalizowania oporu, tj. uwzględnienie) tych, którzy będą najprawdopodobniej wstrzymywać jego realizację.

Interesariuszy często można podzielić na dwie grupy:

- 1. Interesariusze prymarni** – ci, na których polityka wpłynie bezpośrednio, pozytywnie lub negatywnie oraz
- 2. Interesariusze sekundarni** – ci, którzy pełnią rolę pośrednią, w tym agencje różnego rodzaju, decydenci oraz pracownicy terenowi.

W pewnych wypadkach liczba interesariuszy jest ograniczona poprzez zdefiniowanie pewnych członków każdej grupy jako *kluczowych* interesariuszy; w innych wypadkach liczba interesariuszy może być nieograniczona.

Systematyczna analiza interesariuszy pozwala stwierdzić ewentualny brak pewnych elementów. Pominięcie grupy klientów to najczęstsza przyczyna braku pewnego elementu.

Ważne jest, by ocenić i w razie potrzeby rozwinąć lub dostosować możliwości różnych interesariuszy tak, by byli w pełni zaangażowani w proces.

Analiza motywacji interesariuszy			
Zrozumienie różnych zainteresowanych stron			
Kwestia:	projekt podniesienia poziomu zatrudnienia na skalę lokalną		
Interesariusze	Interesy i stopień, w jakim kwestia ich dotyczy	Możliwości i motywacja do realizacji zmian	Działania, które można podjąć wobec interesów interesariuszy
Interesariusze prymarni			
1. Potencjalni pracodawcy	Wierzą, że dostępne mogą być dotacje	Ważne, by zrozumieć bariery i rozwiązania	Spotkania z pracodawcami, by przedyskutować mechanizmy motywujące
2. Lokalni bezrobotni i nieaktywni mieszkańcy	Bezpośredni beneficjenci, którzy uzyskają łatwiejszy dostęp do miejsc pracy	Ważne, by sprawdzić, czy nowe metody działają i czy użytkownicy je poprą	Grupy dyskusyjne i badania, by lepiej zrozumieć bariery
3. Przedstawiciele bezrobotnych	Wpływ bezpośredni	Ważne, by się z nimi skonsultować	Spotkania strategiczne
Interesariusze sekundarni			
4. Agencje pośrednictwa pracy	Zagrożone krytycznymi uwagami, liczą na dotacje, potencjał blokowania	Odporni na zmianę	Wdrożenie nowej polityki pomocy
5. Organizacje pozarządowe zaangażowane w tworzenie miejsc pracy	Potencjalne organy wdrażające, liczą na dotacje	Ważni dla przyszłej realizacji planu i innowacji polityki	Zlecenia programów pilotażowych
6. Władze lokalne	Potencjalny organ wdrażający	Ustawowa odpowiedzialność za korzyści ekonomiczne i społeczne. Znajomość realiów lokalnych, ale ograniczone zaangażowanie w kwestie zatrudnienia	Zaangażować jako organ zlecający
7. Ministerstwa	Przyznający dotacje, decydenci	Zainteresowani „tym, co działa”, ale niewielka znajomość sytuacji lokalnej	Stworzenie długoterminowych mechanizmów dotacyjnych

Uwaga: Powyższy przykład ma charakter hipotetyczny i ma na celu pomóc w zrozumieniu, jak działa szablon. Pusty szablon w formacie Word można pobrać z

<http://urbact.eu/footer/documentation/projects-documents/local-support-groups.html>

Analiza problemów pomaga w zrozumieniu, co jest przyczyną poszczególnych problemów i jakie powodują one skutki. Najlepiej przeprowadzać ją podczas sesji z prowadzącym z udziałem wszystkich kluczowych interesariuszy.

W Lokalnym Planie Działania (LPD) powinno się w wyraźny sposób nakreślić charakter i skalę problemów związanych z tematyką projektu w dziedzinie LPD.

Świeże spojrzenie i zrozumienie istniejącej sytuacji i występujących problemów jest niezbędne w celu znalezienia właściwych rozwiązań.

Na tym etapie zaangażowanie interesariuszy nada postrzeganiu problemu szerszy wymiar i spowoduje, że problemy nie będą istniały tylko w opinii agencji. Szczególnie istotne jest, by zaangażować w analizę problemów użytkowników lub beneficjentów (interesariuszy prymarnych).

Pomocna może okazać się tabela problemów i rozwiązań (na stronie obok).

Plan Działania musi uznać, że problemy, przed którymi stoją miasta, są złożone, trudne do rozwiązania i łączą się ze sobą. Żadne proste rozwiązania nie zadziałają i należy zakwestionować stosowane przez istniejące agencje podejście typu „pracujemy, jak gdyby nigdy nic”.

Ten sam problem można postrzegać na wiele różnych sposobów i w zależności od punktu widzenia można zaproponować różne rozwiązania. Idea polega na tym, by przedstawić i omówić szczegółowo możliwości wyboru dla różnych opcji.

Jedną ze sprawdzonych technik grupowej pracy nad rozwiązaniem problemów jest utworzenie drzewa problemów (przykład na stronie obok). Przedstawia ono graficznie w prosty sposób problemy, ich przyczyny i skutki (przed wybraniem konkretnego problemu).

Podczas spotkań z interesariuszami potrzebne są przykłady, by uczestnicy mogli zrozumieć problemy. Można je zaczerpnąć ze statystyk i udostępnionych badań lub zdobyć w drodze zlecenia specjalnych badań.

