



PARTNERSKA
INICJATYWA MIAST

PRZEWODNIK
DOT. TWORZENIA
MIEJSKIEJ INICJATYWY
DZIAŁANIA ORAZ LOKALNEGO
PARTNERSTWA W RAMACH
PARTNERSKIEJ INICJATYWY MIAST
– PROJEKTU STRATEGICZNEGO SOR



Rzeczpospolita
Polska

Unia Europejska
Fundusz Spójności



Warszawa, kwiecień 2018 r.

SPIS TREŚCI

1. CZYM JEST MID – ELASTYCZNE PODEJŚCIE	3
2. PRZYKŁADOWE ZAKRESY MID-ÓW	5
3. PODSTAWOWE ZASADY OPRACOWANIA MIEJSKIEJ INICJATYWY DZIAŁAŃ	11
4. ZESTAW WSPÓLNYCH DLA WSZYSTKICH MIAST STANDARDOWYCH CZĘŚCI MID	12
5. LOKALNE PARTNERSTWA PIM – IDEA POWOŁANIA, CELE	13
6. DEFINICJA LOKALNEGO PARTNERSTWA PIM – ZAKRES DZIAŁANIA, SKŁAD	15
7. SPOSOBY I ETAPY POWOŁYWANIA LOKALNYCH PARTNERSTW PIM	18
8. ZARZĄDZANIE PRACAMI LP	22
9. PRZYKŁADOWA ŚCIEŻKA PRACY NAD MID WSPÓLNIE Z LP – BUDOWANIE POTENCJAŁU	25
10. HARMONOGRAM PRAC NAD MID WSPÓLNIE Z LP	35
 Załącznik	
Narzędzia dla Lokalnego Partnerstwa do pracy nad Miejską Inicjatywą Działań – modele analityczne, narzędzia oceny, tabele działań	37



PARTNERSKA
INICJATYWA MIAST

1. CZYM JEST MID – ELASTYCZNE PODEJŚCIE

Każde miasto uczestniczące w sieci, zarówno lider jak i miasta partnerskie, zobowiązuje się do wypracowania, w sposób partycypacyjny, konkretnych rozwiązań swoich wyzwań miejskich dot. zrównoważonego i zintegrowanego rozwoju miast w zakresie tematycznym Sieci we współpracy z powołanym **Lokalnym Partnerstwem PIM (LP)**. Rozwiązania te mają przybrać wymierną formę w postaci dokumentu pn. **Miejska Inicjatywa Działania (MID)**. **Opisuje on ścieżkę dojścia do rozwiązania wybranego problemu na poziomie lokalnym w każdym mieście oraz zawiera propozycje** konkretnych rozwiązań i projektów, które mają doprowadzić do konkretnych działań miasta oraz uczestników Lokalnego Partnerstwa. MID ma korzystać z wypracowanych w trakcie pracy sieci PIM doświadczeń i pomysłów oraz z istniejących zasobów materialnych i polityk lokalnych (strategie, plany, działania). MID ma zwiększyć wpływ wymiany doświadczeń na poziomie krajowym na politykę lokalną każdego miasta oraz nadać konkretną formę результатам działań prowadzonych przez partnerów sieci oraz stanowić **narzędzie dalszych zmian**. W ten sposób MID jest dokumentem tworzonym na potrzeby wewnętrzne danego miasta i jego LP i ma **charakter wdrożeniowy** – operacjonalizuje wstępne pomysły zapisane w Fiszce Sieci w odniesieniu do konkretnego miasta. Ważny jest **wymiar praktyczny MID** – należy myśleć o tym dokumencie jako o czymś pomagającym w realizacji planów czy potrzeb miasta, łatwym do odczytania i wdrożenia.

MID jest opracowywany przez każde miasto!! (nie eksperta) wraz z Lokalnym Partnerstwem. Ekspert tematyczny każdej sieci służy wsparciem metodologicznym, ale nie pisze dokumentu, gdyż forma i złożoność MID-u są zależne od uwarunkowań każdego miasta¹. Eksperti w klasycznym rozumieniu często pisali plany i strategie. Rolą eksperta tematycznego sieci PIM w zakresie opracowywania MID-ów jest doradztwo i wsparcie merytoryczne, w tym m.in. proponowanie metodyki pracy, inspirowanie pomysłami z innych miast/państw.

¹ W PIM ekspert tematyczny służy swoją wiedzą ekspercką z danej dziedziny, ale jest też mentorem i facylitatorem procesu na poziomie całej sieci. Mentor/facylitator jest osobą, która umiejętnie stawia mądre, wyważone pytania, inspirujące pytanego do myślenia. Czasami czeka do odpowiedniego momentu, żeby powiedzieć tylko kilka, ale jak najbardziej znaczących słów.

Ponieważ PIM jest m.in. metodą wzajemnego uczenia się, **podkreślamy wagę współtworzenia MID**, tj. partycypacyjnego i zintegrowanego podejścia, po to aby miasto oraz członkowie Lokalnego Partnerstwa przyswoili kompleksowe i całościowe formy działania. Podkreślić należy, że **sam proces opracowywania MID jest równie ważny jak jego wynik**.

W projekcie PIM przyjmuje się **elastyczne podejście do zakresu i formy MID** ze względu na zróżnicowanie miast, ich problemów i zdolności instytucjonalnych. Pozwoli to na dopasowanie się do zróżnicowanych potrzeb i możliwości miast.

W przypadku każdego miasta MID będzie inny („szyty na miarę”). Każdy MID jest unikatowy pod względem kontekstu lokalnego, tematyki i obszaru terytorialnego jakiego dotyczy. Elementy, kształt i będący przedmiotem MID poziom terytorialny będą różnić się w zależności od miasta oraz tematyki. MID dot. działań społecznych będzie się zasadniczo różnić od MID dot. rozwiązań przestrzenno-funkcjonalnych czy gospodarczych. Odniesienie do „miasta” w nazwie „Miejska Inicjatywa Działań” może dotyczyć różnych poziomów terytorialnych, w zależności od wyzwań i sytuacji wyjściowej, w obliczu której staje miasto partnerskie. Obszarem docelowym może być dzielnica, całe miasto lub miasto z obszarem funkcyjnym. MID nie ma za zadanie ani **nie może powielać istniejących dokumentów strategiczno-wdrożeniowych miasta**, typu plany poprawy jakości powietrza, plany mobilności miejskiej czy programy rewitalizacji.

MID-y mogą być zróżnicowane w zależności od zdolności instytucjonalnych danego miasta. W Sieci uczestniczą zarówno miasta „wiodące” jak i „uczące się”. Ścieżki rozwiązań zastosowane w różnych MID-ach mogą zatem być różne, w zależności od typu i stopnia skomplikowania/zakresu problemu podejmowanego przez dane miasto.

2. PRZYKŁADOWE ZAKRESY MID-ÓW

Biorąc pod uwagę opis z punktu 1, zakres MID-ów może być następujący:

- może przybrać konkretną formę modelu działania opartego o wiązkę tematycznie lub obszarowo dobranych projektów;
- może dotyczyć opracowania koncepcji wdrożeniowej 1 większego projektu;
- może dotyczyć bardziej specyficznych działań czy projektów na mniejszą skalę, wynikających z dokumentów strategiczno-wdrożeniowych miasta, typu plany poprawy jakości powietrza, plany mobilności miejskiej czy programy rewitalizacji;
- wdrożeniowy opis jednego bądź kilku działań w przestrzeni miasta, wynikających np. z wcześniej zatwierdzonych przez dane miasto planów, a w niewystarczający sposób tam opisanych;
- szerszą formą będzie np. uzupełnienie istniejących dokumentów strategiczno-wdrożeniowych miasta o konieczne mechanizmy wdrożeniowe lub rozszerzenie ich o wcześniej nie uwzględnione (lub niewystarczająco ujęte) elementy, jeśli na przykład jakiś aspekt problemu (społeczny, środowiskowy, ekonomiczny) nie został w wystarczający sposób ujęty;
- może być także dokumentem oceniającym postępy istniejącego planu, wprowadzającym zmiany, w oparciu o wnioski uzyskane z innych miast w sieci oraz prowadzącym do nowych lub zmienionych działań, mających na celu lepsze radzenie sobie ze zidentyfikowanym wyzwaniem strategicznym;
- w szerszej wersji może stać się nową strategią lub planem dla danego obszaru w mieście (tematycznego, np. włączenie osób starszych lub przestrzennego, np. dzielnica miast), jeśli w trakcie prac LP PIM okaże się, że we wcześniejszych planach ich nie uwzględniono lub pominięto;
- może też przybrać formę planu strategicznego dotyczącego działania określonej jednostki w urzędzie miasta lub instytucji uczestniczącej w sieci, odpowiedzialnej za zagadnienia związane z tematyką sieci.

Zachęca się partnerów sieci do kreatywnego podejścia w zakresie zawartości i właściwości dokumentu. Poniżej znajdują się przykłady dokumentów podobnego typu stworzonych przez polskie miasta w ramach Programu URBACT II realizowanego w latach 2007–2014.

Przykład 1

Lokalny Plan Działania dla osiedla Azory w Krakowie opracowany w Projekcie USER, w ramach Programu URBACT II mającym na celu poprawę jakości oraz warunków życia mieszkańców poprzez wymianę doświadczeń pomiędzy miastami UE.

Lokalny Plan Działania stanowi rezultat wspólnej pracy grupy ludzi, którzy pracowali przez czas trwania projektu nad poprawą jakości przestrzeni publicznej osiedla Azory. Wskazano w nim problemy, możliwe działania i możliwości ich finansowania do osiągnięcia celu. LPD dla Azorów było częścią większego przedsięwzięcia, które w kolejnej fazie przyjęło formę pilotażową polegającą na praktycznej weryfikacji możliwości opracowania programu rehabilitacji metodami partycypacyjnymi – z bezpośrednim udziałem mieszkańców. Istotą tych działań jest wspólna praca przedstawicieli Miasta i jego instytucji z mieszkańcami w formie spotkań i warsztatów, w trakcie których wypracowano wspólne stanowisko odnośnie możliwych działań zmierzających do poprawy jakości przestrzeni publicznej osiedla. Końcowy dokument – Lokalny Plan Działania powstał, by zebrać w spójną całość pojedyncze, ale wzajemnie uzupełniające się działania. LPD dla Azorów stanowi zaczątek, a zarazem gotowy wkład do przyszłego programu rehabilitacji dla Azorów, obejmującego szereg innych dziedzin, w odniesieniu do których podjęte winny być działania naprawcze, mające przyczynić się do zmiany jakości życia. Taki dokument jest z kolei niezbędny, by pozyskać na konkretne projekty dofinansowanie.

Efektem powyższych działań pilotażowych miał być MIEJSKI PROGRAM REHABILITACJI – przyjęty uchwałą RMK, miejski dokument o charakterze kierunkowym, w którym, oprócz generalnej diagnozy, strategii, zasad i reguł działania znajdują się także wzorcowe dokumenty określające sposób przygotowania lokalnych programów lub planów działania dotyczących poszczególnych osiedli lub ich zespołów. Podstawową zasadą programu rehabilitacji miało być jego wdrażanie poprzez oddanie inicjatywy przystąpienia do programu poszczególnym osiedlom, bądź ich zespołom. Zakres programu/planu, jak również formę jego implementacji, określają sami inicjatorzy. Może on obejmować kompleksową rehabilitację, bądź też tylko niektóre spośród możliwych dziedzin

Działania na szczeblu lokalnym prowadzone w ramach projektu USER to coś więcej niż konsultacje społeczne organizowane dla oceny projektów opracowanych przy biurkach urzędników. Tutaj każdy mieszkaniec ma poczucie, że decyduje o losie swojego najbliższego otoczenia. Doświadczenia zdobyte dzięki takim projektom jak USER są cenne dla realizacji innych inicjatyw oddolnych jak np. aktywizacja społeczności lokalnej czy tworzenie budżetu partycypacyjnego. Środki na wypracowane projekty znaleźć się mogą, w zależności od skali przedsięwzięcia w budżecie



gminnym, dzielnicowym oraz pozyskiwane będą z funduszy europejskich. Ponadto już teraz poszukiwani są prywatni sponsorzy, którzy mogą być zainteresowani współpracą z Urzędem Miasta Krakowa oraz lokalną społecznością Azorów i uznają, że warto finansować wspólnie wypracowane projekty zgodnie z wypracowanym wspólnie Lokalnym Planem Działania dla osiedla Azory.

