22 kroki do strategii

Standard tworzenia i aktualizacji dokumentów planistycznych z zakresu polityki społecznej

Małgorzata Peretiatkowicz-Czyż
Piotr Todys
Dorota Koman

Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Fundacja TUS

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Spis treści

Wstęp 3
Jak korzystać z narzędzia 5

BLOK 1 Inicjowanie prac
KROK 1. Podejmowanie decyzji o tworzeniu/aktualizacji strategii 7
KROK 2. Przyjęcie uchwały o tworzeniu/aktualizacji strategii 8
KROK 3. Partycypacyjność procesu tworzenia strategii 9
KROK 4. Powołanie zespołu; podział ról i zadań 10
KROK 5. Współpraca z radą 12

Blok 2 Planowanie strategiczne
KROK 6. Diagnoza identyfikująca problemy społeczne 14
KROK 7. Grupowanie i ostateczne nazywanie problemów 16
KROK 8. Ustalenie hierarchii ważności problemów 17
KROK 9. Wybór problemów do rozwiązania 18
KROK 10. Sformułowanie celów głównych 19
KROK 11. Wyznaczenie celów szczegółowych 20
KROK 12. Rozpoznanie zasobów 21
KROK 13. Zaplanowanie rezultatów 22
KROK 14. Budowanie wskaźników 23

BLOK 3 Praca nad programem działań
KROK 15. Planowanie działań 25
KROK 16. Zaplanowanie kosztorysów działań 26
KROK 17. Zaprojektowanie programów działań 27

BLOK 4 Zaplanowanie oceny i aktualizacji
KROK 18. Planowanie monitoringu 29
KROK 19. Planowanie ewaluacji i aktualizacji 30

BLOK 5 Weryfikacja
KROK 20. Konsultacje i analiza poprawności strategii 32

BLOK 6 Przyjęcie i wdrożenie
KROK 21. Przygotowanie projektu i przyjęcie uchwały 34
KROK 22. Wdrażanie strategii 35

Słowniczek 36

Krótko o projekcie 37
O Fundacji TUS 38

Wstęp

Model, nie wzorzec

Zanim rozpoczęto prace nad stworzeniem instrukcji, która krok po kroku pokazywałaby, jak tworzyć gminne czy powiatowe dokumenty strategiczne w dziedzinie polityki społecznej, pracownicy Fundacji TUS wiele czasu poświęcili badaniu lokalnych strategii rozwiązywania problemów społecznych. Wielokrotnie okazywało się, że dokumenty te pozostawiają wiele do życzenia. Wynikało to z jednej strony z ogromnej lakoniczności ustawodawcy, który strategiom poświęcił krótki zapis w ustawie o pomocy społecznej, z drugiej strony zaś z faktu, iż samorządy nie otrzymują lub otrzymują bardzo małe wsparcie w dziedzinie planowania strategicznego. Z kolei umieszczenie obowiązku tworzenia społecznych strategii w ustawie o pomocy społecznej skutkuje utożsamianiem lokalnych problemów społecznych jedynie z problemami, jakich doświadczają klienci instytucji pomocy społecznej. Proponowany przez autorów sposób pracy nad strategią rozwiązywania problemów społecznych ma raczej charakter modelowy niż wzorcowy. Jest wiele dróg prowadzących do planowania skutecznych działań, które mogą zmniejszyć czy rozwiązać problemy społeczne w gminie czy powiecie. Zaproponowany model ma tę zaletę, że został dostosowany do potrzeb samorządów i był przez nie testowany. Pozwoliło to na stworzenie takiego narzędzia do tworzenia społecznych strategii, które jest zgodne z zasadami planowania strategicznego i adekwatne do oczekiwań i możliwości samorządów.

Strategiczne planowanie

Poprawnie zbudowana strategia rozwiązywania problemów społecznych powinna mieć za cel zmniejszanie skali czy też usuwanie problemów dolegliwych dla mieszkańców gminy czy powiatu. By znaleźć skuteczne rozwiązania, trzeba dobrze rozpoznać sytuację, a potem zaplanować skuteczne działania.

Model zaproponowany przez zespół Fundacji TUS pokazuje krok po kroku jak tworzyć społeczną strategię. Od zbudowania interdyscyplinarnego zespołu, poprzez zdiagnozowanie i nazywanie problemów społecznych, wyznaczanie celów i planowanie działań, aż po monitoring i ewaluację wdrażanej strategii.