Tabela problemów i rozwiązań

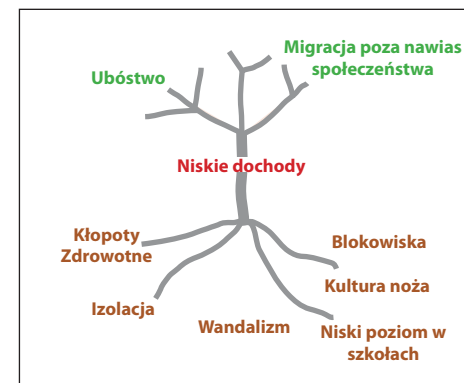
Celem analizy problemów i burzy mózgów by znaleźć możliwe rozwiązania

Wykorzystany przykład:	Młodzież szkół średnich porzucająca naukę	
Problemy	Rozwiązania	Źródła
Zbyt wiele młodych ludzi porzuca naukę w wieku 16 lat z powodu mało elastycznego programu nauczania	Opracować bardziej interesujący program nauczania	Finlandia – odnoszący największe sukcesy system edukacji: niski odsetek porzucających naukę uczniów przy wysokich przeciętnych osiągnięciach
Brak nauczycieli zdolnych do realizacji nowego programu nauczania	Przeszkolić pracujących obecnie nauczycieli i zatrudnić nowych	Nieznane
Uczniowie ostatnich klas wagarują i przebywają poza terenem szkoły	Opracować program odpowiadający potrzebom i przygotowanie postanowień w kwestii dozoru poza terenem szkoły	Nieznane
Nadużywanie alkoholu i narkotyków wśród uczniów	Opracować programy prewencyjne do walki z narkotykami	Holandia
Nastoletnie dziewczęta przerywają naukę z powodu ciąży	Lepsza edukacja seksualna, programy pomocy potrzebującym, by zapewnić kontakt z dziewczętami w czasie ciąży i później	Holandia
Kontrkultura nastolatków i kultura uliczna promująca styl „cool” i zniechęcająca uczniów do pracy	Praca z wzorami do naśladowania, by stworzyć przeciwwagę dla kultury niedbalstwa	Obecnie nie ma

Uwaga: Powyższy przykład ma charakter hipotetyczny i ma na celu pomóc w zrozumieniu, jak działa szablon. Pusty szablon w formacie Word można pobrać z <http://urbact.eu/footer/documentation/projects-documents/local-support-groups.html>

Tworzenie drzewa problemów

1. Stworzyć listę wszystkich problemów, które przychodzą na myśl z związku z danym tematem. Problemy należy uważnie zidentyfikować: powinny to być problemy rzeczywiste, a nie potencjalne, wymagowane lub przyszłe. Problem to zaistniała negatywna sytuacja, a nie brak rozwiązania.
2. Zidentyfikować główny problem (czasem przed podjęciem decyzji konieczne działanie metodą prób i błędów).
3. Określić problemy będące „przyczynami” (korzenie) i „skutkami” (gałęzie).
4. Ułożyć hierarchicznie przyczyny i skutki, tj. jak przyczyny wiążą się ze sobą – co prowadzi do czego itp.



Przykład drzewa problemów

Prosta graficzna analiza złożonych problemów

Cele nadrzędne i bezpośrednie, rezultaty i działania to cztery centralne, najistotniejsze elementy planu działania. Porozumienie w kwestii tych elementów ma decydujące znaczenie w procesie planowania działań. W celu opracowania planu konieczne jest zazwyczaj podjęcie czterech kroków, których ogólny zarys można przedstawić za pomocą tabeli działań (strona obok):

A. Określenie celu nadrzędnego

Uwzględniając tematykę projektu i konkretny Lokalny Plan Działania, należy określić i wyraźnie przedstawić cel nadrzędny. Cel nadrzędny to wymierny rezultat końcowy obejmujący jeden lub więcej celów bezpośrednich, które należy osiągnąć w mniej lub bardziej elastycznych ramach czasowych. Cel nadrzędny można podsumować jako „marzenie z terminem realizacji.”

B. Określenie celów bezpośrednich

Cel bezpośredni to bardziej ograniczona i bardziej konkretna wersja celu nadrzędnego. Sugeruje się, że plan powinien być nastawiony na umiarkowanie długi czas realizacji (5 lat), ale można ten czas wydłużyć (lub skrócić).

C. Określenie rezultatów

Należy zdecydować, jakie rezultaty są konieczne do osiągnięcia celów bezpośrednich. Rezultaty to wymierne wyniki projektów lub działań (np. ilość zasadzonych drzew).

D. Określenie działań

Należy zdecydować, jakie działania są konieczne do osiągnięcia rezultatów.

Na tym etapie w plany łatwo może wkrąść się niespójność, ponieważ partnerzy będą dążyli do tego, by ich projekty zostały włączone do działań bez względu na to, czy wniosą one wkład w najistotniejsze rezultaty. Trzeba więc przeprowadzić powtarzalny i w niektórych przypadkach oparty na negocjacjach proces włączania odpowiednich działań do tabeli działań, wykluczając jednocześnie te, które nie wnoszą zasadniczego wkładu z punktu widzenia celów bezpośrednich.

Więcej informacji: Rozdział „Źródła” na str. 35 oraz

<http://urbact.eu/footer/documentation/projects-documents/local-support-groups.html>, gdzie znajdują się linki do przykładowych planów działania.