*Źródło: Lokalny Plan Działania dla osiedla Azory w Krakowie (kwiecień 2015 r.),
<https://ue.krakow.pl/zalacznik/238876>*

Przykład 2

Lokalny Plan Działania w ramach programu „Diet for Green Planet” Łomża 2014/2015 (URBACT II)

Łomża jest miastem na prawach powiatu w północno-wschodniej Polsce. Zamieszkuje je około 60 tysięcy mieszkańców, jednak liczba ta stale maleje, co związane jest m.in. z atrakcyjnością większych ośrodków (Białystok i Warszawa) oraz brakiem pracy na rynku lokalnym.

Położenie Łomży w regionie o charakterze rolniczo-leśnym charakteryzuje się dobrą jakością gleb, która powinna zachęcić rolników do przekształcania swoich gospodarstw w ekologiczne.

Funkcjonuje tu dobrze rozwinięta sieć szkół i wyższych uczelni, bądź ich oddziałów. Działa Centrum Kształcenia Ustawicznego oraz Ośrodek Doskonalenia i Doksztalcania Zawodowego. Na terenie miasta funkcjonuje: 9 przedszkoli, 6 szkół podstawowych, 5 gimnazjów, 9 szkół ponadgimnazjalnych, 3 bursy szkolne.

Miasto Łomża przystąpiło do Sieci URBACT „Dieta dla Zielonej Planety” w ramach programu operacyjnego URBACT II, której liderem było miasto Sodertalje w Szwecji.

Lokalny Plan Działań opracowany przez Lokalną Grupę Wsparcia opisuje na wstępie okoliczności i cele jego powstania. Dokument ten (13 stron niezbyt szczegółowych opisów) służy dostarczaniu podstawowych informacji na temat rolnictwa ekologicznego w powiecie łomżyńskim. To z kolei wymaga, oprócz rozwijania świadomości na temat rolnictwa ekologicznego, podjęcia szeregu działań organizacyjnych. Są to:

- Ustalenie celów i zakresu działań Lokalnych Grup Wsparcia, powołanych na rzecz projektu. W odróżnieniu od innych projektów, w przypadku miasta Łomża utworzono nie jedną, a trzy,
- Wymiana dobrych praktyk Lokalnych Grup Wsparcia,
- Wspieranie lokalnych ekologicznych rolników.

W trzech kolejnych punktach LPD opisuje stan rolnictwa, w tym ekologicznego, w okolicy miasta. Definiuje skrótowo czym jest żywność ekologiczna i dlaczego ten segment produkcji rolnej zostaje wybrany jako główny motor aktywności ekonomicznej Łomży w ramach projektu „Dieta dla Zielonej Planety”.

Analiza SWOT dla Łomży z perspektywy projektu „Dieta dla Zielonej Planety” wykazuje że duży potencjał na rozwój lokalnej gospodarki tkwi w rozwijaniu ekologicznej produkcji rolnej (m.in. duża ilość małych gospodarstw produkujących już żywność ekologiczną).

W celu prawidłowej realizacji projektu „Dieta dla Zielonej Planety” zostały powołane trzy zespoły tematyczne, czyli Lokalne Grupy Wsparcia.

LGW1 – składający się z pracowników jednostek oświatowych,

LGW 2 – certyfikowani rolnicy ekologiczni i Podlaski Ośrodek Doradztwa Rolniczego,

LGW 3 – samorządowcy miasta Łomży.

W założeniu wdrożenie Lokalnego Planu Działań ma spowodować m.in. wzrost zainteresowania zakupem produktów ekologicznych przez jednostki oświatowe (tak też się stało).

Jedynie trudności jakie przewidziano w LPD, to te związane z działaniem Lokalnych Grup Wsparcia.



Przykład 3

Lokalny Plan Działania „Dąbrowa Górnicza dla Aktywnych”, w ramach sieci OP-ACT w programie URBACT II

Celem projektu OP-ACT było poszukiwanie rozwiązań do stworzenia mechanizmów zintegrowanej polityki miejskiej wpływającej na podniesienie jakości życia w mieście i regionie. Dzięki wymianie dobrych praktyk związanych z podnoszeniem konkurencyjności małych i średnich miast, aktywnym uczestnictwem w warsztatach prowadzonych przez ekspertów oraz wymianie doświadczeń specjalistów różnych branż życia społeczno-gospodarczego w kręgu powołanej Lokalnej Grupy Wsparcia wybrano przewodni kierunek działania dla projektu.

Wybór problematyki Lokalnego Planu Działania – atrakcyjna przestrzeń rekreacyjno-sportowo turystyczna – został dokonany w wyniku analizy kluczowych problemów miasta wskazanych w dokumentach strategicznych. Jeden z priorytetów „Strategii Rozwoju Miasta: Dąbrowa Górnicza 2020” wskazuje rekreację, sport i turystykę, jako jeden z naczelných obszarów działań. **Lokalny Plan Działania, który powstał w ramach projektu, był dokumentem wykonawczym dla wybranych problemów Strategii Rozwoju Turystyki w Gminie Dąbrowa Górnicza** na lata 2012–2020. Jego integralną część stanowił zakres przedsięwzięć ze szczegółowymi warunkami realizacji, zakresem czasowym i finansowym. Wybrane obszary priorytetowe pokrywały się z kierunkami Strategii Rozwoju Kraju 2007–2015 oraz Strategii Rozwoju Województwa Śląskiego 2020, co szczegółowo zostało opisane w jednym z rozdziałów LPD.

Ponadto działania zaproponowane w Planie „Dąbrowa Górnicza dla Aktywnych” były kontynuacją przedsięwzięć miejskich wypracowanych w innych projektach unijnych, dążących do przemiany miasta w Regionalne Centrum Aktywnego Wypoczynku.

LPD „Dąbrowa Górnicza dla Aktywnych” jest dokumentem liczącym 69 stron, a jego zawartość wygląda następująco:

1. Wprowadzenie,
2. Uzasadnienie wyboru tematyki Lokalnego Planu działań,
3. Dane statystyczne miasta, w ujęciu ogólnym oraz pod kątem infrastruktury sportowo-rekreacyjnej,
4. Zakres oddziaływania Lokalnego Planu Działania na strukturę paneli Roboczych, powołanych na ten cel (było ich 5 i miały różne zakresy zadaniowe),

5. Identyfikacja oraz charakterystyka interesariuszy, z podziałem na dwa rodzaje tychże, pod kątem ich rzeczywistej roli i wagi,
6. Lokalna Grupa Wsparcia – skład (10 osób, przedstawiciele najważniejszych partnerów projektu),
7. Charakterystyka celów i działań LGW,
8. Wskaźniki działań i źródła ich weryfikacji. Charakterystyka wartości obecnych i docelowych,
9. Realizacja Lokalnego Planu Działań – harmonogram i finansowanie,
10. Przewidywane efekty realizacji programu
11. Monitoring i ewaluacja Lokalnego Planu Działania.

Link: http://urbact.eu/sites/default/files/lap_dabrowa_gornicza.pdf

3. PODSTAWOWE ZASADY OPRACOWANIA MIEJSKIEJ INICJATYWY DZIAŁAŃ

1. MID ma być **zintegrowany**, czyli obejmować różne wymiary problemu (społeczny, ekonomiczny, fizyczny, środowiskowy) oraz rozpatrywać różne poziomy terytorialne odpowiadające zaplanowanym rozwiązaniom; zintegrowanie odnosi się także do międzysektorowości w ramach samego urzędu miasta jak i między urzędem a lokalnymi partnerami;
2. ma uwzględniać i opierać się na informacjach wygenerowanych w ramach działania krajowej Sieci PIM;
3. ma być wynikiem **procesu partycypacyjnego** – tworzy się go razem z interesariuszami zaangażowanymi w LP PIM w każdym mieście;
4. nie jest produktem końcowym i **powinien zakładać pozyskanie funduszy** na działania wdrożeniowe, dlatego może być tworzony w oparciu o specyficzne szablony/wzory wymagane przez instytucję zarządzającą lub inną jednostkę mogącą potencjalnie finansować działania MID; zadania wskazane w MID powinny zostać ujęte w Wieloletnim Planie Finansowym (WPF), aby zapewnić ich finansowanie;
5. MID ma być **opracowywany przez każde miasto samodzielnie** we współpracy z powołanym LP, w którym obecni są lokalni interesariusze, a nie być produktem eksperta.

4. ZESTAW WSPÓLNYCH DLA WSZYSTKICH MIAST STANDARDOWYCH CZĘŚCI MID

Mimo elastycznego podejścia, MID każdego miasta powinien posiadać zestaw następujących wspólnych dla wszystkich miast standardowych części składowych:

1. identyfikacja potrzeb, analiza wyzwań i/lub problemów lokalnych w zakresie obszaru tematycznego sieci na poziomie miasta, uzasadnienie dla zidentyfikowanych wyzwań i ich opis (w obszarze tematycznym sieci) – mogą to być wybrane aspekty już istniejących strategii czy planów, analiza istniejących zasobów i możliwości;
2. uszczegółowione cele i dostosowanie do nich skonkretyzowanych działań i projektów;
3. sposób dojścia do rozwiązania problemu/sugerowane możliwości i ścieżki rozwiązań zidentyfikowanych wyzwań i/lub problemów i/lub poprawy sytuacji na poziomie lokalnym każdego miasta;
4. krótko opisane znane przykłady dobrych praktyk w tym zakresie, o ile istnieją;
5. zbiorcze zestawienie propozycji inicjatyw rozwojowych koniecznych do poradzenia sobie ze zidentyfikowanymi uprzednio wyzwaniami;
6. harmonogram i plan działań (także ramy czasowe i informacje o finansowaniu) umożliwiających miastu realizację rozwiązań będących odpowiedzią na zidentyfikowane wyzwania i/lub problemy (patrz pkt 1);
7. sposób pozyskania funduszy na działania wdrożeniowe;
8. opis funkcji i roli interesariuszy, uczestniczących w pracach Lokalnego Partnerstwa (skład, ilość spotkań, zadania itd.);
9. analiza ryzyka;
10. potrzeby „zewnętrzne” warunkujące realizację MID jako rekomendacje na zewnątrz i wkład do wypracowania wspólnego dla Sieci Planu Ulepszeń;
11. opis sposobów monitoringu/ewaluacji MID;
12. plan promocji MID (strategia komunikacji) na poziomie lokalnym/wśród lokalnej społeczności.

Poziom szczegółowości poszczególnych punktów może różnić się w zależności od zakresu i formy MID.

5. LOKALNE PARTNERSTWA PIM – IDEA POWOŁANIA, CELE

Miasta na swoich ścieżkach rozwoju napotykają wiele barier wynikających ze struktury administracyjnej, sektorowego podziału kompetencji, zróżnicowania rozwoju społeczno-ekonomicznego. Idea Lokalnego Partnerstwa opiera się na przekonaniu, popartym doświadczeniem dobrych praktyk z kraju i zagranicy, że partnerska współpraca jest najlepszym sposobem radzenia sobie z tymi wyzwaniami.

Efektywność i skuteczność współpracy wymaga zintegrowanego podejścia, polegającego na łączeniu potencjałów, kompetencji i zasobów wielu partnerów lokalnych. Niezbędne jest aktywne nastawienie (włączenie) wszystkich instytucji i osób, których dotyczy określone wyzwanie, zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio. Pomocna może okazać się zmiana dotychczasowego rozumienia, że problemy zniechęcają do podejmowania działań, w przeciwieństwie do wyzwań, które są czymś do pokonania i z czym zamierzamy jako miasto się uporać.

Praca nad MID dot określonego obszaru tematycznego i /lub przestrzennego w gronie LP stanowi swoiste „*Laboratorium Miejskie*”, w ramach którego wypracowywane będą rozwiązania określonych wyzwań miejskich. Lokalne Partnerstwo jest częścią składową funkcjonowania sieci i przełożeniem jej wyników na poziom lokalny.

Angażowanie mieszkańców i społeczności lokalnej w ramach LP przyniesie wiele korzyści dotyczących poprawy zarządzania miastem. Skutkuje to m. in. trafniejszymi decyzjami, wyższym poziomem akceptacji społecznej dla podejmowanych działań, minimalizowaniem liczby konfliktów. Dlatego tak ważne jest pogłębianie „miejskiego dialogu” poprzez rozszerzanie go na coraz liczniejsze kwestie, a także stosowanie wielu nowych narzędzi poprawiających skuteczność dialogu, zachęcających mieszkańców do aktywności, a także ułatwiających pełne zrozumienie omawianych kwestii. W tym kontekście ważne jest pogłębianie partycypacji publicznej. Efektem dobrej współpracy na poziomie lokalnym jest zintegrowany i zrównoważony rozwój miast.