Wiele tworzonych w Polsce strategii społecznych nie zawiera w sobie programów działań, czyli tej części, która decyduje o osiąganiu zaplanowanych celów. W takich sytuacjach brakuje też kosztorysu i harmonogramu działań. Zdaniem autorów niniejszej publikacji strategia bez programu działań nie ma w sobie mocy i narzędzi do zmieniania rzeczywistości. Ustawa o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych zobowiązuje powiaty do tworzenia programów działań na rzecz osób niepełnosprawnych, zgodnych z powiatową strategią rozwiązywania problemów społecznych. Oznacza to, że dobry program działań, jakkolwiek może występować samodzielnie, musi być tworzony jako część strategii i tylko sztucznie może zostać z niej wyłączony.

Włączanie mieszkańców

Nawet najlepsze rozwiązania, z powodzeniem stosowane w innych samorządach, mogą okazać się nieskuteczne, jeśli nie zostaną dostosowane do potrzeb mieszkańców i lokalnych realiów. Oczywiste jest, że władze samorządowe bez udziału mieszkańców nie są w stanie skutecznie rozwiązywać lokalnych problemów.

By planowane działania miały społeczne poparcie, konieczne jest włączanie mieszkańców do procesu tworzenia strategii na wszystkich etapach pracy nad dokumentem. Formy włączania mieszkańców do pracy nad strategią mogą być różne: niektórzy samorządowcy tylko poinformują mieszkańców o powstającej strategii, inni poproszą o nadsyłanie opinii, inni wreszcie zaproszą do współdecydowania o konkretnych zapisach. Zaproponowany model pracy nad strategią zaleca stosowanie wszystkich trzech form włączania mieszkańców w tworzenie strategii.

Ważne jest też, by planując działania na rzecz konkretnych grup, np.: osób starszych, niepełnosprawnych, kobiet, wziąć pod uwagę głos przedstawicieli tych grup i uznać, że to oni właśnie mają często najlepszą wiedzę o tym, czego potrzebują. Takie podejście pozwala na wprowadzenie w życie zasady empowerment. Równie istotna zasadą, o której należy pamiętać w czasie prac nad strategią, jest zasada gender mainstreaming, która gwarantuje uwzględnianie perspektywy płci na każdym etapie prac.

Narzędzie

„22 kroki do strategii" to rodzaj instrukcji do tworzenia strategii rozwiązywania problemów społecznych. W 22 krokach pokazano, jak budować narzędzie, za pomocą którego można planować działania społeczne, mogące pomóc mieszkańcom w przezwyciężaniu ich dolegliwych problemów. „22 kroki..." nie są panaceum na wszystkie lokalne problemy. Jednak władze samorządowe, pracując w sposób zaproponowany przez zespół Fundacji TUS, mogą sensownie i celowo planować swoje działania.

Do tej pory na polskim rynku nie była obecna tego rodzaju publikacja. Powstanie jej nie byłoby możliwe bez wsparcia Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Autorzy „22 kroków do strategii" są przekonani, że planowanie strategiczne w sposób zaproponowany w niniejszej publikacji rzeczywiście może być dobrą inwestycją w człowieka.

Jak korzystać z narzędzia

Narzędzie to instrukcja w formie bloków tematycznych, w ramach których zamieszczone są kolejne „kroki". Przed każdym blokiem znajdują się informacje, pozwalające szybko zorientować się, jakiego zakresu tematycznego dotyczą – można do nich sięgać w zależności od potrzeb. Zawarte w krokach wskazówki pozwalają na prawidłowe przejście kolejnych etapów pracy nad strategią, a w załącznikach znajdują się informacje dodatkowe, które mogą tę pracę ułatwić. W słowniczku znajdują się wyjaśnienia dotyczące ważniejszych, stosowanych w narzędziu pojęć.

Kluczowym elementem pracy nad strategią jest interdyscyplinarny zespół ds. strategii – narzędzie opracowano z myślą o osobach będących jego członkami . W ramach potrzeb zespół może dostosowywać zawartość poszczególnych kroków do realiów i możliwości konkretnego samorządu. Należy jednak pamiętać, że zaproponowane narzędzie gwarantuje poprawne przygotowanie strategii po przejściu wszystkich kroków.

Z narzędziem powinny zapoznać się wszystkie osoby wchodzące w skład zespołu, osoby pełniące funkcje radnych, a także wszyscy będący we władzach wykonawczych gmin/powiatów, którzy decydują się na ten model pracy nad strategią.