Tabela działań					
Działania i wyniki pozwalające zrealizować dany cel bezpośredni					
Przykładowy cel nadrzędny:		Zwiększenie poziomu zatrudnienia do 70%			
Nazwa działania	Partner wiodący	Opis działania (krótki)	Planowane wyniki	Rama czasowa	Środki w skali roku
1.1 Spersonalizowana i nastawiona na potrzebujących pomoc w znalezieniu pracy	Centrum Pracy	Nowe, zróżnicowane usługi doradztwa w zakresie możliwości zatrudnienia	Większy % osób znajdujących zatrudnienie	Od czerwca 2009	500 tys. EUR (4 doradców)
1.2 Komunikacja z pracodawcami	Prywatna agencja	Program marketingowy zachęcający lokalne firmy do dawania ogłoszeń o pracy w Centrum Pracy	Więcej ofert pracy (większa ilość ofert na miesiąc)	Marzec 2009	100 tys. EUR (jeden kontrakt)
1.3 Poradnictwo w zakresie utrzymania zatrudnienia	Centrum Pracy	Sesje 1 na 1 przez pierwsze 6 miesięcy po podjęciu pracy	Większy % osób utrzymujących pracę po 6 miesiącach	Rozpoczęcie od czerwca 2009	300 tys. EUR (pięciu doradców)
1.4 Opieka nad dziećmi	Władze lokalne, projekty społeczne	Łatwiejszy dostęp do ośrodków dziennej opieki dla kobiet podejmujących pracę	Udostępnienie opieki nad dziećmi pracownikom i praktykantom	Styczeń 2009	200 tys. EUR
1.5 Dofinansowanie transportu	Urząd Transportu	Bony na dojazdy do pracy		Czerwiec 2009	400 EUR na miejsce pracy
1.6 Świadczenia dla pracujących	Biuro Świadczeń	Świadczenia na obiady szkolne, czynsz i kredyty podatkowe		Czerwiec 2009	

Uwaga: Powyższy przykład ma charakter hipotetyczny i ma na celu pomóc w zrozumieniu, jak działa szablon. Pusty szablon w formacie Word można pobrać z

<http://urbact.eu/footer/documentation/projects-documents/local-support-groups.html>

Analiza matrycy logicznej to sposób na sprawdzenie wewnętrznej logiki Planu Działania. Jest wykorzystywana na szeroką skalę przez Unię Europejską oraz międzynarodowe i krajowe agencje dotujące, ponieważ pozwala szybko wykryć wszelkie niekonsekwencje.

Wszystkie główne elementy planu wprowadza się do pojedynczej matrycy, zwanej matrycą logiczną lub ramą logiczną (tabela na stronie obok).

Wprowadzenie informacji do tabeli pomoże stwierdzić:

- czy działania przyniosą pożądane rezultaty
- czy rezultaty pozwolą zrealizować pożądane cele bezpośrednie
- czy cele bezpośrednie umożliwią realizację pożądanego celu nadrzędnego
- w jaki sposób będzie mierzony sukces i jakie przyjęto założenia.

Po wykryciu nielogiczności w planie można je wyeliminować i odpowiednio dostosować ramę logiczną. Z tego powodu ważne jest, by skorzystać z tego narzędzia przed zakończeniem procesu, tak by można było nanieść stosowne poprawki.

Ramy logiczne pomagają opracować plany działania spójne z celami bezpośrednimi. Ta metoda może być jednak zniechęcająca dla niedoświadczonej w pracy z nią grupy. Konieczne może być zapewnienie doświadczonego prowadzącego.



Kreatywne metody pracy

Pomysły opracowywane podczas sesji w małych grupach, a następnie prezentowane wszystkim obecnym.

Więcej informacji: Rozdział „Źródła” na str. 38 oraz

<http://urbact.eu/footer/documentation/projects-documents/local-support-groups.html>, gdzie można znaleźć szczegółowe wskazówki na temat analizy matrycy logicznej lub zarządzania cyklem projektu.

Matryca logiczna (rama logiczna) Końcowe sprawdzenie logiki i spójności planu działania		
Wykorzystany przykład:	Zmniejszenie wykluczenia społecznego uchodźców i mniejszości etnicznych	
Logika przedsięwzięcia	Wskaźniki i źródła weryfikacji	Założenia
Cel nadrzędny: Główny cel dla planu działania Większy stopień zintegrowania uchodźców i mniejszości etnicznych		
Cele bezpośrednie planu działania: Zmiana sytuacji, którą stara się spowodować plan działania Podnieść poziom dochodów uchodźców, zwiększając ich możliwości znalezienia pracy i pomagając w założeniu własnych firm	Na jakiej podstawie można uznać, że cel bezpośredni planu działania został zrealizowany; mierniki postępu w zakresie realizacji celu Dane o dochodach z ankiet	Czynniki zewnętrzne, które muszą zaistnieć, jeżeli cel bezpośredni ma zostać zrealizowany Ustawodawstwo w kwestii prawa uchodźców do pracy pozostaje liberalne
Rezultaty: Produkty, usługi i inne wyniki wygenerowane przez działania w ramach Planu Działania Poprawa umiejętności językowych i zawodowych, znajdowanie pracy	Główna charakterystyka rezultatów. Źródła informacji i metody wykazania rezultatów Poziom umiejętności uczestników	Czynniki poza planem działania, które muszą zaistnieć, jeżeli rezultaty mają zostać osiągnięte Partnerzy potrafią znaleźć środki na kursy
Działania: Lekcje języka, programy szkoleniowe, poradnictwo biznesowe, centra rozwoju nastawione na potrzeby uchodźców	Ilość realizowanych działań każdego typu	Grupa docelowa może być włączona do programów

Uwaga: Powyższy przykład ma charakter hipotetyczny i ma na celu pomóc w zrozumieniu, jak działa szablon. Pusty szablon w formacie Word można pobrać z <http://urbact.eu/footer/documentation/projects-documents/local-support-groups.html>

Konsultacje w sprawie projektu planu zapewniają pełne wsparcie dla jego treści za strony interesariuszy i stwarzają okazję do wniesienia ostatecznych poprawek przed prezentacją na forum publicznym. Dostępny jest cały szereg metod.