Lokalne Partnerstwo ma więc w założeniu umożliwić:

- upowszechnienie praktyki współpracy i partycypacji społecznej na obszarze miasta jako najefektywniejszej formy rozwiązywania lokalnych wyzwań (tj. w określonym zakresie tematycznym), poprzez wykorzystanie potencjału i zasobów lokalnych;

- opracowanie Miejskiej Inicjatywy Działania na poziomie miasta/instytucji uczestniczącej w PIM w sposób partycypacyjny i angażujący wielu partnerów lokalnych;
- zapewnienie pomocy merytorycznej i wykonawczej lokalnym interesariuszom w celu zdefiniowania i wdrożenia, wspólnie z miastem, Miejskiej Inicjatywy Działań (MID) na rzecz zrównoważonego rozwoju miast;
- konkretne dostarczanie wiedzy i doświadczeń z poziomu lokalnego na poziom całej sieci PIM (a w konsekwencji na poziom krajowy) oraz przyjmowanie i wdrażanie wiedzy i doświadczenia z poziomu sieci (i krajowego) do poziomu lokalnego;
- ogólną wymianę wiedzy, doświadczeń i informacji pomiędzy decydentami i praktykami miejskimi sektora publicznego i niepublicznego w skali krajowej, regionalnej i lokalnej;
- upowszechnianie dobrych praktyk i doświadczeń, nabytych przez miasto w oparciu o tę wymianę i zapewnienie transferu wiedzy w skali sieci i poza nią.

Wynikiem prac Lokalnego Partnerstwa ma być nie tylko utworzenie Miejskiej Inicjatywy Działań (MID), ale również aktywne przyczynienie się do wdrażania planowanych w jej ramach działań, określenie i dotarcie do środków na ich finansowanie oraz wypracowanie rekomendacji w zakresie prowadzenia polityki na poziomie lokalnym, regionalnym i krajowym dotyczącej tematyki całej sieci PIM oraz samego MID-u (jako rekomendacje do PU).

Budowanie potencjału w miastach, poprzez powołanie i prace LP, oznacza, że uczestnictwo w sieci PIM ma doprowadzić do trwałej zmiany nastawienia i sposobu pracy lokalnych społeczności nad wyzwaniami miejskimi. Efektem uczestnictwa w LP ma być wypracowanie lepszych mechanizmów współpracy pomiędzy lokalnymi interesariuszami i pokonywanie barier (lub wypełnianie luk w posiadanej wiedzy), które do tej pory utrudniały bądź uniemożliwiały zaradzenie tym wyzwaniom. Efektem współpracy ma też być lepsze przygotowanie i wiedza w zakresie realizacji lub wdrażania korzystnych zmian, w tym sposobów finansowania działań na poziomie lokalnym, ze środków lokalnych, regionalnych, krajowych bądź europejskich. Jednym z ważnych celów i efektów sukcesu projektu PIM będzie trwałość współpracy w gronie LP. Powinno to być zauważalne w kolejnych inicjatywach podejmowanych przez samorząd lokalny bądź przez przedstawicieli LP.

6. DEFINICJA LOKALNEGO PARTNERSTWA PIM – ZAKRES DZIAŁANIA, SKŁAD

Czym są Lokalne Partnerstwa – są to **zespoły robocze** powoływane przez każde miasto lub grupę miast, jeśli jest to uzasadnione bliskim położeniem i współpracą nad wspólnym wyzwaniem, uczestniczących w sieci PIM w ramach wybranej tematyki. LP zrzesza partnerów społeczno-gospodarczych oraz mieszkańców z wybranego terenu i tematu, jak również przedstawicieli z wewnątrz administracji miasta, którzy będą wspierać miasto uczestniczące w sieci w realizacji celów wyznaczonych w sieci, w tym przy tworzeniu dokumentu MID. Wskazane jest skorzystanie z funkcjonujących już podobnego rodzaju form organizacji lokalnej, o ile takie istnieją.

LP ma **wspólnie z miastem** opracować działania planistyczne i strategiczne, włączając lokalnych interesariuszy, w celu stworzenia Miejskiej Inicjatyw Działań (MID). Efekty wspólnej pracy powinny mieć **charakter zrównoważony** (w rozumieniu samo-podtrzymujący się) i **zintegrowany** (tj. efektywnie włączający wszystkich lokalnych interesariuszy określonego wyzwania miejskiego), tak aby miasto mogło z nich korzystać w dłuższej perspektywie czasowej.

Przekrojowy skład Lokalnego Partnerstwa ma gwarantować **zintegrowane podejście do** jego prac, tj. takie w którym bierze się pod uwagę szeroką współpracę międzysektorową (między wydziałami miasta i z podmiotami niepublicznymi), lub między-samorządową (między sąsiadującymi jst.), o ile zachodzi taka potrzeba, zarówno na etapie diagnozy i oceny lokalnego wyzwania jak i na etapie planowania i wdrażania MID. Uwzględnienie szerokiego spektrum interesariuszy zmniejsza, na każdym kolejnym etapie prac, ryzyko pominięcia kluczowych aktorów lub ważnych wątków czy drugorzędnych problemów, istotnych przy rozwiązywaniu wyzwań lokalnych.

Lokalne Partnerstwo opiera się na **partnerskiej współpracy** jej członków, aktywnie włączających się w działania LP w procesie o charakterze partycypacyjnym. Istotne jest, aby każdy głos był równie ważny, bez względu czy pochodzi od stałego członka partnerstwa czy uczestnika doraźnie zapraszanego do udziału w LP. Ważne jest, aby zagwarantować każdemu równe prawo do wypowiedzi, używając zróżnicowanych narzędzi warsztatowych, uwzględniając efektywność i skuteczność takiej współpracy. Narzędzia i metody te mają za zadanie wzmocnienie udziału i upodmiotowienie tych, którzy mogą mieć wiedzę lub doświadczenie w specyficznym zakresie, ale doświadczali dotąd różne bariery w wypowiedzaniu się.

Jednym z najważniejszych wyzwań Lokalnego Partnerstwa jest utrzymanie dynamiki prac przez cały czas jego trwania, dlatego kompetentna koordynacja i prowadzenie prac LP stanowi gwarancję sukcesu. W założeniu współpraca lokalna ma być kontynuowana również po zakończeniu prac sieci.

W dalszej części zostanie określony zakres działań oraz możliwy skład Lokalnego Partnerstwa.

Zakres działań Lokalnego Partnerstwa przy tworzeniu MID obejmuje:

- wsparcie dla miasta w identyfikacji wyzwania/działania/procesu, wokół którego zbudowane będzie LP i któremu poświęcona zostanie MID;
- rozpoznanie i włączenie wszystkich potencjalnych członków LP, a także utworzenie wspólnej płaszczyzny porozumienia i współpracy;
- rozpoznanie lokalnych wyzwań i zasobów w zakresie tematycznym PIM;
- wypracowanie wspólnej wizji przyszłości, będącej odpowiedzią na rozpoznane wyzwania;
- zaproponowanie rozwiązań i sformułowanie sposobów ich wdrażania, ze wskazaniem warunków finansowych i ewentualnie źródeł do ich realizacji;
- pomoc miastu we wprowadzaniu wiedzy i doświadczeń ze współpracy krajowej sieci PIM do lokalnego kontekstu;
- współpraca z miastem w zakresie informowania i wymiany wiedzy z lokalną społecznością o przebiegu i wynikach pracy LP;
- zaproponowanie elementów/zgłoszenie propozycji do Planu Ulepszeń, do ujęcia ich w danym MID.

Może się zdarzyć, że podobna grupa lub partnerstwo już istnieje w danym mieście jako wynik wcześniejszej pracy miasta w innych projektach. Wykorzystanie potencjału takiej grupy (ewentualnie jej modyfikacja, o ile zachodzi taka potrzeba) jest jak najbardziej wskazane.

Skład LP – kto powinien być zaangażowany w LP: w LP przewiduje się uczestnictwo szerokiej reprezentacji podmiotów lokalnych, niemniej rozmiary LP są uzależnione od specyfiki danego miasta, jego zasobów, jak i podejmowanej tematyki.

Przykładowo, w prace LP mogą być zaangażowani:



- przedstawiciele mieszkańców i społeczności lokalnej, którzy mogą się aktywnie włączyć w działania LP i których udział może mieć istotny wpływ na przyszłe rozwiązania lub których głos (lub decyzyjność) okaże się ważny dla realizacji celów MID;
- przedstawiciele nieformalnych grup czy ruchów miejskich skupionych wokół wyzwania czy zagadnienia ważnego w kontekście MID;
- reprezentantów różnych wydziałów i jednostek Urzędu Miasta będącego uczestnikiem sieci PIM, których kompetencje mogą być istotne w realizacji celów MID, szczególnie jeśli do tej pory nie zaistniał zwyczaj współpracy;
- przedstawiciele podmiotów prywatnych, w szczególności przedsiębiorców działających na danym terenie lub w danej branży;
- przedstawiciele organizacji pozarządowych;
- przedstawiciele uczelni i instytucji badawczo-rozwojowych;
- lokalnych mediów, w tym media obywatelskie;
- przedstawicieli innych poziomów władz terytorialnych (region, powiat, miejskie obszary funkcjonalne, instytucje zarządzających programami operacyjnymi czy innymi potencjalnymi źródłami finansowania).

Z perspektywy długiej współpracy Lokalnego Partnerstwa oraz liczebności i różnorodności jego składu wynika konieczność odpowiedniej koordynacji i umiejętnego prowadzenia jego prac. Zostanie to omówione w punkcie 8 poświęconym zarządzaniu pracą w zespole LP.

7. SPOSOBY I ETAPY POWOŁYWANIA LOKALNYCH PARTNERSTW PIM

Lokalne Partnerstwo z perspektywy lokalnej: powoływanie partnerów do LP odbywa się metodą **wybraną przez miasto/instytucję będącą partnerem PIM** z uwzględnieniem ewentualnych ustaleń ramowych poczynionych na poziomie całej sieci (patrz punkt 8 Zarządzanie pracą LP). Istotne jest, aby informacja była możliwie szeroko rozpowszechniona i umożliwiła dotarcie z informacją o tworzeniu LP do szerokiego grona potencjalnych interesariuszy. Może ona powstać jako nowy twór lub wykorzystać już istniejące struktury partnerskiej współpracy. Lokalne Partnerstwo powinno zostać utworzone na jak najwcześniejszym etapie uczestnictwa miasta w sieci PIM, po to, aby wykorzystać w pełni potencjał wynikający z czasu trwania sieci. Jednak powołanie LP, w zależności od decyzji miasta, może nastąpić od razu przy wstępnej identyfikacji obszaru problemowego MID, aby móc go od początku wspólnie opracować albo po jego wstępnej identyfikacji przez miasto.

Etapy tworzenia LP:

a) Przeprowadzenie wstępnej oceny potencjalnych interesariuszy:

Każde **miasto/grupa miast/instytucja będąca partnerem** sieci PIM w ramach początkowej pracy LP, powinna utworzyć **grupę inicjatywną LP**, składającą się z pierwszych, łatwo pozyskanych poprzez publiczne ogłoszenia członków partnerstwa oraz zorganizować jej pierwsze spotkania, na którym wy tłumaczone zostaną cele LP oraz Miejskiej Inicjatywy Działania.

Na tym spotkaniu, w toku prac o charakterze warsztatowym, dokonuje się także oceny składu partnerstwa. Ocena ta pozwoli na zmianę składu (poszerzenie, zawężenie lub inną zmianę grona partnerów) na zasadzie dostosowania składu do potrzeb partnerstwa z perspektywy realizacji celów sieci oraz skuteczności działania. Należy pracować nad ustaleniem pełniejszego składu Lokalnego Partnerstwa tak, aby był możliwie najszerszy lub najpełniejszy pod względem reprezentacji lokalnych interesariuszy tematycznych (tj. zakresu tematycznego sieci, w ujęciu lokalnym).

Istotnym może się okazać wysiłek w grupie inicjatywnej LP wyobrażenia sobie interesariuszy, o których się nie pomyślało (tzw. 'nietypowi podejrzani'/ nietypowi kandydaci – *unsusual suspects*), gdyż każdy partner lokalny posiada potencjał wniesienia nieprzewidzianej wcześniej istotnej wartości dodanej. Konsultacje z ekspertem tematycznym oraz sekretariatem PIM, liderem sieci PIM w zakresie składu partnerstwa mogą być w tym zakresie pomocne. Zaleca się aby w grupie inicjatywnej wykorzystać szereg narzędzi w celu doboru partnerów (patrz Załącznik – Narzędzia).



b) Angażowanie potencjalnych interesariuszy do LP:

Proces angażowania partnerów do LP wymaga wzmożonej pracy, wysiłku i pomysłowości, w celu zidentyfikowania i zmobilizowania poszczególnych instytucji, grup czy pojedynczych osób (ważnych aktorów lokalnych) oraz aby przewyciężyć ewentualną początkową nieufność i obojętność. Należy przewidzieć szerokie zastosowanie metod i środków dotarcia do potencjalnych interesariuszy. **Powiadomienie zidentyfikowanych instytucji o budującym się LP oraz zaproszenie do udziału może odbywać się poprzez:**

- osobisty kontakt;
- kontakt pisemny/telefoniczny;
- kontakt osobisty lub sieciowy (tj. różne rodzaje sieci współpracy);
- ogłoszenie na stronie urzędu miasta i na FB miasta („fanpage”) informacji o projekcie oraz zaproszenie potencjalnych partnerów (np. mieszkańców) do włączenia się w prace;
- utworzenie grupy LP na „facebook’u”;
- lokalna prasa i inne kanały informacyjne;
- inne media społecznościowe.