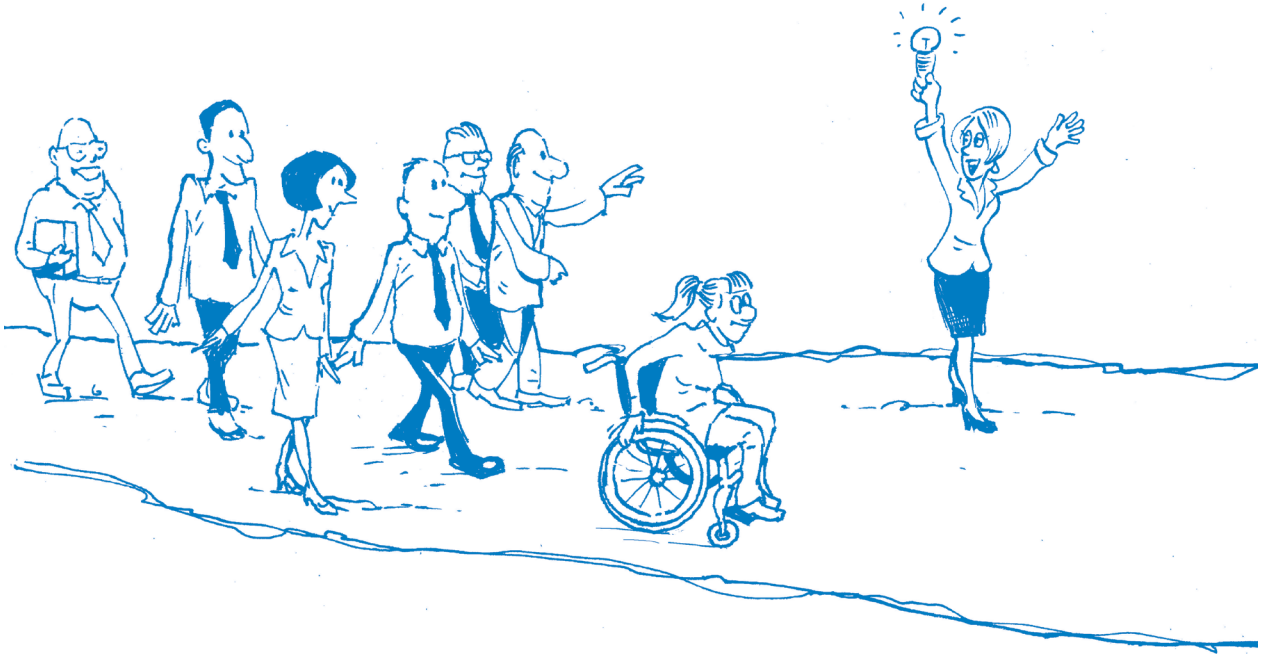
Na każdym etapie pracy nad strategią należy stosować kluczowe zasady gwarantujące zaplanowanie skutecznych rozwiązań – empowerment i gender mainstreaming.

BLOK 1

Inicjowanie prac

Informacje zawarte w tym bloku pomogą podjąć decyzję, czy tworzenie lub aktualizacja dokumentów planistycznych, jest potrzebna i czy należy ją przeprowadzić.

Dodatkowo znajdują się w nim wskazówki, jak przygotować uchwałę i powołać zespół, którego zadaniem będzie stworzenie/aktualizacja dokumentu planistycznego.



BLOK 1
Inicjowanie prac

1

KROK 1

Podejmowanie decyzji o tworzeniu/aktualizacji strategii

PRACA NA ISTNIEJĄCYCH DOKUMENTACH:
- Strategia

→ WYNIK PRACY:
Przygotowanie decyzji o:
- tworzeniu strategii
- aktualizacji strategii

W przypadku, gdy gmina/powiat nie posiada strategii, osoba pełniąca funkcję wójta/burmistrza/prezydenta miasta/starosty, podejmuje decyzję o tworzeniu dokumentu planistycznego.

W przypadku, gdy gmina/powiat posiada strategię, osoba pełniąca funkcję wójta/burmistrza/prezydenta miasta/ starosty, podejmuje decyzję o momencie skierowania dokumentu planistycznego do aktualizacji.

Decyzję o aktualizacji należy podjąć w przypadku:

- istnienia w dokumencie zapisów o terminach aktualizacji;
- dokonania ewaluacji, z której ustaleń wynika konieczność zmian i oddziaływań naprawczych;
- innych sytuacji, zgodnie z pojawiającymi się potrzebami.

Po podjęciu decyzji o aktualizacji zaleca się analizę umożliwiającą ustalenie, czy od strony formalnej strategia została zbudowana poprawnie.