Chociaż rozwój Lokalnego Planu Działania zakłada zaangażowanie i wkład lokalnych grup, Lokalna Grupa Wsparcia (LGW) powinna omówić z nimi jeszcze raz ostateczną wersję projektu planu przed zakończeniem prac i/lub publiczną prezentacją. Zapewni to, że plan nie zostanie „zdominowany” przez interesy indywidualnych grup i zasygnalizuje ewentualne problemy, które mogłyby zepsuć rozpoczęcie realizacji i wdrażanie planu.

Jeżeli to możliwe, na całym etapie rozwojowym Plan Działania powinien być na tyle elastyczny, by umożliwiać aktualizację i poprawki.

Należy przygotować Podsumowanie Planu Działania dla szerszych kręgów odbiorców, które powinno być sformułowane w nieskomplikowany sposób (patrz: przykładowa treść na stronie obok). Dzięki temu odbiorcom łatwiej będzie zrozumieć projekt, co z kolei pomoże wzbudzić w nich entuzjazm.

Projekt planu powinni przejrzeć i skomentować wszyscy członkowie sieci projektu (partnerzy projektu i LGW oraz partnerzy lokalni); warto też poprosić o komentarz innych partnerów i LGW.



Komentowanie projektu propozycji Karteczki samoprzylepne na ekspozycji oraz zapisywanie uwag.



Nieformalne posiedzenie Podczas dnia otwartego uczestnicy zapisują swoje komentarze na temat projektu planu działania.

Użyteczne metody konsultacji w sprawie projektu planu

Redagowanie z udziałem uczestników

Zaprezentowanie ramach ekspozycji projektu planu, modelu lub pliku pdf i zachęcenie uczestników do dodawania komentarzy.

Forum publiczne i dzień otwarty

Prezentacja projektu na forum publicznym w formie interaktywnej ekspozycji i warsztatów.

Online

Zamieszczenie projektu planu działania na stronie internetowej z możliwością dodawania komentarzy. Poinformowanie wszystkich interesariuszy o stronie.

Przykładowa treść podsumowania Planu Działania

Wersja uproszczona lub ogólny zarys dla szerokiego kręgu odbiorców:

Wstęp – co i dlaczego

Problemy – na czym polegają

Ogólny cel nadrzędny – dla inicjatyw

Cele bezpośrednie – dla inicjatyw

Proponowane działania – co i przez kogo realizowane

Terminy – co się kiedy wydarzy

Fundusze – kto za co zapłaci

Wskaźniki – by udowodnić sukces

Rozpoczęcie realizacji na forum publicznym to sygnał dla świata zewnętrznego, że osiągnięto porozumienie w kwestii planu działania na wyższym szczeblu i pomiędzy interesariuszami. Pomoże to zapewnić rozgłos i zainteresowanie publiczne. Takie wydarzenia zazwyczaj przybiera formę bankietu dla interesariuszy, polityków i mediów zorganizowanego przez Lokalną Grupę Wsparcia.

A. Decyzja w kwestii poziomu

Niektóre Plany Działania mogą nie skorzystać na publicznej prezentacji. W większości wypadków istotne jest, że gotowy plan zostaje zamknięty na najwyższym szczeblu przez partnerów oraz że towarzyszy temu wydarzenie potwierdzające zarówno porozumienie w tej kwestii, jak i postać samego planu.

B. Decyzja w kwestii terminu

Pomocne może się okazać połączenie rozpoczęcia realizacji planu z innymi działaniami lub inicjatywami politycznymi. Z punktu widzenia projektu URBACT korzystne może być również rozpoczęcie realizacji kilku partnerskich Lokalnych Planów Działania jednocześnie.

C. Zorganizowanie strategii komunikacyjnej dla rozpoczęcia realizacji

Należy zachęcić wszystkich interesariuszy, by wzięli udział w organizacji akcji rozpoczęcia realizacji i by aktywowali swoje kontakty, żeby rozpowszechnić informację o tym wydarzeniu. Zaleca się napisanie komunikatu dla prasy, zaproszenie radia i telewizji oraz wykonanie zdjęć na stronę internetową.

D. Pora uczcić sukces

Prezentacja przemyślanego planu cieszącego się zaangażowaniem interesariuszy oraz politycznym i finansowym poparciem to znaczne osiągnięcie. Gratulacje!

Planowanie rozpoczęcia realizacji planu działania jest też dobrą okazją do ostatecznego potwierdzenia szczegółów wdrażania, wskaźników miary postępu, monitoringu i ewaluacji.