Z każdym potencjalnym partnerem należy rozmawiać „językiem korzyści”, np.:

- planowanie, które w pełni uwzględnia rzeczywiste potrzeby członków LP;
- wzmocnienie sieci relacji lokalnych, które mogą zaowocować zrównoważoną współpracą w przyszłości;
- bliższe relacje robocze zapewniające lepszy wgląd w długofalową wizję i cele partnerów;
- lepsze możliwości rozliczania wielu interesariuszy;
- efektywny i ekonomiczny proces rozwoju lub oceny strategii;

- wymiana bogatych i cennych doświadczeń zawodowych;
- szersze perspektywy radzenia sobie z tematami i we własnej pracy;
- możliwość uczenia się od innych miast oraz skorzystania ze wspólnego dla sieci potencjału w zakresie określonego wyzwania miejskiego;
- poprawa umiejętności uczestnictwa w procesie współtworzenia korzystnych rozwiązań w planowaniu miejskim, za pomocą metod zintegrowanego zarządzaniem projektami.

Istotne jest zrozumienie, że w społecznościach lokalnych mogą istnieć grupy społeczne lub instytucje różniące się co do kierunku i zakresu potrzebnych zmian w określonym obszarze. Efektywna praca w Lokalnym Partnerstwie ma umożliwić dialog i uzgodnienie wspólnego głosu możliwie wszystkich lokalnych partnerów oraz radzić sobie z naturalnymi różnicami zdań.

Ważne jest, aby LP nie było zbyt małe liczebnie – co oznacza, że promowane jest szerokie uczestnictwo lokalnych interesariuszy (zwłaszcza na początkowych etapach), ani zbyt duże, gdyż utrudniłoby, lub wręcz uniemożliwiłoby, skuteczną działalność. Istnieje możliwość stworzenia kilku podzespołów LP w celu zmniejszenia obciążenia pracy wspólnej. Możliwe jest też wykorzystanie już istniejących lokalnie struktur partnerskich we wcześniej realizowanych działaniach miasta.

Ważne jest także, aby do grona partnerów włączyć kluczowych i decyzyjnych dla rozwiązania określonego wyzwania interesariuszy, bądź osoby ich reprezentujące, aby decyzje podejmowane w tym gronie mogły być wdrażane przy ich zaangażowaniu i z ich udziałem.

Lokalne Partnerstwo nie wymaga formalnego utworzenia odrębnym dokumentem w rodzaju umowy współpracy, listu intencyjnego, statusu, rozporządzenia, itp. Jeśli tego wymaga sytuacja, wystarczy podpisanie np. krótkiej deklaracji ale nawet ona nie jest niezbędna. W załączniku do niniejszego przewodnika wśród narzędzi znajduje się wzór takiej przykładowej deklaracji, stosowany przez miasto Katowice w projekcie URBACT.

c) Określenie struktury LP:

Lokalne Partnerstwo ma służyć lokalnej społeczności i nie powinno posiadać sztywnej, z góry określonej struktury. Zaleca się aby **struktura pozostawała możliwie otwarta** i nie skrzepowana zbyt silnymi formalnymi więzami (zasada otwartości



i dobrowolności). Z perspektywy doświadczenia programów rozwojowych wynika, iż istnieje kilka odmian takiego przekrojowego i partycypacyjnego działania:

- **Partnerstwa o charakterze płynnym lub dynamicznym:** jest to struktura otwarta, dostosowująca się do aktualnej sytuacji i potrzeb. Taka struktura pozwala na płynne zwiększenie lub zmniejszenie liczby uczestników, w zależności od aktualnie rozpoznanych potrzeb związanych z określonymi tematami czy potrzebami projektu.
- **Partnerstwa o charakterze stałym:** jest to struktura zamknięta o stałej liczbie członków, często niezbyt liczna. Jej skład pozostaje stabilny przez cały czas trwania projektu, co umożliwia sprawną koordynację grupy, w celu jednoznacznego przydzielania obowiązków i lepszego skupienia się na wykonywaniu zadań. Choć ta struktura nie zapewnia automatycznie masy krytycznej, jakiej mogą wymagać niektóre procesy, wykazuje pewne zalety: członkowie mogą poznać się nawzajem oraz nawiązywać silne relacje.
- **Podgrupy tematyczne:** organizacja wokół podgrup tematycznych może zapewnić wyższy poziom zainteresowania ze strony członków i lepszą kontrolę nad ewolucją każdej grupy. Jeśli powstaje szereg bardziej skoncentrowanych grup, konieczne jest wbudowanie mechanizmów udostępniania wyników między grupami.
- **Struktury wielopoziomowe:** kolejną możliwością to łączenie struktury otwartej i zamkniętej. Kluczową grupę, od 6 do 8 partnerów, o dużej wiedzy związanej z tematem projektu może wspierać szersza sieć lokalna, która stanowi grupę docelową MID tworzonego przez grupę podstawową. Wsparcie może obejmować na przykład wydarzenia popularyzacyjne i lokalne konsultacje. Tworząc ograniczoną grupę kluczową oraz szerszą sieć lokalną można skupić się na rozwoju prac nad MID-em przy równoczesnym wykorzystaniu pożytków szerszej sieci lokalnej.

Wybór struktury jest dokonywany przez miasto/grupę miast/instytucję uczestniczącą w sieci PIM w zależności od specyfiki danego miasta, jego zasobów, jak i podejmowanej tematyki.

8. ZARZĄDZANIE PRACAMI LP

Po to, aby praca LP była efektywna (czyli żeby każde działanie partnerstwa coś wносиło) i skuteczna (żeby jego działania przynosiły efekty), konieczne jest zadbanie o właściwą koordynację merytoryczną, czasową i administracyjną prac, umiejętną organizację i prowadzenie spotkań oraz zapewnienie właściwej komunikacji wewnątrz i na zewnątrz LP. Niezbędne jest też umiejętne zachęcanie i inspirowanie grupy do aktywnego zaangażowania się we wspólną pracę. Efektywne współdziałanie w gronie Lokalnego Partnerstwa wymaga dobrej metodyki planowania i będzie pomocne we współtworzeniu Miejskiej Inicjatywy Działań i sprostaniu założonych w niej celów.

Koordynacja i prowadzenie spotkań na poziomie lokalnym

Spotkania LP powinny być organizowane cyklicznie, wg ustalonego w swoim gronie oraz całej sieci harmonogramie, na tyle często jak to wymaga osiągnięcie wyników w pracy nad MID i pozwalają inne obowiązki partnerów. Zaleca się aby spotkania odbywały się raz na miesiąc lub w zależności od potrzeb części, aby ustalić i zrealizować cele Lokalnego Partnerstwa zgodnie z harmonogramem pracy nad MID. Spotkania mogą odbywać się w różnych formach, np. webinaria, telekonferencje.

Koordinator LP

Na poziomie lokalnym każde miasto będące w sieci PIM jest odpowiedzialne za wyznaczenie koordynatora Lokalnego Partnerstwa PIM, którego zadaniem jest zarządzanie LP i zapewnienie, że grupa realizuje zadania zgodnie z planem. Koordynator prac LP powinien pochodzić z lokalnych instytucji administracyjnych (urzędu miasta/OM/Związku) uczestniczących w sieci PIM. **Powinna być to jedna osoba z zespołu wskazanego wcześniej do prac w ramach PIM** (każde miasto/instytucja na początku projektu wskazywało 2 osoby do prac w ramach sieci). Pozwala to na stworzenie silniejszych powiązań pomiędzy działaniami krajowymi sieci a lokalnymi w ramach LP. W uzasadnionych przypadkach może też być spoza struktur instytucji administracyjnych. W takim wypadku powinna to być osoba która może odgrywać lokalnie rolę lidera i inicjatora zmian w zakresie zidentyfikowanego wyzwania miejskiego. Koordynator LP działa także jako łącznik między działaniami całej sieci (na poziomie kraju) a LP na poziomie lokalnym.

Zadania koordynatora polegają na:

- organizacji spotkań LP;
- prowadzeniu sprawozdawczości z działania LP na poziomie lokalnym i sieci;

- organizacji wkładu LP w działania krajowe całej sieci (propozycje do Planu Ulepszeń poprzez uwzględnienie ich w danym MID);
- wspieraniu moderatora/facilitatora spotkań;
- nadzorowaniu realizacji utworzonego wspólnie z miastem MID-u.

Facylitator spotkań LP – to osoba pochodząca z lokalnych instytucji administracyjnych (urzędu miasta/OM/Związku) uczestniczących w sieci PIM (ale niekoniecznie z zespołu wyznaczonego do pracy w sieci PIM) lub przez nich wyznaczona albo wyłoniona z grona LP, która prowadzi spotkania z wykorzystaniem narzędzi animacyjnych, motywuje grupę do pracy, „uwalnia jej potencjał”. Facylitator spotkań nie musi być ekspertem w danej dziedzinie, powinien za to posiadać wiedzę i umiejętności do prowadzenia spotkań z szerokim gronem interesariuszy – instytucji publicznych, partnerów społeczno-gospodarczych i mieszkańców. Jednym z najważniejszych wyzwań Lokalnego Partnerstwa jest utrzymanie dynamiki prac przez cały czas jego trwania, dlatego kompetentne prowadzenie i facylitacja prac LP stanowią niezbędny element sukcesu. Facylitacja prac Lokalnego Partnerstwa na każdym spotkaniu powinna służyć do jasnego określenia założeń, celów, zadań pomiędzy spotkaniami oraz poczynionych postępów na każdym etapie.

W przypadku braku doświadczenia w prowadzeniu takich działań, MIiR może zorganizować szkolenia z tego zakresu lub wprowadzić potrzebne działania wspierające zależne od potrzeb zgłaszanych przez poszczególne miasta w trakcie trwania projektu PIM i prac na poziomie każdego miasta.

Jedna osoba może pełnić jednocześnie rolę koordynatora i facylitatora LP, ale mogą być to także 2 różne osoby.

Lokalne Partnerstwo z perspektywy sieci: każda sieć PIM tworzona jest wokół określonego tematu. Oznacza to, że skład oraz sposób działania Lokalnych Partnerstw miast będących w danej sieci, powinien być ramowo określany na wstępie na poziomie całej sieci, tak aby utworzyć jak najskuteczniejsze LP pod względem sprostania wyzwaniu miejskiemu oraz opracowania i wdrażania MID.

Sieć PIM może określić ramowo lub wypracować wspólne aspekty, specyficzne dla danego tematu sieci, takie jak:

- **zarys składu** – główne kategorie interesariuszy biorących udział w LP, także odpowiednich wydziałów administracji lokalnej, użytkowników końcowych czy końcowych beneficjentów, sektora prywatnego, pozarządowego NGO, instytucji zarządzających programami operacyjnymi czy innymi potencjalnymi źródłami finansowania;

- **ankiety/ wzór formularza dla kandydata** – kilku pytań do zidentyfikowanych interesariuszy, pozwalających na zbadanie ich potencjalnego zainteresowania i wkładu do LP;
- **krótką prezentację programu PIM i jego sieci** (cele, problemy, jakimi się zajmuje, oczekiwane efekty) do wykorzystania dla wszystkich miast w procesie zachęcania do uczestnictwa potencjalnych interesariuszy oraz na pierwszych spotkaniach LP;
- **sposób/metodę początkową określania składu** (możliwe metody wyboru, kontaktu czy motywowania lokalnych interesariuszy do dołączenia do LP);
- **strukturę LP** – pomysły na organizację grupy, jak przybliżona liczba członków, grupy zasadnicze i rozszerzone, podgrupy itd.;
- **harmonogram pracy poszczególnych LP** (powinien być skoordynowany w ramach całej sieci oraz z harmonogramem prac nad MID i PU).