Załączniki:
- Analiza formalnej poprawności strategii (ZAŁĄCZNIK NR 01)

Załączniki znajdują się na płycie

BLOK 1
Inicjowanie prac

2

KROK 2

Przyjęcie uchwały o tworzeniu/aktualizacji strategii

ABY ROZPOCZĄĆ PRACĘ, TRZEBA MIEĆ:
- przygotowaną decyzję o tworzeniu/aktualizacji strategii

→ **WYNIK PRACY:**
- uchwała dotycząca tworzenia /aktualizacji strategii, w tym o powołaniu zespołu ds. tworzenia/aktualizacji strategii

Inicjatywa przygotowania bądź aktualizacji istniejącej strategii leży po stronie władz lokalnych odpowiedzialnych za wykonanie zadań gminy/powiatu, określonych przepisami prawa – osób pełniących funkcję wójta/burmistrza/prezydenta miasta czy starosty. W związku z tym, że do zadań osoby pełniącej funkcję wójta/burmistrza/prezydenta miasta/starosty, należy m.in. przygotowywanie projektu uchwały, występuje ona do rady gminy/miasta/powiatu z inicjatywą tworzenia bądź aktualizacji strategii rozwiązywania problemów społecznych.

Decyzję o przystąpieniu do tworzenia lub aktualizacji strategii rozwiązywania problemów społecznych podejmuje rada gminy/miasta lub rada powiatu, po wcześniejszej opinii komisji rady, w gestii której leżą sprawy społeczne. Rozpoczęcie prac nad strategią powinno być podjęte w formie uchwały. Powinna ona zawierać określenie trybu prac nad strategią.

Należy pamiętać o tym, że przygotowanie projektu strategii działań wymaga czasu. Przeprowadzenie całego procesu (diagnoza, inwentaryzacja zasobów, określenie kierunków, celów, rezultatów, działań, harmonogramu, kosztorysu, zasad ewaluacji i aktualizacji) zajmuje co najmniej kilka miesięcy. Zaleca się, aby w uchwale znalazł się przewidywany termin zakończenia prac nad strategią i przedstawienia projektu dokumentu bądź jego aktualizacji radzie. Należy przy tym zadbać o to, aby wskazany czas prac nad opracowaniem dokumentów był wystarczający.

BLOK 1
Inicjowanie prac

3

KROK 3

Partycypacyjność procesu tworzenia strategii

Obywatele i organizacje pozarządowe powinni być włączani w prace nad strategią na wszystkich etapach. Możliwe są trzy metody zapewnienia partycypacyjności procesu tworzenia strategii: informowanie, konsultacje i współdecydowanie. Informowanie jest minimum tego, co samorząd powinien zrobić, tworząc strategię. Założenia dotyczące składu zespołu ds. strategii dają samorządom szansę na włączanie obywateli w podejmowanie strategicznych decyzji dotyczących gminy/powiatu. Tę metodę należy jednak uzupełniać i wspierać innymi formami konsultacji np.: spotkaniami otwartymi, analizą informacji zwrotnych — komentarzy, opinii i skarg. Informowanie i konsultacje powinny odbywać się w kluczowych momentach tworzenia strategii: przy powołaniu zespołu ds. strategii, ustalaniu hierarchii ważności problemów społecznych do rozwiązania, formułowania celów głównych, opracowywaniu strategii.

W krokach odnoszących się do kluczowych momentów tworzenia strategii zostaną podane szczegółowe sposoby przeprowadzania rekomendowanego informowania i konsultowania.

Załączniki:
- **Informowanie, komunikacja i konsultacje społeczne** (ZAŁĄCZNIK NR 02)
- **Kluczowe momenty konsultacji** (ZAŁĄCZNIK NR 03)
- **Formularz do zgłaszania uwag dotyczących projektu** (ZAŁĄCZNIK NR 04)

Załączniki znajdują się na płycie

BLOK 1
Inicjowanie prac

4

KROK 4

Powołanie zespołu; podział ról i zadań

ABY ROZPOCZĄĆ PRACĘ, TRZEBA MIEĆ:
- uchwałę rady o tworzeniu/aktualizacji strategii

→ **WYNIK PRACY:**
- powołany zespół
- powołana osoba koordynująca i/lub przewodnicząca
- podział zadań i obowiązków
- ustalony i przyjęty regulamin prac zespołu

Zespół do prac nad strategią powołuje się uchwałą rady gminy/miasta/powiatu bądź zarządzeniem osoby pełniącej funkcję wójta/burmistrza/prezydenta/starosty.