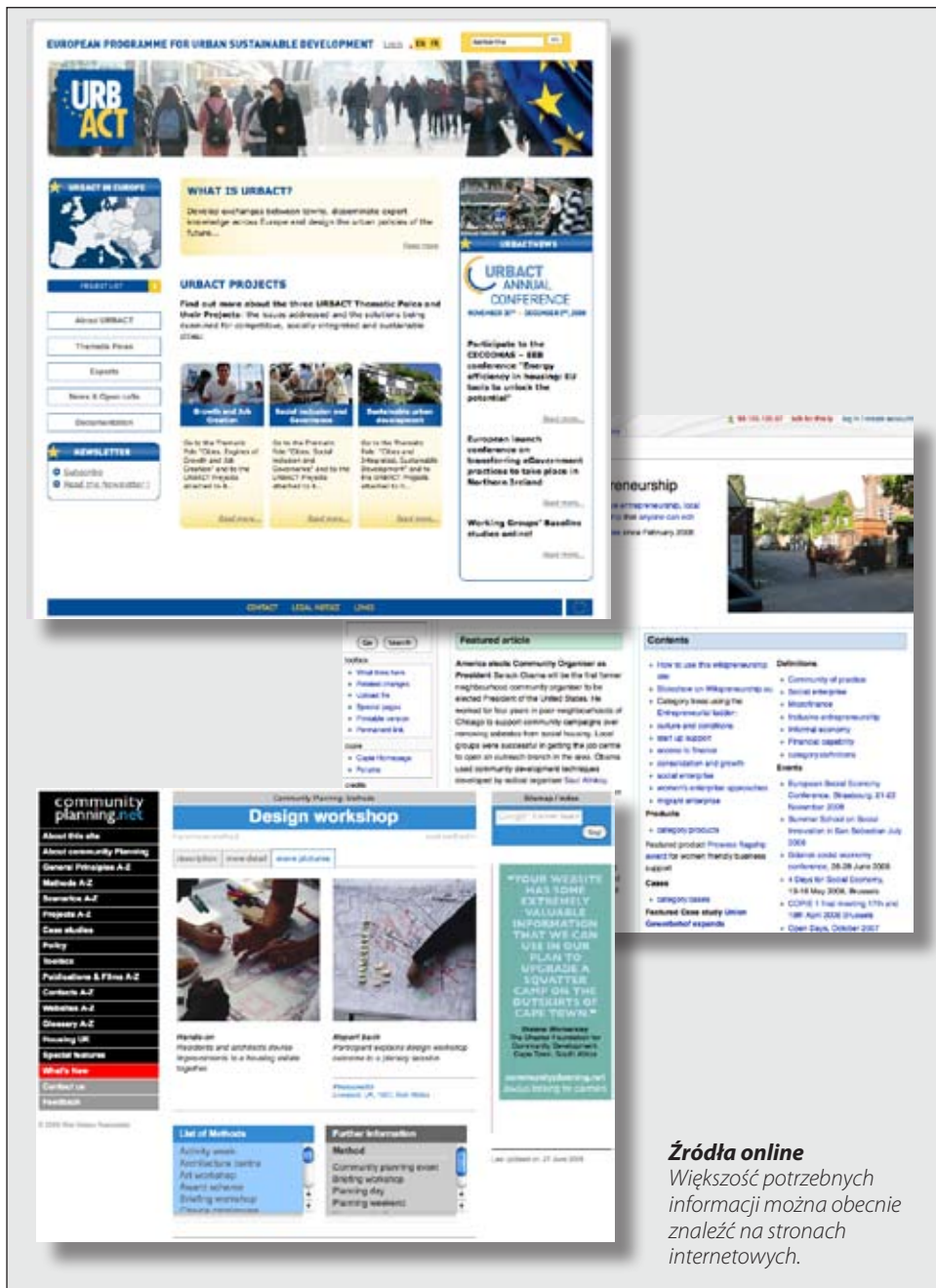
Możliwości nadania rozgłosu Rozpoczęcie realizacji planu Projektu Miasta poprzez umieszczenie stanowiska na rynku, poproszenie burmistrza o wygłoszenie kilku słów i filmowanie wywiadów z mieszkańcami.

Źródła

W tym rozdziale znaleźć można informacje o źródłach, które mogą być pomocne dla Lokalnych Grup Wsparcia i innych osób pracujących nad Lokalnymi Planami Działania.

Prosimy o przesyłanie sugestii dotyczących dodatkowych źródeł na adres email:
Shandi Miller s.miller@urbact.eu lub
Melody Houk m.houk@urbact.eu

Najnowsze informacje dostępne są pod adresem
<http://urbact.eu/footer/documentation/projects-documents/local-support-groups.html>



Źródła online
Większość potrzebnych informacji można obecnie znaleźć na stronach internetowych.

Poniżej w przystępny sposób wyjaśniono znaczenie użytych w podręczniku terminów.

Aktywna społeczność

Proces społecznego uczenia się polegający na tym, że ludzie dzielący wspólne zainteresowania pewnymi tematami lub problemami współpracują przez dłuższy okres czasu, by wymieniać się pomysłami, znajdować rozwiązania i tworzyć innowacje.

Analiza matrycy logicznej (rama logiczna)

Proces (przedstawiony w formie tabeli na stronie 29), który stanowi podsumowanie planu projektu i analizę samego planu.

Badania bazowe

Zebranie informacji aktualnych na etapie początkowym danego projektu lub przedsięwzięcia, w stosunku do których można na późniejszym etapie określić postęp. Każde badanie bazowe projektu URBACT obejmuje najnowszą wiedzę w danej kwestii na poziomie europejskim, zestaw profili partnera oraz profil każdego miasta partnerskiego.

Cel bezpośredni

Pożądana zmiana.

Cel nadrzędny

Szeroko rozumiany cel ogólny.

Dni otwarte

Akcje mające na celu przedstawienie promowanych inicjatyw szerszym kręgom odbiorców i wywołanie reakcji w nieformalny sposób. Metoda pośrednia pomiędzy ekspozycją a warsztatami.

Grupa robocza

Rodzaj projektu URBACT II koncentrujący się na osiągnięciu rezultatów projektu URBACT II. Charakterystyka grupy roboczej zakłada partnerstwo 6-8 członków (władze publiczne, wyższe uczelnie, ośrodki badawcze) na okres 24 miesiące, gdzie partnerem wiodącym może być instytucja publiczna.

Instytucja Zarządzająca

(Programem Operacyjnym)

Organizacja odpowiedzialna za zarządzanie funduszami europejskimi na poziomie krajowym.

Interaktywne ekspozycje

Ekspozycje, w których osoby indywidualne uczestniczą poprzez dodawanie elementów lub proponowanie zmian.