Wspieranie LP z poziomu sieci/kraju

Ekspert tematyczny oraz miasta uczestniczące w sieciach PIM biorą udział w spotkaniach sieci na poziomie krajowym, w celu uspołnienia celów, zadań i metod, wymiany doświadczeń, jak też pracy nad krzyżowym uzupełnianiem się wątków. Każde Partnerstwo Lokalne może też korzystać z porad eksperta tematycznego oraz miasta lidera sieci. Oni mogą udzielać wskazówek, wskazywać pożyteczne badania lub też przykłady dobrych rozwiązań i praktyk, lub służyć jako mentorzy dla LP. Oceniają oni także materiały będące wynikiem spotkań LP ustalają kierunki pracy oraz oceniają ich postęp. W razie trudniejszych kwestii, sekretariat PIM może służyć odpowiednim wsparciem – szkolenia, dodatkowi eksperci.

Sekretariat PIM (MliR) wspierać będzie całe sieci PIM oraz poszczególne miasta poprzez:

- ogólną koordynację programu, organizacji większych spotkań i warsztatów;
- dostarczanie wiedzy fachowej za pośrednictwem ekspertów tematycznych;
- przeszkolenie osób wskazanych/wyznaczonych przez miasto do koordynacji i facylitacji prac LP.



9. PRZYKŁADOWA ŚCIEŻKA PRACY NAD MID WSPÓLNIE Z LP – BUDOWANIE POTENCJAŁU

Istnieje wiele metod pracy nad tworzeniem planów i strategii, a wraz z nimi wiele narzędzi do pracy w zespołach wielo-partnerskich, którymi można się zainspirować pracując nad MID. Formułą zaproponowaną w Partnerskiej Inicjatywie Miast jest praca zespołowa miasta i powołanego LP w grupach warsztatowych. Istotą takiego rozwiązania jest skorzystanie ze skumulowanego potencjału partnerów lokalnych. Wychodzi się z założenia, że każdy jest ekspertem w określonej domenie: mieszkaniec jest ekspertem używania mieszkania, miasta, transportu. Urbanista jest ekspertem od planowania przestrzennego, a polityk od podejmowania decyzji zgodnie z przekonaniem oraz opiniami mieszkańców. Jest to istota skutecznego działania w przestrzeni miasta: maksymalizowanie efektów przez wykorzystanie zasobów i możliwości lokalnych przy równoczesnym minimalizowaniu wydatków, barier oraz wysiłku poszczególnych partnerów. Zaistniałe problemy są najczęściej wynikiem **braku komunikacji i związków pomiędzy różnymi partnerami, instytucjami** czy słaby dostęp do określonych zasobów. Z ich połączenia rodzi się wartość dodana która może pomóc w pokonaniu wyzwań lokalnych.

Istotnym jest pamiętać, że przy sporządzaniu MID konieczne jest aby miasto oraz LP mogło za jego pomocą odpowiedzieć sobie na pytania: **skąd startujemy, dokąd zmierzamy i jak zamierzamy tę drogę (problem) pokonać?** Rozszerzając nieco tę formułę, ścieżkę prowadzącą do sporządzenia MID można określić za pomocą etapów pracy, które odpowiadają na pytania: **z czym się mierzymy, co mamy, co chcemy osiągnąć i jak się dowiemy, że dobrze nam idzie?** Praca na każdym etapie wymaga ścisłego przygotowania ze strony koordynatora LP ze strony miasta oraz skupionego zaangażowania uczestników procesu. Etapy te rozłożyć można na 8 kroków.

1. **KROK 0 – inspirowanie wizji**
2. **KROK 1 – skąd startujemy?**
3. **KROK 2 – z kim działamy?**
4. **KROK 3 – co mamy?**
5. **KROK 4 – czego chcemy?**
6. **KROK 5 – planowanie działań i wdrażanie**
7. **KROK 6 – jak to zmierzamy?**
8. **KROK 7 – o czym opowiemy?**

Krok 0, 1, 2 odpowiada punktowi nr 1 z zestawu standardowych części składowych MID (opisanych w rozdziale nr 4 niniejszego przewodnika).

Krok 4 odpowiada punktowi nr 2 z zestawu standardowych części składowych MID.

Krok 5 odpowiada punktowi nr 3, 4, 5, 6, 7, 8 z zestawu standardowych części składowych MID.

Krok 6 odpowiada punktowi nr 10 z zestawu standardowych części składowych MID.

Krok 7 odpowiada punktowi nr 9 i 12 z zestawu standardowych części składowych MID.

Niżej opisane kroki są swoistym przewodnikiem działań dla miasta oraz LP przy sporządzaniu MID. Każdy z kroków można uszczegółowić lub uprościć, ważne jest też aby pamiętać, że warto na każdym etapie rewidować wcześniej zakończone etapy w świetle nowo podjętych wysiłków oraz upewniać się, że wszyscy partnerzy są świadomi i aktywnie włączeni w działania. Przykładowy zestaw narzędzi zalecanych do stosowania poniżej opisanych kroków znajduje się z załączniku do niniejszego przewodnika.

Każda podróż rozpoczyna się od pierwszego kroku!

KROK 0 – inspirowanie wizji

Większość metod pracy rozpoczyna się od analizy sytuacji istniejącej i od rozpoznania problemów z jakimi miejska społeczność się boryka w zakresie tematycznym danej sieci. Jest to bardzo racjonalne podejście, jego wadą jest jednak fakt, że zaczynając od problemów i przeszkód nastawiamy się na to, co nas ogranicza. Lepiej jest **zacząć od wizji tego**, co chcemy osiągnąć. W takim ujęciu dobrym ćwiczeniem na początku drogi będzie wyobrażenie sobie stanu idealnego naszego miasta lub społeczności w przewidywalnej przyszłości. W gronie osób zaproszonych na pierwsze spotkanie LP, warto zorganizować **sesję wizji naszego miasta** lub społeczności, w zakresie tematycznym danej sieci w sytuacji jego sprawnego funkcjonowania (miasto, obszar miasta, zakres funkcjonowania) lub jej harmonijnego współżycia (społeczność, grupa docelowa MID). Ważne jest aby taka wizja była jak najbardziej pozytywna i zawierała jak najwięcej pozytywnych określeń, a jak najmniej negatywnych sformułowań (w rodzaju czegoś NIE będzie lub zostanie wyeliminowane), oraz żeby była w miarę możliwości określona w czasie. To znaczy, że ten idealny stan zaistnieje w przewidywalnej przyszłości – za rok lub kilka lat. W miarę rozwoju prac miasta i LP nad MID-em wizja ta będzie ulegać zmianom, gdyż dopiero z czasem poznamy istotę problemu i zrozumiemy, z czym dokładnie się mierzymy.

Temu ćwiczeniu powinno być poświęcone początkowe spotkanie. Dobrym pomysłem jest również powtarzanie tego ćwiczenia (np. w zredukowanej formie) na różnych etapach prac nad MID.

Celem ćwiczenia jest „rozkręcenie” spirali zdarzeń całego procesu projektowego w LP PIM.

Bardzo ważna na tym etapie jest rola facylitatora prac LP oraz wykorzystanie jego umiejętności animatorskich. Wszelkie formy pracy twórczej są tu mile widziane i kanalizowanie twórczego potencjału partnerów w kierunku wizji przyniesie wiele korzyści na dalszych etapach pracy. Swobodna twórczość, pozytywne emocje i dobra zabawa są na tym etapie konieczne. Pomocą na tym etapie może służyć wykorzystywany w programie URBACT **Zestaw Narzędzi dla Lokalnych Grup Wsparcia URBACT II**². W dalszych pracach LP warto sięgać do metod, sposobu pracy i narzędzi wprowadzonych na tym etapie i podtrzymanie twórczego nastawienia do rozwiązywania problemów oraz „blokady” prac przez specyficzne problemy lub negatywnie nastawionych partnerów. Jest to też jedno z trudniejszych etapów pracy, gdyż wielu partnerów, zbyt skupionych na problemach, z którymi borykają się na co dzień, może mieć opory przed zmianą nastawienia a lokalni eksperci mogą być bardziej nakierowani na przekazanie zbyt dużej ilości ograniczającej wiedzy. Zestaw narzędzi znajduje się w załączniku do niniejszego przewodnika.

Ważnym jest też aby przekazać, że jest to etap początkowy współpracy i że na dalszych etapach praca będzie o wiele bardziej szczegółowa i konkretna.

Hasłami pomocniczymi dla tego etapu będą:

- nasze Miasto w roku x (np. za 10 lat);
- idealne miasto x (nazwa miasta);
- X – dzielnica marzeń (gdzie x jest nazwą dzielnicy);
- transport przyszłości w naszym mieście.

KROK 1 – skąd startujemy?

Na tym etapie przechodzimy do gruntownego rozpoznania aktualnej sytuacji problemowej, z którą miasto i LP chcą się zmierzyć.

² Dostępny na stronie http://urbact.eu/sites/default/files/the_urbact_local_support_group_toolkit-polish.pdf

Celem tego kroku jest identyfikacja potrzeb, analiza wyzwań i/lub problemów lokalnych na poziomie każdego miasta, uzasadnienie dla zidentyfikowanych wyzwań i ich opis (w obszarze tematycznym sieci).³ Zawiera się w nim diagnoza problemów i potrzeb mieszkańców i użytkowników przestrzeni miasta bądź dzielnicy z możliwie szerokiej, choć niekoniecznie zbyt szczegółowej perspektywy. Ponieważ na tym etapie istotne jest rozpoznanie problemu, z którym miasto i LP zamierzają się zająć, konieczne jest jego zdefiniowanie. Możliwe jest użycie wielu narzędzi do pracy nad jego rozpoznaniem, kluczowe jest jednak dotarcie do sytuacji, w której będzie on dobrze zdefiniowany. Uwaga! Nie jest to ani prosta ani oczywista praca. Wiele problemów pozornie najważniejszych może się okazać drugorzędnymi lub ukrywać za sobą inne, jeszcze istotniejsze. Może się też okazać, że za kłopotliwymi sytuacjami w przestrzeni miasta lub wśród mieszkańców i użytkowników przestrzeni miejskiej, kryją się nierozpoznane problemy, z których mieszkańcy lub użytkownicy nie zdawali sobie sprawy. Praca w gronie uczestników Lokalnego Partnerstwa ma w tym przypadku pomóc w dokładnym zidentyfikowaniu głównego problemu oraz problemów drugorzędnych. Istotny jest zatem wielogłos w dyskusji oraz to, aby nie została zdominowana przez kogoś z partnerów bądź przez prowadzącego/facilitatora z miasta. Docelowo praca w grupie powinna doprowadzić do uszeregowania list problemów mniej istotnych i nazwania głównego problemu, nad którym miasto i LP zamierzają pracować przez czas trwania projektu.

Nie oznacza to oczywiście, że raz nazwany problem pozostanie niezmienny przez czas trwania Lokalnego Partnerstwa. Prowadzący/facilitator musi uświadomić członków partnerstwa, że w trakcie prac możliwe będzie rewidowanie zidentyfikowanego problemu.

Końcem prac na tym etapie będzie sformułowanie zamiaru sprostania wyzwaniu miejskiemu lub rozwiązania zidentyfikowanego problemu. Zadaniem każdego uczestnika LP będzie wniesienie wkładu pracy, również w postaci prostych, punktowych opisów problemu z ich perspektywy oraz w ujęciu 'krzyżowym' (z perspektywy porównawczej różnych interesariuszy), uwzględniającym problemy lub konflikty na styku różnych grup czy instytucji.

Hasłami roboczymi na tym etapie powinny być zdania w rodzaju:

- w naszym mieście zamierzamy pracować nad wyzwaniem X;
- nasza dzielnica/miasto mierzyć się będzie z brakiem Y;
- nasze usługi Z poprawią się w zakresie xyz;
- w naszym mieście zaspokoimy brak xyz.

³ Odpowiada to punktowi 1 z zestaw standardowych części składowych MID.



KROK 2 – z kim działamy?