Dla nadania odpowiedniej rangi pracy zespołu, kieruje nim osoba przewodnicząca, która na co dzień pełni funkcję burmistrza/wójta/starosty/prezydenta miasta lub ich zastępcy czy sekretarza.

Za kwestie techniczne i organizacyjne odpowiada osoba koordynująca, która powinna mieć umiejętności niezbędne do prowadzenia pracy zespołowej. W uchwale/zarządzeniu nadane są zespołowi oraz osobie koordynującej i przewodniczącej konieczne uprawnienia, w tym w zakresie pozyskania informacji od placówek podległych władzom gminy/powiatu.

Zespół odpowiada za stworzenie/zaktualizowanie strategii, powinien więc być interdyscyplinarny i składać się z osób z różnych sektorów: publicznego, prywatnego, pozarządowego, jak też z przedstawicieli mieszkańców. Osoby wchodzące w skład zespołu muszą znać specyfikę gminy i orientować się w jej potrzebach. Dla pełnej komunikacji zespołu z radą zaleca się, by w jego składzie znalazła się osoba będąca członkiem rady. Efektywność pracy zespołu zależy od zaangażowania pracujących w nim osób, ale w jeszcze większym stopniu od przyjętej w zespole organizacji pracy.

→

Do ważnych elementów takiej organizacji należy:

- wyraźny podział ról w zespole;
- wyraźny podział zadań;
- przyjęty przez zespół regulamin, zawierający przejrzystą procedurę uzgadniania wyników prac, nanoszenia zmian, modyfikacji ustaleń, harmonogram spotkań, sposób i kanały komunikacji, itp.

Informowanie i konsultacje

Poinformowanie opinii publicznej o decyzji tworzenia/aktualizowania dokumentu i powołaniu zespołu.

Informacja może być skierowana np. za pomocą poczty elektronicznej do instytucji podległych samorządom, do organizacji pozarządowych, do instytucji prywatnych, do związków wyznaniowych, z którymi urząd współpracuje. Równolegle informacja powinna zostać upubliczniona na stronie urzędu gminy/powiatu, a także na stronach instytucji delegujących osoby do zespołu.

Informacja powinna zawierać:

– decyzję rady w sprawie tworzenia/aktualizacji strategii (uchwała rady jako załącznik),
– listę imienną członków zespołu wraz z ich adresami mailowymi,
– wstępny harmonogramem prac zespołu,
– przewidywany harmonogram konsultacji,
– dane osoby odpowiedzialnej za konsultacje społeczne dotyczące tworzenia/aktualizacji strategii.

Załączniki:
- Wzór zarządzenia (ZAŁĄCZNIK NR 05)
- Zasady pracy i procedura powoływania zespołu ds. strategii (ZAŁĄCZNIK NR 06)