Interaktywne planowanie

Metoda angażująca społeczność lokalną w planowanie, polegająca na tym, że małe grupy tworzą plany na przyszłość za pomocą arkuszy lub modeli z kartonu.

Interesariusze

Osoby lub organizacje zainteresowane daną inicjatywą, ponieważ jej realizacja obejmie ich bezpośrednio lub ponieważ mogą wywrzeć pewien wpływ. Inicjatywa w największym stopniu dotyczy *interesariuszy prymarnych* lub *kluczowych*. Mniejszy wpływ wywiera na *interesariuszy sekundarnych*. (Więcej szczegółów na stronie 22.)

Kapitalizacja

Wykorzystanie w maksymalnym stopniu nowej wiedzy tworzonej w oparciu o wyniki i doświadczenia projektu.

Kiermasz wizji

Inicjatywa polegająca na tym, że uczestnicy głoszą na wybrane wizje spośród przedstawionych opisów lub ilustracji i za pomocą kolorowych naklejek wybierają te, które chcieliby zrealizować. Mogą też zobowiązać się osobiście do podjęcia pewnych działań.

Logika przedsięwzięcia

Poparty przykładami opis połączenia działań z ich rezultatami.

Lokalna Grupa Wsparcia (LGW)

Grupa kluczowych interesariuszy i działaczy na rzecz projektu pomagających opracować Lokalny Plan Działania, przeprowadzić walidację i/lub uwzględnić zdobytą lokalnie wiedzę, a następnie spopularyzować plan wśród interesariuszy i zmobilizować ich. (Więcej szczegółów na stronie 10.)

Lokalny Plan Działania (LPD)

Plan opracowany przez partnera URBACT w wyniku wymiany doświadczeń i wzajemnego uczenia się w sieci lub w grupie roboczej, określający cele bezpośrednie i działania umożliwiające ich osiągnięcie. (Więcej szczegółów na stronie 19.)

Najnowsza wiedza

Najlepszy (najskuteczniejszy, sprawdzony) wypracowany poziom rozwoju lub praktyki.

Ocena środowiska

Ocena danego dzieła (np. LPD) przez specjalistów z tej samej dziedziny. Wykorzystywana powszechnie w wypadku propozycji dotyczących dotacji i publikacji, ale przydatna też dla propozycji planów działania i rozwoju.

Oznaczenie szybkiej ścieżki

Komisja Europejska może przyznać to oznaczenie (i towarzyszące temu wsparcie) sieci tematycznej, która zaangażuje w swe działania Instytucje Zarządzające oraz podejmie jeden z tematów priorytetowych inicjatywy „Regiony na rzecz zmian gospodarczych”.

Ponadnarodowy

Obejmujący szereg krajów.

Rekonesans w terenie

Bezpośrednia inspekcja wybranego obszaru przez mieszany zespół, składający się z lokalnych mieszkańców i ekspertów technicznych. Pieszo lub autobusem.

Sieć tematyczna

Rodzaj projektu URBACT skoncentrowany na działaniach wymiany doświadczeń i wzajemnego uczenia się. Charakterystyka sieci zakłada partnerstwo 8-12 miast na okres 36 miesięcy, gdzie jedno miasto pełni rolę partnera wiodącego.

Tablica na karteczki samoprzylepne

Arkusze lub tablica, na której można zamieszczać komentarze za pomocą samoprzylepnych karteczek na notatki.

Udział mieszkańców w planowaniu

Uważnie zaplanowane akcje współpracy, podczas których wszyscy interesariusze, w tym społeczność lokalna, opracowują wspólnie ze specjalistami z wybranych dziedzin plany na przyszłość obejmujące tę społeczność lub pewne jej aspekty.

URBACT

Europejski program na rzecz promowania zrównoważonego rozwoju obszarów miejskich.

Weryfikacja

Testowanie/dowodzenie, że dana rzecz jest prawdziwa.

Wędrownka

Bezpośrednia inspekcja wybranego obszaru zwiedzanego pieszo.

Wikia

Narzędzie internetowe umożliwiające przechowywanie i umieszczanie informacji na stronie internetowej, którą zmieniać i aktualizować mogą upoważnieni użytkownicy.

Wskaźnik

Informacja wykorzystywana do określenia postępu w odniesieniu do realizacji celów bezpośrednich (np. ilość osób korzystających z danej usługi).

Zarządzanie cyklem projektu (ZCP)

Termin określający procesy planowania i zarządzania projektami, programami i organizacjami. Stosowany powszechnie w biznesie i coraz częściej wykorzystywany przez organizacje na rzecz rozwoju. (Więcej szczegółów na stronie 19.)

Zrównoważony rozwój obszarów miejskich

Rozwój obszarów miejskich, w którym potrzeby obecnego pokolenia mogą być zaspokojone bez umniejszania szans przyszłych pokoleń na zaspokojenie ich potrzeb w odniesieniu do środowiska miejskiego. (Definicja na podstawie Raportu Brundtland, „Nasza wspólna przyszłość” z 1987 r.)

W tym rozdziale znaleźć można informacje o źródłach, które mogą być pomocne dla Lokalnych Grup Wsparcia i innych osób pracujących nad Lokalnymi Planami Działania. Prosimy o przesyłanie sugestii dotyczących dodatkowych źródeł na adres email: Shandi Miller s.miller@urbact.eu lub Melody Houk m.houk@urbact.eu

Informacje są prawidłowe w chwili publikacji, należy jednak pamiętać, że strony internetowe są regularnie aktualizowane. Elementy poszczególnych sekcji przedstawiono w porządku alfabetycznym.