Rozpoznanie interesariuszy jest kolejnym etapem pracy w Partnerstwie Lokalnym. Ten etap jest ważny, gdyż służy zrozumieniu, że do rozwiązania określonego wcześniej problemu przysłuży się współpraca ze wszystkimi aktorami danego obszaru problemowego. Jest ona także ważna dla przedstawicieli urzędu miasta, gdyż umożliwi zrozumienie, że w samym urzędzie miasta pracują prawdopodobnie kluczowi uczestnicy przyszłych działań. Już na tym etapie możliwe jest zintegrowanie działań w samych strukturach miasta, a Lokalne Partnerstwo pozwala na utworzenie ram współpracy, które niekoniecznie istnieją w innych sytuacjach, ze względu na sektorowość charakteryzującą struktury administracyjne. Zintegrowanie działań idzie jednak dużo dalej, gdyż wymaga uzmysłowienia sobie przez Partnerstwo Lokalne, kogo brakuje w ich gronie, zarówno jeśli chodzi o instytucje, jak i o konkretnych aktorów obszaru problemowego. Może się okazać, że lokalne drobne przedsiębiorstwo lub mieszkaniac dzielnicy może odegrać kluczową rolę w rozwiązaniu problemu. Zadaniem tego etapu pracy jest również rozpoznanie relacji (pozytywnych ale też negatywnych), jakie łączą poszczególnych partnerów, obecnych i nieobecnych w pracach Lokalnego Partnerstwa. Ostatecznie ten etap pracy ma doprowadzić do rozpoznania i zaproszenia wszystkich potencjalnych partnerów w zakresie wyzwania, z którym partnerstwo się mierzy oraz do określenia relacji ich łączących, oraz tych które powinny ich łączyć. To ostatnie jest niezwykle ważne, gdyż zdefiniuje wiele celów i działań na następnych etapach pracy. Równie ważne może okazać się kto w danej sytuacji nie jest rzeczywiście ważnym partnerem w procesie, gdyż np. ani nie ma wiele do zaoferowania, ani niewiele znaczy dla określonego wcześniej wyzwania. Lepiej to rozpoznać na wczesnym etapie prac Lokalnego Partnerstwa. Należy na tym etapie rozpoznać jakie osoby wydają się ważne ze względu na zajmowane wysokie decyzyjne stanowisko, i to pomimo ich niemożności uczestniczenia w pracach Lokalnego Partnerstwa. Uzasadnieniem takiego wyboru jest to, aby mieli świadomość współdecyzyjności, nawet jeśli w pracach będą reprezentowani przez osobę zastępującą.

Ostatecznie powinna powstać swoista mapa partnerów i łączących ich związków z perspektywy rozwiązania problemu. Kluczowym pojęciem na tym etapie jest 'synergia', oznaczająca mnożenie efektów wynikający z połączenia wysiłku kilku partnerów i dająca większe rezultaty niż ich praca bez współpracy.

Hasłami roboczymi na tym etapie powinny być:

- X oraz Y są kluczowymi partnerami w naszej grupie;
- nasze partnerstwo pomoże wzmocnić więzi między Y i Z;
- w naszym partnerstwie zaprosiliśmy do współpracy Z.

KROK 3 – co mamy?

Do sprostania wyzwaniu określone w pierwszym kroku, oprócz właściwych członków, miasto i Lokalne Partnerstwo musi zidentyfikować, jakie zasoby posiada jako grupa i może zaangażować w pracach LP na MID-em.

Zasobami są zarówno nieruchomości, które mogą udostępnić poszczególni partnerzy, jak i dobra ruchome czy niematerialne, ale też czas, który mogą poświęcić na rzecz rozwiązania problemu. Zasobami mogą też być planowane działania, imprezy czy wcześniej zatwierdzone plany i środki finansowe przewidziane do ich realizacji. Może się okazać, że partnerzy nie wiedzą nawzajem o swoich możliwościach, planach i zamiarach i że dopiero wspólna praca połączy je we wspólnym wysiłku na rzecz miasta czy społeczności. Partnerzy powinni być w stanie zadeklarować możliwość udostępnienia tych zasobów na rzecz grupy, lub przynajmniej w potrzebnym do pracy grupy zakresie. O ile w poprzednim kroku kluczowa była synergia działań, o tyle w tym będzie **synergia możliwości**, czyli zrozumienie że posiadane wspólnie zasoby są sumarycznie bardziej wartościowe niż zasoby i możliwości będące w posiadaniu pojedynczych partnerów.

Deklaracja zasobów i możliwości powinna też być elementem składowym MID, a każdy z partnerów powinien być w stanie punktowo je opisać.

Hasłami roboczymi na tym etapie są:

- razem posiadamy X przestrzeni do wykorzystania;
- wspólnie możemy wykorzystać Z środków;
- jako partnerstwo dysponujemy xyz możliwościami działania.

KROK 4 – czego chcemy?

Miasto i Lokalne Partnerstwo do tego etapu pracy zespołowej rozpoznawało wyzwania, z którymi się boryka, problemy, które je dotyczą, partnerów, w gronie których zamierza stawić im czoła (swoją sytuację na etapie początkowym) oraz zasoby i możliwości, jakimi dysponuje do wykorzystania na rzecz przeciwdziałania rozpoznany problemom. Od początku też skupiło się na wizji, która ich zainspirowała do twórczego podejścia do wyzwań miejskich.

W tym kroku miasto i Lokalne Partnerstwo przechodzi do **przełożenia wizji na misję, problemów na cele i zasobów na działania**.

Początek pracy w tym kroku polega na przypomnieniu wizji z początkowego spotkania lub wręcz na powtórzeniu tego ćwiczenia w nowym ujęciu, wykorzystując pełną wiedzę z kroków 1 do 3. Sposób pracy na tym etapie polega na wykorzystaniu bogatego wachlarza narzędzi pracy warsztatowej w zespołach wieloosobowych.



Misja – jest terminem określającym przystanek końcowy długiego procesu, którego rozpoczęcie jest tematem pracy miasta i LP PIM. Jest to możliwie najbardziej realny opis wizji, które zamierzamy osiągnąć, po dłuższym czasie wspólnej pracy. Będą to więc takie hasła jak np.: miasto z wystarczającą liczbą miejsc pracy dla młodych, dzielnica dobrze skomunikowana z miastem, zintegrowana z miastem społeczność lokalna lub podobne.

Zidentyfikowane wcześniej problemy drugorzędne oraz problem lub wyzwanie główne pomogą nam urealnić stan który chcemy osiągnąć. Stanie się to wtedy, gdy dobrze je przełożymy na cele do osiągnięcia. Metodyka pracy nad określeniem celów jest już dobrze znana. Skorzystać można z tej wiedzy, ważne by była to praca zespołowa członków miasta i członków LP, a nie sformułowane przez zewnętrznych ekspertów opracowania.

Cele pozwolą zdefiniować wyniki, które chcemy osiągnąć. Każdy cel przekłada się zwykle na jeden lub kilka mierzalnych wyników, a wyniki osiąga się przez konkretne działania. Inaczej mówiąc praca na tym etapie polega na zdefiniowaniu działań zaczynając „od końca” oraz na ścisłym określeniu mierników które pozwolą nam urealnić działania. Mierniki to mierzalne ilości lub jakości pewnych dóbr, sytuacji czy stanów których wartości zamierzamy poprawić – np. ilość osób wychodzących z bezrobocia, ilość połączeń komunikacji publicznej, powierzchnia do wykorzystania w przestrzeni miasta. Samo mierzenie dokonuje się poprzez wskaźniki – np. liczby, procenty lub inne umożliwiające ocenę określenia.

Ważne jest w tym miejscu określenie stanu początkowego oraz stanu, który chcemy osiągnąć w określonym czasie. Im konkretniej sformułowane mierniki i określone wskaźniki, tym łatwiej będzie miastu i Lokalnemu Partnerstwu osiągnąć zamierzone cele. Przydatne w dalszej kolejności jest wytypowanie partnerów, którzy są najodpowiedniejsi do realizacji określonego zadania. Jeśli jest ich wielu, konieczne jest określenie tego, który odegra rolę lidera na danym etapie.

Pomocnym w jego osiągnięciu może być też wykorzystanie zwykłej matrycy osiowej, gdzie jedna oś określi wartości początkowe i końcowe danej rzeczy lub sytuacji, druga oś wskaże czas planowany do realizacji zadania lub poprawy sytuacji. Rozszerzona wersja polega na stworzeniu wykresu radarowego (*spidergraph* – patrz załącznik), który określi stan początkowy ilości lub jakości w poszczególnych osiach problemowych oraz zestawienie go z drugim, w którym określony zostanie stan do której miasto i Lokalne Partnerstwo chce dojść.

Pomocą na tym etapie może służyć wykorzystywany w programie URBACT **Przewodnik – stosowania Ramy Wyników w realizacji Zintegrowanych Planów Działania**⁴.

Hasłem przewodnim na tym etapie jest – **zmierzenie umożliwia wykonanie**.

⁴ dostępny na stronie urbact.eu/file/18537/download?token=a5MW0Lnu

Hasłami roboczymi na tym etapie będą:

- zwiększymy ilość połączeń autobusowych z X do Y w ciągu Z czasu;
- poprawimy dostępność zasobu X do poziomu Y w ciągu roku;
- stworzymy X miejsc do wspólnej pracy w udostępnionym budynku w tym półroczu.

KROK 5 – planowanie działań i wdrażanie

Planowanie działań i projektowanie systemu wdrożenia jest następnym etapem pracy. Określenie ich wyniku bezpośrednio z poprzedniego kroku. Im lepiej wcześniejszy etap został określony, tym łatwiej będzie miastu i Lokalnemu Partnerstwu zrealizować cele postawione w MID.

Określone wcześniej cele wraz ze wskaźnikami pomogą w sformułowaniu działań, które z kolei wyznaczą zadania, którymi partnerzy się podzielą.

System wdrożenia jest harmonogramem etapowania tych zadań w skali czasu.

Warto sporządzić na tym etapie tabelę porządkującą opisane elementy składowe:

Wyzwanie	Zakładany cel	Działanie	Zasoby	Lider	Kluczowi partnerzy	Ramy czasowe

Warto pamiętać, że osiągnięcie wszystkich celów nie jest zadaniem na krótki czas trwania projektu. W trakcie formalnego funkcjonowania Lokalnego Partnerstwa PIM w poszczególnych miastach czy dzielnicach najczęściej możliwe będzie jedynie rozpoczęcie procesu oraz zrealizowanie pierwszych działań, a większość z nich miasto i Partnerstwo Lokalne zobowiąże się do wdrożenia również po zakończeniu formalnego projektu w ramach PIM.

Wykres Gantta jest tu najoczywistszym wyborem, służącym do realizacji określonych zadań.

Hasłami roboczymi na tym etapie będą:

- partner X podejmie się zadania Y do dnia Z (dla każdego działania).



KROK 6 – jak to zmierzimy?

Ten krok jest w zasadzie pomocniczy dla wszystkich pozostałych i ma charakter ciągły. Jednym z aspektów monitoringu i ewaluacji jest opisanie w punktach zdefiniowanych wyzwań, określonych celów i zrealizowanych działań pod koniec każdego spotkania Lokalnego Partnerstwa oraz między spotkaniami, do raportowania na początku każdego kolejnego z nich. Użyteczne jest ustalanie sobie konkretnych, jasno sprecyzowanych etapów pośrednich, które wyznaczą nam etapy realizacji działań. Pozwoli to na bieżące sprawdzanie stanu zaawansowania prac Lokalnego Partnerstwa. Regularne raportowanie umożliwi również sprawdzenie czy właściwe działania są podejmowane we właściwym momencie oraz rewidowanie ich realizacji w sytuacji gdy zaistnieje rozbieżność pomiędzy planowanymi celami a osiąganymi rezultatami. Kluczowa jest właściwa selekcja zbieranych informacji. Partnerstwu Lokalnemu niepotrzebne są wszystkie informacje, a tylko te, które pozwolą mu na właściwą ocenę sytuacji i zaawansowania prac.

Hasłami roboczymi na tym etapie będą:

- osiągnęliśmy stan X w planowanym czasie;
- do pełnego osiągnięcia rezultatu musimy zrealizować X, Y i Z.

KROK 7 – o czym opowiemy?

Komunikowanie wszem i wobec o działaniach podjętych przez miasto i Partnerstwo Lokalne jest ważnym i koniecznym elementem w procesie realizacji działań PIM. Przepływ informacji jest kluczowy dla działań PIM oraz szerzej dla funkcjonowania samego miasta, a także w szerszym kontekście – regionalnym lub krajowym. Właściwy przepływ informacji charakteryzuje pręźnie funkcjonujące złożone systemy miejskie.

Ma to kilka aspektów:

- wewnątrz grupy – zapewnia dobry przepływ informacji redukując nieporozumienia do minimum;
- na zewnątrz grupy, na obszarze miasta – pozwala nie tylko na szerokie informowanie o projekcie, ale również zapewnienie, że na różnych etapach projektu ujawnią się ważni interesariusze;
- w obrębie całej krajowej sieci PIM – pozwala na przekazanie doświadczeń i przykładów działania pomiędzy członkami poszczególnych lokalnych LP powoływanych w miastach. Jest to jedno z ważniejszych wartości dodanych każdego projektu;

- na zewnątrz LP – jako wkład do Planu Ulepszeń, w postaci rekomendacji do wyższych szczebli samorządu oraz do ważnych instytucji krajowych, w tym również resortów tematycznie związanych z poszczególnymi projektami PIM.