Załączniki znajdują się na płycie

BLOK 1
Inicjowanie prac

5

KROK 5

Współpraca z radą

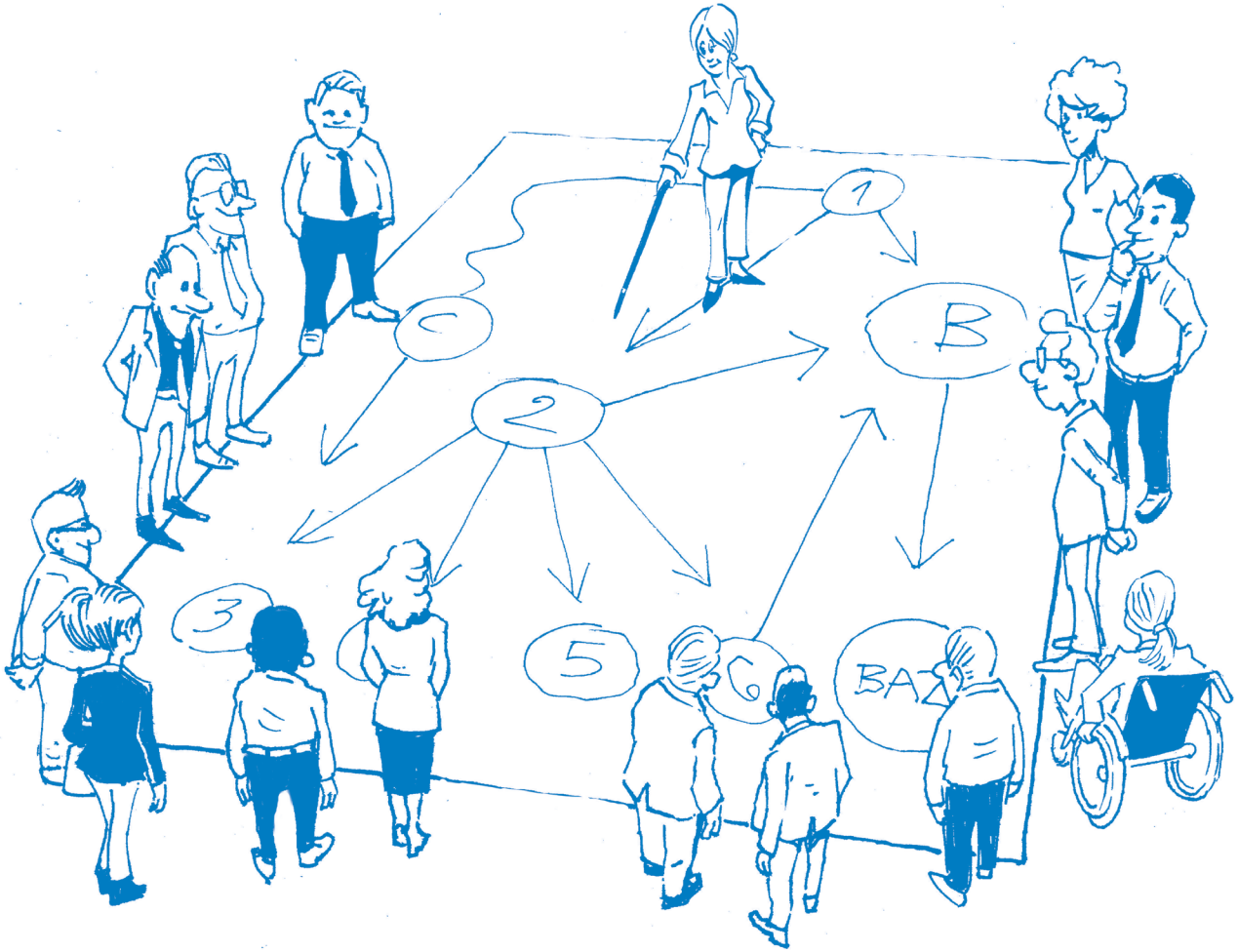
Zaangażowanie radnych w prace nad tworzeniem/aktualizacją strategii jest kluczowe dla jakości dokumentu. Rada tworzy prawo lokalne i ważne jest, by wchodzące w jej skład osoby uczestniczyły w pracach nad dokumentami strategicznymi ze względu na ich istotność dla gminy/powiatu. Udział w pracach nad strategią powoduje, że ludzie zasiadający w radzie stają się współtwórcami strategii.

Zespół ds. strategii powinien na bieżąco przedstawiać radzie przebieg swoich prac i ich efekty. Współpraca ta powinna odbywać się w najważniejszych momentach, zgodnych z harmonogramem prac zespołu: podczas diagnozy, formułowania celów głównych, tworzenia programów działania, konsultacji społecznych.

BLOK 2

Planowanie strategiczne

Zawarte w bloku 2 i 3 kroki opisują zalecaną ścieżkę pracy, doprowadzającą do powstania lub aktualizacji strategii.



BLOK 2
Planowanie strategiczne

6

KROK 6

Diagnoza identyfikująca problemy społeczne

ABY ROZPOCZĄĆ PRACĘ, TRZEBA MIEĆ:
- powołany zespół
- powołaną osobę koordynującą i/lub przewodniczącą
- podział zadań i obowiązków,
- ustalony i przyjęty regulamin prac zespołu

→ **WYNIK PRACY:**
- wyodrębnione problemy społeczne

Celem diagnozy jest określenie występujących na danym terenie problemów społecznych wymagających rozwiązania, znalezienie przyczyn ich powstawania i określenie trendów dalszego ich przebiegu w sytuacji, gdy nie zostanie podjęta interwencja.

Identyfikacja problemów społecznych to takie rozpoznanie rzeczywistości, które umożliwia określenie obszarów wymagających zmiany.

Rozpoznanie, jaka jest rzeczywistość, wymaga zebrania danych i informacji o wszystkich aktualnie występujących i potencjalnych (takich, o których wiemy, że mogą się wkrótce pojawić) problemach społecznych na danym terenie. Informacja może być podstawą planowania jedynie wtedy, gdy jest wyczerpująca, to jest obejmuje wszystkie te obszary w dziedzinie społecznej, które są istotne dla życia mieszkańców. Informacja, niezależnie od tego, czy jest pomiarem podanym w liczbach, czy charakterystyką opisową, musi być rzetelna, czyli opierać się na danych faktycznych.