URBACT

URBACT

www.urbact.eu
Wyczerpujące źródło informacji o programie Urbact. Materiały związane z treścią tego podręcznika można znaleźć pod adresem <http://urbact.eu/footer/documentation/projects-documents/local-support-groups.html>. Obejmują one:

- Istniejące Plany Działania URBACT (opracowane przez pilotażowe sieci szybkiej ścieżki, URBAMECO i MILE)
 - Wykresy stymulujące myślenie nad planowaniem działań
 - Wskazówki opracowane dla partnerów URBACT II, dotyczące Lokalnych Grup Wsparcia, Lokalnych Planów Działania, programów prac i badań bazowych
 - Szablony wymienione w tym podręczniku
- Na stronie można też znaleźć informacje o wynikach projektu URBACT I w dziedzinie uczestnictwa mieszkańców.

Planowanie projektu i Zarządzanie Cyklem Projektu

EQUAL Włochy

www.sns-equal.it/
Szkolenie online z zakresu Zarządzania Cyklem Projektu.

International Association of Facilitators

www.iaf-world.org
Organizacja zaangażowana w rozwijanie umiejętności prowadzących spotkania i w zachęcanie do wykorzystywania metodologii procesów grupowych na skalę ogólnoświatową.

Project Cycle Management (Zarządzanie Cyklem Projektu)

Rachel Blackman, Tearfund, 2003. Przewodnik wykorzystywania ZCP do planowania i zarządzania projektami. Dostępny pod adresem: tilz.tearfund.org/webdocs/Tilz/Roots/English/PCM/PCM_E.pdf

A Project Cycle Management and Logical Framework Toolkit (Zarządzanie Cyklem Projektu i Narzędzie Ramy Logicznej)

Podręcznik praktyczny dla Equal Development Partnerships, Freer Spreckley, GB Equal Support Unit, 2005. Do pobrania pod adresem: www.equal.ecotec.co.uk

Project Cycle Management Guidelines (Wskazówki dotyczące Zarządzania Cyklem Projektu)

Część I Aid Delivery Methods, Komisja Europejska, 2004.
Przewodnik po macierzy logicznej w analizie projektów, przydatne rozdziały o analizie problemów, analizie interesariuszy itp. Dostępny pod adresem: http://soundplanning.esflive.eu/files/pcm_guidelines_2004_en_0.pdf

Sound Planning and Management (Logiczne Planowanie i Zarządzanie)

<http://soundplanning.esflive.eu/>
Społeczność aktywna w zakresie Zarządzania Cyklem Projektu (ZCP) w Europie.

Tools for Development (Narzędzia rozwoju)

A handbook for those engaged in development activity, Department for International Development (DFID), UK, 2003. Przedstawia szereg technik pomocnych przy działalności na rzecz rozwoju oraz wszelkiego rodzaju przedsięwzięciach, w tym: analizę interesariuszy, drzewo problemów,

metodologię uczestnictwa, partnerstwo, konflikty, prowadzenie spotkań.
Dostępny pod adresem: <http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/toolsfordevelopment.pdf>

Wikipreneurship

www.wikipreneurship.eu
Centrum wiedzy Wiki o przedsiębiorczości globalnej, lokalnym rozwoju i przedsiębiorczości społecznej. Każdy może wnieść wkład w edycję. Wykorzystywana przez partnerów w sieci URBACT MILE w celu udostępniania dokumentów i w celach szkoleniowych. Stworzona przez Communities of Practice on Inclusive Entrepreneurship (COPIE) przy środkach z budżetu UE. 689 artykułów od lutego 2008 r. Szczególnie interesujący: „Czym jest rama logiczna?”

Uczestnictwo i konsultacje

The Citizen's Handbook (Podręcznik obywatela)

A guide to building community, Charles Dobson, Vancouver Citizen's Committee, 2006. Krótki przewodnik po organizowaniu społeczności. Ciekawy rozdział na temat spotkań. Dostępna w sieci: www.vcn.bc.ca/citizens-handbook

The Community Planning Event Manual (Instrukcja realizacji akcji udziału mieszkańców w planowaniu)

How to use Collaborative Planning and Urban Design events to improve your environment, Nick Wates, Earthscan, 2008, 978-1-84407-492-1.
Wyjaśnia, dlaczego i w jaki sposób należy organizować akcje udziału mieszkańców w planowaniu. Zawiera wiele ilustracji, przykłady dokumentów i listy kontrolne, co pomaga zaoszczędzić czas. Można zamówić pod adresem: www.earthscan.co.uk

The Community Planning Handbook (Podręcznik udziału mieszkańców w planowaniu)

How people can shape their cities, town and villages in any part of the world, Nick Wates, Earthscan, 2000, 978-1-85383-654-1.

Napisana w przystępnym stylu, zawiera informacje o najlepszych praktykach w zakresie skutecznych metod, ma zastosowanie na skalę międzynarodową. Można zamówić pod adresem: www.earthscan.co.uk

Strona internetowa udziału mieszkańców w planowaniu www.communityplanning.net

Aktualne na skalę globalną źródło sposobów, na jakie mieszkańcy mogą angażować się w planowanie i projektowanie miasta. Szczegółowe informacje o wielu przydatnych metodach.