Wkładem na tym etapie będą dobre praktyki oraz rekomendacje do krajowych polityk rozwojowych (jako rekomendacje do PU).

Zadbać należy w tym miejscu o medialne rozpowszechnianie wyników prac. Dobrze jest opracować **plan informacyjny** dla miasta i Lokalnego Partnerstwa, będący częścią szerszego planu dla całej sieci PIM.

10. HARMONOGRAM PRAC NAD MID WSPÓLNIE Z LP

Etapy prac nad MID wynikają z całości harmonogramu prac sieci PIM i są powiązane z powoływaniem LP oraz pracami nad Planem Ulepszeń, będącym wynikiem pracy całej sieci.

I kwartał 2018 r.

1. wstępna identyfikacja obszaru problemowego przez każde miasto, na którym skupiać się będzie MID – na etapie konstruowania Fiszki Sieci oraz podczas 2–3 pierwszych spotkań sieci, na których pomysły te zostaną zweryfikowane przez lidera sieci i eksperta oraz skonsultowane z pozostałymi uczestnikami sieci (**luty/kwiecień 2018 r.**);
2. identyfikacja potencjalnych członków Lokalnych Partnerstw właściwych ze względu na wstępnie zidentyfikowaną tematykę MID; organizacja spotkania informacyjnego nt. projektu i skonsultowanie z nimi bardziej szczegółowego zakresu MID, co może doprowadzić do doprecyzowania lub modyfikacji tematyki MID, a także końcowego składu LP;
3. powołanie LP po 2 spotkaniach sieci (**marzec/kwiecień 2018 r.**);

II kwartał 2018 r.

1. opracowanie wstępnych założeń MID (w tym m.in. zawartości MID i harmonogramu prac LP) (**kwiecień/maj 2018 r.**);
2. właściwa praca nad dokumentem MID w mieście, we współpracy z LP, obejmująca:
 - a. weryfikacja założeń MID na spotkaniach sieci PIM z uwzględnieniem źródeł finansowania i kontynuacja prac wspólnie z LP;
 - b. prowadzenie prac LP (z wykorzystaniem niniejszego przewodnika);
 - c. przedstawianie cząstkowych wyników prac na forum sieci PIM;
 - d. przygotowanie **ostatecznych Założeń MID** i ich prezentacja na forum sieci PIM (**czerwiec 2018 r.**).

III kwartał 2018 r.

3. kontynuacja prac nad MID – przygotowanie **Wstępnego projektu MID** (lipiec/sierpień 2018) i przedyskutowanie go na forum sieci PIM;
4. prowadzenie prac LP (z wykorzystaniem niniejszego przewodnika);

IV kwartał 2018:

5. kontynuacja prac LP (z wykorzystaniem niniejszego przewodnika);
6. opracowanie MID i przekazanie jej do Lidera sieci wraz z rekomendacjami do Planu Ulepszeń (**grudzień 2018 r.**);
7. rozpoczęcie wdrażania MID, np. pozyskiwanie źródeł finansowania.



PARTNERSKA
INICJATYWA MIAST

ZAŁĄCZNIK

NARZĘDZIA DLA LOKALNEGO PARTNERSTWA DO PRACY NAD MIEJSKĄ INICJATYWĄ DZIAŁAŃ (MODELE ANALITYCZNE, NARZĘDZIA OCENY, TABELE DZIAŁAŃ)

Niniejsze zestawienie narzędzi zostało sporządzone na podstawie materiałów Uniwersytetu Letniego URBACT, które odbyło się w Rotterdamie w 2016 r. i są wykorzystywane w pracach Lokalnych Grup Wsparcia URBACT. Cały podręcznik URBACT – „Zestaw narzędzi dla Lokalnych Grup Wsparcia URBACT II” znajduje się po linkiem http://urbact.eu/sites/default/files/the_urbact_local_support_group_toolkit-polish.pdf

Przy opracowywaniu planów działań warto skorzystać z dostępnej metodyki, która została opracowana przez ekspertów URBACT.

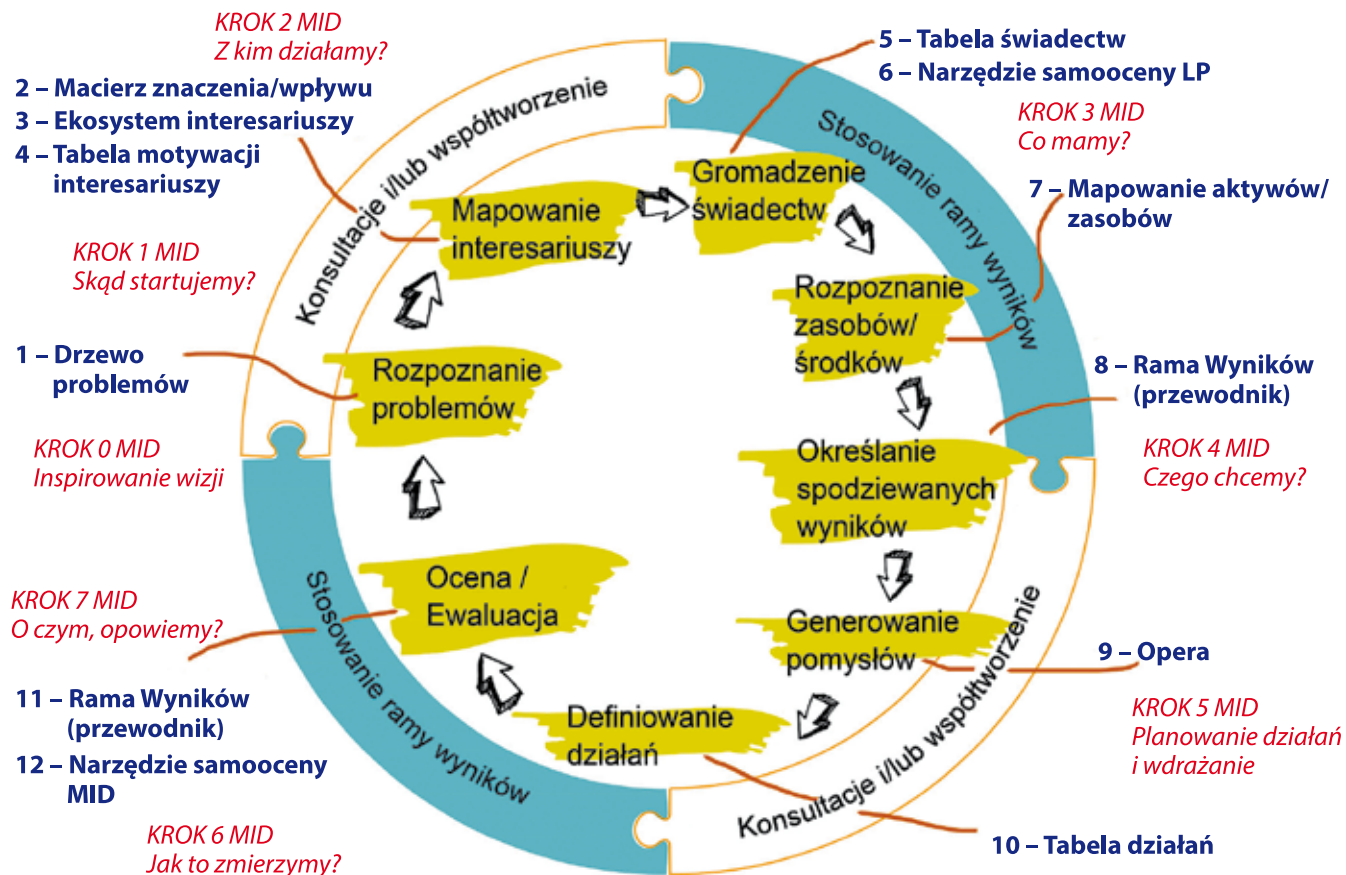
NARZĘDZIA

Pierwsze proponowane narzędzie ma charakter porządkujący i pomaga uzmysłwić uczestnikom pierwszych spotkań jaka jest logiczna perspektywa pracy w gronie Lokalnego Partnerstwa przez okres trwania sieci, z założeniem możliwości bardziej długotrwałej współpracy.

Jest to schemat pt. „CYKL PLANOWANIA DZIAŁAŃ”. Ten schemat określa główne etapy pracy na ścieżce tworzenia Miejskiej Inicjatywy Działania, poczynając od analizy problemów i możliwości, przez skupienie się na specyficznych potrzebach dzięki określeniu oczekiwanych rezultatów, po przygotowanie zestawu działań we współpracy z interesariuszami oraz zmierzenie rezultatów i upowszechnienie osiągnięć.

Wpisany w niego jest **zestaw narzędzi**, które będą omawiane w dalszej kolejności, oraz kroki wcześniej wymienione w niniejszym przewodniku.

CYKL PLANOWANIA DZIAŁAŃ, NARZĘDZIA, KROKI

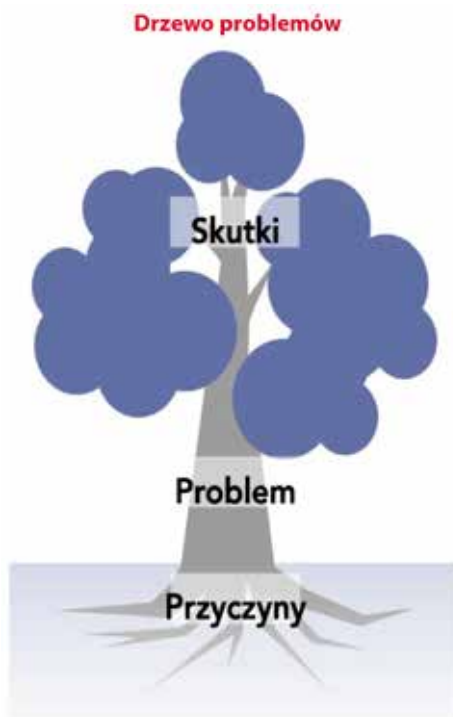


1. KROK 0 – inspirowanie wizji

W tym kroku jedyną wskazówką jest brak ograniczeń dla wyobraźni.

2. KROK 1 – skąd startujemy?

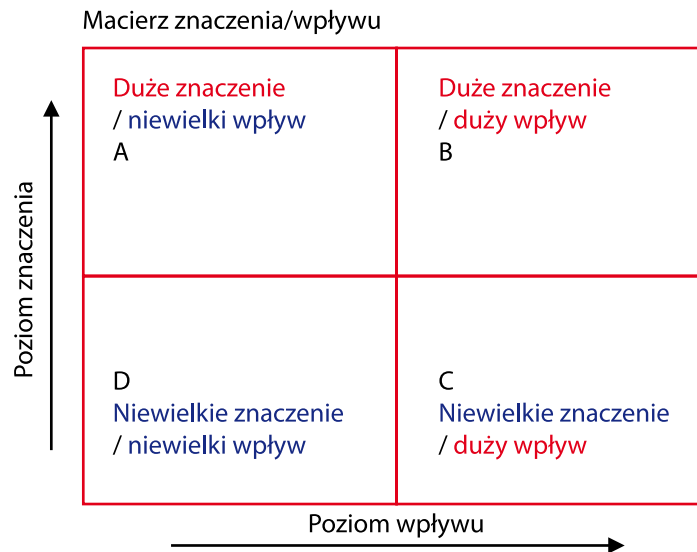
Istotą tego kroku jest uzmysłowienie uczestnikom pierwszych spotkań sytuacji z której Lokalne Partnerstwo startuje w kontekście tematyki MID. Do tego niezbędny jest przygotowanie listy wszystkich problemów powiązanych z głównym tematem. Problemy te powinny zostać dobrze rozpoznane – powinny to być problemy realnie istniejące – a nie problemy wymyślone lub mające się dopiero objawić w przyszłości. Niezwykle istotne jest rozróżnienie, które z tych problemów są przyczyną obecnej sytuacji, które są jej skutkiem i wreszcie zdefiniowanie właściwego problemu. Tak określony problem staje się naszym **wyzwaniem**. W tym celu sugerujemy wykorzystanie narzędzia nazywanego **drzewem celów**.