Pozyskiwanie informacji może się odbywać za pomocą różnych technik i metod. Każda z nich dostarcza innego typu informacji i każda ma swoje specyficzne zalety.

→

Burza mózgów
Burza mózgów jest metodą, która pozwala na stworzenie wstępnej listy problemów społecznych. Odwołuje się do wiedzy osób wchodzących w skład zespołu. Wartością dodaną jest szansa na lepsze poznanie się osób będących członkami zespołu.

Załączniki:
- Burza mózgów (ZAŁĄCZNIK NR 07)

Załączniki znajdują się na płycie

Dane demograficzno-ekonomiczne
Ważnym źródłem informacji o problemach społecznych są dane demograficzno-ekonomiczne. Należy zgromadzić dane statystyczne co najmniej z ostatnich 3 lat, poprzedzających prace nad strategią. Analiza zgromadzonych charakterystyk demograficzno-ekonomicznych pozwoli wyznaczyć przebieg i kierunek zmian (trend). Ważną charakterystyką jest struktura ludności z uwzględnieniem m.in.: wieku, płci, stanu zdrowia, aktywności ekonomicznej. Analiza danych demograficzno-ekonomicznych powoli na uzupełnienie listy problemów, uzyskanej w ramach „burzy mózgów".

Załączniki:
- Tabela: Struktura demograficzno-ekonomiczna (ZAŁĄCZNIK NR 08)
- Źródła danych statystycznych (ZAŁĄCZNIK NR 09)

Załączniki znajdują się na płycie

Zadania gminy/powiatu
Utworzoną listę problemów społecznych można zweryfikować za pomocą analizy ustawowych zadań gminy/powiatu. Takie podejście pozwoli na poobserwowanie wpływu działań gminy/powiatu zazwyczaj nie łączonych z polityką społeczną, a potencjalnie mogących powodować problemy społeczne np. planowana autostrada, przecinająca gminę, utrudnia dzieciom dotarcie do szkoły; brak planowanego remontu chodnika, prowadzącego do przychodni, utrudnia bądź uniemożliwia osobom starszym dotarcie do lekarza . Taka analiza umożliwia uzupełnienie listy o problemy, które nie zostały zidentyfikowane przez zespół.

Konsultacje, badania ankietowe
Listę zjawisk, które wymagają zmiany, należy skonsultować z mieszkańcami, organizacjami pozarządowymi, związkami wyznaniowymi itp.

Dobrym źródłem informacji są badania ankietowe przeprowadzane wśród mieszkańców lub w ich określonych grupach np. wśród uczniów, osób niepełnosprawnych, kobiet.

Wyniki konsultacji i badań pozwalają doprecyzować listę problemów społecznych.

Informacje zawarte w dokumentach strategicznych
Ważnym krokiem jest weryfikacja listy problemów społecznych poprzez analizę dokumentów strategicznych terytorialnych sąsiadów oraz dokumentów strategicznych wyższego terytorialnie szczebla.

Załączniki:
- Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych w kontekście innych dokumentów strategicznych i programowych (ZAŁĄCZNIK NR 10)

Załączniki znajdują się na płycie

Informacje zawarte w ratyfikowanych przez Polskę unijnych dokumentach, wyznaczających standardy obowiązujące w polityce społecznej
Analiza międzynarodowych standardów odnoszących się do polityki społecznej również może być uwzględniona przy weryfikowaniu zjawisk umieszczonych na liście. Standardy te mogą być definiowane w takich dokumentach, jak: Platforma Pekińska – dotyczy kobiet; Standardowe Zasady Wyrównywania Szans Osób Niepełnosprawnych i Deklaracja Madrycka – dotyczy osób z niepełnosprawnościami; Zasady działania ONZ na rzecz osób starszych – dotyczy osób starszych.

Załączniki:
- Platforma Pekińska (ZAŁĄCZNIK NR 11)
- Standardowe Zasady Wyrównywania Szans Osób Niepełnosprawnych (ZAŁĄCZNIK NR 12)
- Deklaracja Madrycka (ZAŁĄCZNIK NR 13)
- Zasady działania ONZ na rzecz osób starszych (ZAŁĄCZNIK NR 14)

Załączniki znajdują się na płycie

Po zakończeniu tego etapu wyodrębnione będą problemy społeczne, pozostaje je zatem pogrupować i nazwać. O wynikach diagnozy zespół obowiązany jest poinformować radę.