The Guide to Effective Participation (Przewodnik efektywnej partycypacji)

David Wilcox, Partnership Books, 1994, 1-870298-00-4. Przegląd ogólnych metod uczestnictwa mieszkańców. Do pobrania pod adresem: <http://www.partnerships.org.uk/guide/index.htm>

Neighbourhood Action Planning Kit (Planowanie w ramach polityki sąsiedztwa)

City of Vancouver, Office of Neighbourhoods, 2003. Dobry przykład przewodnika do opracowania dokumentu „Plan działania w ramach polityki sąsiedztwa”. Do pobrania pod adresem: www.cityofvancouver.us/neighborhoods

Tools to Support Participatory Urban Decision-Making (Narzędzia pomocne przy uczestnictwie w miejskim procesie decyzyjnym)

United Nations Centre for Human Settlements (Habitat), 2001, 92-1-131616-2.
Podręcznik uczestnictwa w procesie decyzyjnym na poziomie miasta. Dostępny pod adresem: <http://www.unhabitat.org/pmss/getPage.asp?page=bookView&book=1122>

Upgrading Urban Communities (Unowocześnianie społeczności miejskich)

<http://web.mit.edu/urbanupgrading/>
Źródło internetowe dla praktyków obejmujące narzędzia i źródła (w tym ramę logiczną i drzewo problemów).

Zdjęcia opublikowane za zgodą Thompson & Partners (www.jtp.co.uk), Nick Wates Associates (www.nickwates.co.uk), URBACT (www.urbact.eu) oraz Vona Zadowa (www.vonzadow.de).

Wydarzenie, miejsce, data i nazwisko fotografa lub źródło fotografii są znane. Wymienione w kolejności od lewej do prawej i od góry do dołu.

Okładka: Spotkanie w ramach polityki sąsiedztwa, Senate Department for Urban Development; Tworzenie modeli, Apeldoorn, badanie bazowe 2008, Rotraut Weeber, Co-Net (projekt URBACT); Finalne zebranie, wrzesień 2008, Pécs, UNIC (projekt URBACT); Krojenie tortu, EGTC (projekt URBACT).

Tył okładki: Dzień konsultacji z interesariuszami, Plan Działania dla rejonu Cambridge East, 2005, Nick Wates.

2. Dzień konsultacji z interesariuszami, Plan Działania dla peryferii południowych Cambridge, Wielka Brytania, 2003, Nick Wates.

6. Seminarium międzynarodowe „Le Vie Della Partecipazione”, Florencja, Włochy, 2006, Nick Wates; Praca zespołowa, weekend uczestnictwa mieszkańców w planowaniu, Lubeka, Niemcy, 2007, Von Zadow; Congreso sobre participación, Muzeum Guggenhaima w Bilbao, Hiszpania, 2008, Nick Wates; Wędrówka, Castleford, Yorkshire, Wielka Brytania, 2003; Seminarium międzynarodowe „Le Vie Della Partecipazione”, Florencja, Włochy, 2006, Nick Wates.

11. Spotkanie w ramach polityki sąsiedztwa, Senate Department for Urban Development.

13. Wędrówka, Upper Calder Valley, Yorkshire, Wielka Brytania, 2003, John Thompson & Partners; warsztaty planowania, weekend uczestnictwa mieszkańców w planowaniu, Lubeka, Niemcy, 2007, Von Zadow; Tablica na samoprzylepne notatki, ekspozycja w ramach dni otwartych, Greenwich, Londyn, Wielka Brytania, 2005, Nick Wates.

17. Konferencja. Projekt (URBACT) budowania zdrowych społeczności.

21. Sesja robocza, MILE (projekt URBACT) (2).

28. Sesja szkoleniowa, Narzędzia zaangażowania społeczności, Cambridge, Wielka Brytania, 2007, Nick Wates (2).

30. Ekspozycja w ramach dni otwartych, Greenwich, Londyn, Wielka Brytania, 2005, Nick Wates; Konsultacje ze społecznością lokalną, Swindon, Wielka Brytania, 2004, Nick Wates; ekspozycja w ramach dni otwartych, Greenwich, Londyn, Wielka Brytania, 2005, Nick Wates.

33. Rozpoczęcie realizacji planu Projekt Miasta, Petersfield, Wielka Brytania, 2007, Nick Wates.

41. Zebranie rozpoczynające, Bruksela, FIN-URB-ACT (projekt URBACT) (2). Finalne zebranie, Rzym, Włochy, 10/10/2008 – Region Sycylia, biuro reprezentacji (5).

42. Spotkanie LGW, Gliwice, FIN-URB-ACT (projekt URBACT), Antoni Witwicki; Finalne zebranie, Rzym, Włochy, październik 2008, Region Sycylia: biuro reprezentacji, Urban N.O.S.E. (projekt URBACT) (2).

Ciężka praca

*Początki URBACT II; zebrania wstępne.
(Po prawej i na dalszych stronach.)*





W większych i mniejszych miastach całej Europy powstają projekty wymiany doświadczeń w ramach programu zrównoważonego rozwoju obszarów miejskich URBACT II finansowanego z budżetu Unii Europejskiej.

Celem niniejszego podręcznika jest pomóc zaangażowanym w program osobom w tworzeniu Lokalnych Grup Wsparcia i opracowaniu Lokalnych Planów Działania. Przeznaczony jest on przede wszystkim dla członków Lokalnych Grup Wsparcia i partnerów URBACT II, ale ciekawe informacje znajdują w nim również inne osoby zainteresowane możliwościami uczestnictwa w programie na skalę lokalną.

W podręczniku można znaleźć:

- Wyjaśnienie zasad programu URBACT w przystępny sposób
- Wskazówki praktyczne
- Pozwalające zaoszczędzić czas szablony
- Źródła informacji i porady

Komentarze lub pytania odnośnie podręcznika prosimy kierować do Shandi Miller s.miller@urbact.eu lub Melody Houk m.houk@urbact.eu



Unia Europejska
Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego

Sekretariat URBACT

194, av. du Président Wilson
93217 Saint-Denis La Plaine Cedex,
Francja
Tel: 00 33 1 49 17 47 09
Faks: 00 33 1 49 17 45 55

www.urbact.eu