3. KROK 2 – z kim działamy?

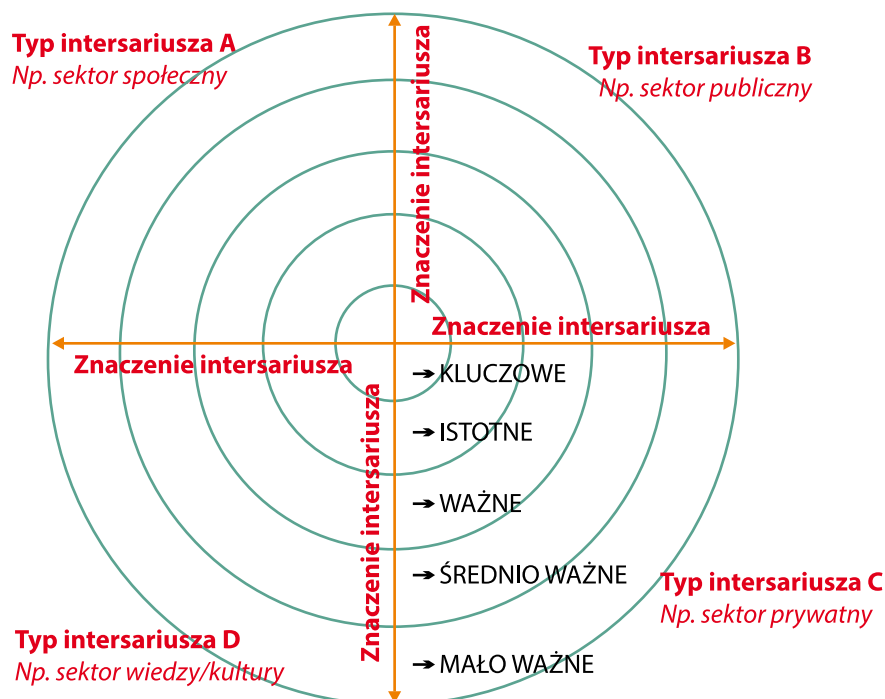
Wstępnie skompletowane Lokalne Partnerstwo musi zidentyfikować pozostałych lokalnych interesariuszy i upewnić się, że uwzględniono wszystkie te osoby/grupy, których dotyczy określony problem. Do tego służyć mogą dwa narzędzia: Macierz znaczenia oraz Eko-system interesariuszy.

Pierwsze z nich – **Macierz znaczenia** – pozwala nam zidentyfikować wszystkich interesariuszy, potencjalnych partnerów w procesie współtworzenia MID. Najpierw odbywa się rozpoznanie, następnie ich uszeregowanie w zależności od ich ważności i wpływu na dane wyzwanie.



Drugim narzędziem jest Eko-system interesariuszy. Pozwala na dalsze rozpoznanie znaczenia i typu interesariuszy, którzy powinni się znaleźć w gronie partnerów.

EKO-SYSTEM INTERSARIUSZY



Po rozpoznaniu potencjalnych interesariuszy i ich zaproszeniu do udziału w pracach Lokalnego Partnerstwa, przeprowadza się **Analizę Interesariuszy**, zgodnie z poniższym schematem. Analiza ta umożliwia rozpoznanie stycznych punktów pomiędzy naszym wspólnym wyzwaniem a poszczególnymi interesami partnerów. Innymi słowami, jakie są „stawki” w grze każdego partnera. Intencją tego ćwiczenia jest rozpoznanie w jakim zakresie można powiązać owe interesy we wspólnym działaniu, tak aby nastąpiła synergia motywacji.

ANALIZA MOTYWACJI INTERESARIUSZY
Zrozumienie różnych zainteresowanych stron

Zagadnienie			
Interesariusze	Interesy i sposób, w jaki zagadnienie na nie wpływa	Możliwości i motywacja do wprowadzania zmian	Działania możliwe do podjęcia
Główni interesariusze			
1.			
2.			
3.			
Drugorzędni interesariusze			
4.			
5.			
6.			
7.			



ANALIZA MOTYWACJI INTERESARIUSZY – o jakie stawki toczy się gra? Zrozumienie różnych zainteresowanych stron			
Wyzwanie	<i>City Logo: marketing miejsc, jako narzędzie ekonomicznego rozwoju</i>		
Interesariusze	Ich stawka/interes i sposób w jaki Wyzwanie na nie wpływa	Możliwości i motywacja do wprowadzania zmian	Działania możliwe do podjęcia w celu wpłynięcia na ich stawkę/interes
Główni interesariusze			
1. Kluczowe departamenty władz lokalnych: Rozwój gospodarczy, Transport, Turystyka...	<ul style="list-style-type: none">• Rozwój gospodarczy• Przyciąganie inwestycji, turystów, studentów• Wspieranie lokalnych firm	<ul style="list-style-type: none">• Kontrola budżetu• Tworzenie miasta, w którym ludzie chcą żyć i pracować i które chcą odwiedzać• Zmniejszenie ubóstwa	<ul style="list-style-type: none">• Metoda partnerska• Angażowanie interesariuszy• Sieć umożliwiająca znalezienie właściwych ludzi
2. Uniwersytety	<ul style="list-style-type: none">• Rozwój gospodarczy• Przyciąganie i zatrzymywanie utalentowanych studentów• Przyciąganie partnerów finansowych, np. UE	<ul style="list-style-type: none">• Potrzeba studentów• Potrzeba finansowania• Potrzeba profilu	<ul style="list-style-type: none">• Stworzenie marki dla właściwych odbiorców• Stworzenie profilu dla ich renomy
3. Lokalny biznes z podziałem na sektory: gry, turystyka, nauki biologiczne	<ul style="list-style-type: none">• Poprawa profilu• Przyciąganie talentów• Zatrzymywanie talentów• Przyciąganie gości	<ul style="list-style-type: none">• Wspieranie świadomości• Rozwój biznesu• Odpowiedni pracownicy• Ekonomie skali	<ul style="list-style-type: none">• Skłonienie ich do zakupu/ użycia marki• Zapewnienie im dostępu do zasobów marki, a nie ponowne wynajdowanie zestawu narzędzi, obrazów itp.

Drugorzędni interesariusze			
4. Lokalna społeczność	<ul style="list-style-type: none"> • Duma obywatelska • Wzrost zaufania • Przyciąganie miejsc pracy i inwestycji 	<ul style="list-style-type: none"> • Duma z miasta • Potrzeba miejsc pracy • Zmniejszenie ubóstwa 	<ul style="list-style-type: none"> • Konsultacje i zaangażowanie • Możliwości uczestniczenia w dumie • Kluczowe przesłanie sprzedaży
5. Społeczność kreatywna	<ul style="list-style-type: none"> • Przyciąganie talentów • Budowanie ekonomii skali • Poprawa reputacji kulturowej 	<ul style="list-style-type: none"> • Zatrzymywanie/ przyciąganie talentów • Poprawa profilu jako miasta kultury • Duma z osiągnięć miasta 	<ul style="list-style-type: none"> • Relacje sieciowe • Użycie kreatywności do tworzenia wkładu oraz wspierania i tworzenia marki
6. Lokalne media	<ul style="list-style-type: none"> • Wzrost nakładów • Potrzeba informacji • Rozwój miasta 	<ul style="list-style-type: none"> • Często ograniczona/ stłumiona motywacja do zmiany • Potrzeba zatrzymania ich nas powstrzymuje 	<ul style="list-style-type: none"> • Praca partnerska • Używany jako zasób by wygrać i wygrać dla wszystkich
7. Nowa narodowa galeria sztuki	<ul style="list-style-type: none"> • Poprawa profilu w celu otwarcia • Zaangażowanie w markę • Integracja z marką 	<ul style="list-style-type: none"> • Tworzenie nowych miejsc • Poprawa profilu nowej galerii 	<ul style="list-style-type: none"> • Partnerstwo • Dyskusje o marce i integracja galerii



Po identyfikacji wszystkich interesariuszy można poprosić uczestników o podpisanie deklaracji o przystąpieniu do LP. Nie jest to konieczne i ma raczej wymiar „symboliczny”.

Wzór deklaracji przystąpienia do LP

DEKLARACJA PRZYSTĄPIENIA DO LOKLANEGO PARTNERSTWA PIM miasta	
Nazwa instytucji	
Imię i nazwisko osoby wyznaczonej do prac w ramach LP	
Adres e-mail	
Numer telefonu	
<p>Deklaruję przystąpienie i udział w pracach Lokalnego Partnerstwa miasta uczestniczącego w projekcie pn. Partnerska Inicjatywa Miast – realizowanego przez Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju.</p> <p>..... data</p> <p>..... podpis</p>	

4. KROK 3 – co mamy?

TABELA ŚWIADECTW

Źródło informacji, danych i nauki	Jaki rodzaj informacji, danych i nauki użyjecie? Jakie jest wasze doświadczenie z korzystania z nich?	Jak zamierzacie użyć tych informacji do poprawy bazy dowodowej wyzwania w Waszym mieście?	Hierarchia priorytetów 1–7
Dane miejskie i inne statystyki			
Świadectwa z poprzednich/wcześniejszych wysiłków			
Współpracownicy w mieście			
Użytkownicy i inni interesariusze			
Inne miasta, które doświadczają te same wyzwania			
Nauka i badania			
Eksperti oraz wszelcy inni ,niespodziewani podejrzani'			

5. KROK 4 – czego chcemy?

Rama wyników – kolumna określająca cele.

RAMA WYNIKÓW

	Szczegółowy cel	Wskaźnik wyniku	Wskaźnik produktu
Co to jest?	Opis zmiany, jakiej chcemy dokonać w danej sytuacji: zamierzony rezultat	Zmienna opisująca istotne aspekty zamierzonego rezultatu, służy mierzeniu zmian w danej sytuacji	Zmienna opisująca rezultaty realizacji programu, jakie przyniesie plan działania (MID). Rezultaty realizacji programu to bezpośrednie produkty utworzone w wyniku wdrożenia planu działania
Przykłady	Praca i umiejętności Zwiększenie zatrudnienia wśród osób młodych (lub zmniejszenie wskaźnika bezrobocia wśród osób młodych)	Wskaźnik bezrobocia osób młodych. Wartość wyjściowa 24% (2016 r.) Cel: 20% (2020 r.)	<ul style="list-style-type: none"> • liczba osób uczęszczająca na szkolenia • liczba młodych osób korzystająca z doradztwa zawodowego • liczba młodych osób odbywająca staże zawodowe
	Rewitalizacja miejska Poprawa standardu mieszkań z lat 50. zamieszkałych przez osoby starsze	% mieszkańców, którzy oceniają swoją sytuację mieszkaniową (rozumianą przez jakość mieszkań i dostęp do podstawowych usług i udogodnień), jako wystarczającą dla osoby starszej, samodzielnej (W oparciu o ankietę przeprowadzoną wśród mieszkańców, wartość podstawowa: 25% (2016 r.). Cel: 60% (2024 r.)	<ul style="list-style-type: none"> • liczba mieszkań budownictwa społecznego • liczba utworzonych usług przeznaczonych dla osób starszych
	Spójność społeczna Zmniejszenie napięć społecznych pomiędzy różnymi grupami w danej miejscowości	Liczba incydentów o podłożu rasistowskim i liczba przestępstw motywowanych nienawiścią (statystyki policyjne w ujęciu tygodniowym) Wartość wyjściowa: 45 (2015 r.) Cel: 20 (2019 r.)	<ul style="list-style-type: none"> • liczba spotkań przeznaczonych dialogowi międzykulturowemu • liczba kampanii promujących większą świadomość kulturową • liczba nowych grup międzykulturowych

6. KROK 5 – planowanie działań i wdrażanie

OPERA – NARZĘDZIE DO PODEJMOWANIA WSPÓLNYCH DECYZJI

O	Ocena własna Członkowie LP zastanawiają się nad pytaniem wiodącym
P	Pary dyskutują W parach dyskutuje się prezentowane pomysły
E	Eksplikacja Każda para wyjaśnia swoje propozycje pozostałym uczestnikom spotkania
R	Rangowanie Nadawana jest ranga poszczególnym propozycjom (kryteria własne)
A	Aranżowanie Dysponując już listą propozycji aranżuje się je zgodnie z tematyką oraz popularnością

Tabela porządkująca działania

Wyzwanie	Zakładany cel	Działanie	Zasoby	Lider	Kluczowi partnerzy	Ramy czasowe



7. KROK 6 – jak to zmierzimy?

Rama wyników (jak w kroku 5) – kolumny wyznaczające wynik działań i wskaźnik produktu. Pomocą na tym etapie może służyć wykorzystywany w programie URBACT *Przewodnik – stosowania Ramy Wyników w realizacji Zintegrowanych Planów Działania* dostępny na stronie urbact.eu/file/18537/download?token=a5MW0Lnu. Dodatkowo do wykorzystania przekazujemy w formie excel dwie tabele służące ocenie LP i MID.



WIĘCEJ INFORMACJI

Sekretariat PIM
Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju
Departament Strategii Rozwoju
ul. Wspólna 2/4
00- 926 Warszawa
miasta@mr.gov.pl