BLOK 2
Planowanie strategiczne

7

KROK 7

Grupowanie i ostateczne nazywanie problemów

ABY ROZPOCZĄĆ PRACĘ, TRZEBA MIEĆ:
- wyodrębnione problemy społeczne

→ WYNIK PRACY:
- lista zidentyfikowanych problemów społecznych

Efektem przeprowadzenia poprzedniego etapu jest lista problemów społecznych. Nie każda pozycja tej listy stanowi odrębny problem. Część wypisanych problemów może być przyczynami, część skutkami. Jednocześnie skutki często stanowią przyczynę innego problemu, nawet takiego, który nie został umieszczony na liście. Zarejestrowane na liście problemy należy pogrupować. Wyodrębnienie i nazwanie problemów jest zabiegiem bardzo ważnym, ponieważ w kolejnym etapie problemy będą podstawą formułowania celów.

Przed przystąpieniem do grupowania należy zanalizować listę problemów. Grupowanie może odbywać się według następującego schematu:

- oddzielamy od siebie problemy nie łączące się ze sobą, tworząc odrębne kategorie;
- do uzyskanych w ten sposób kategorii dołączamy te problemy z listy, które są naszym zdaniem pokrewne;
- analizujemy kategorie i przyporządkowane do nich problemy ze względu na rodzaj zmian, jakie się z nimi wiążą; w ten sposób nazywamy wyodrębnione problemy;
- dalsza analiza problemów umożliwi zgrupowanie ich pod kątem przyczyny ich występowania.

Opisana analiza zamyka identyfikację problemów społecznych do rozwiązania.

BLOK 2
Planowanie strategiczne

8

KROK 8

Ustalenie hierarchii ważności problemów

ABY ROZPOCZĄĆ PRACĘ, TRZEBA MIEĆ:
- lista zidentyfikowanych problemów społecznych

→ **WYNIK PRACY:**
- uporządkowana lista zidentyfikowanych problemów

Problemy wyodrębnione podczas diagnozy umożliwiają stworzenie listy problemów do rozwiązania. Z różnych względów nie wszystkie problemy mogą i powinny być rozwiązywane. Ważne, aby problemy, które strategia ma rozwiązywać, były istotne z punktu widzenia potrzeb społeczności lokalnej. Władze gminy i rada winny mieć prawo wskazania celów z ich punktu widzenia priorytetowych.

Zespół ds. strategii powinien rozstrzygnąć, które problemy będą rozwiązywane. Można do tego wykorzystać różne techniki, w tym m.in. konsensus i rangowanie.

- Konsensus to osiągnięcie przez członków zespołu jednomyślności co do uszeregowania problemów do rozwiązania.

- Rangowanie to nadanie poszczególnym problemom do rozwiązania określonych wartości na skali 1-10. Osoby wchodzące w skład zespołu nadają poszczególnym problemom do rozwiązania określoną liczbę punktów, ustalając tym samym rangę danego problemu na tle innych. Powstałe uszeregowanie problemów do rozwiązania wynikać będzie z wartości średniej arytmetycznej liczby punktów, jaką każdy z problemów uzyskał od każdej z osób. Przy przyznawaniu punktów problemom do rozwiązania należy kierować się posiadaną wiedzą i priorytetami gminy/powiatu.

Zalecanym trybem jest tryb opierający się na zasadzie konsensusu.

Efektem tej pracy będą uhierarchizowane według ważności problemy społeczne.

BLOK 2
Planowanie strategiczne

9

KROK 9

Wybór problemów do rozwiązania

ABY ROZPOCZĄĆ PRACĘ, TRZEBA MIEĆ:
- uporządkowaną listę zidentyfikowanych problemów

→ **WYNIK PRACY:**
- lista problemów do rozwiązania

Znając hierarchię ważności zidentyfikowanych problemów społecznych, ustaloną ze względu na potrzeby społeczności lokalnej, można dokonać wyboru, które problemy będą rozwiązywane w ramach strategii. Należy pamiętać, że nie wszystkie problemy mogą i powinny być rozwiązywane za pomocą strategii. Przed dokonaniem ostatecznego wyboru problemów do rozwiązania, efekt pracy zespołu należy poddać konsultacjom. Przeprowadzenie konsultacji upoważnia zespół do podjęcia ostatecznej decyzji, które problemy będą rozwiązywane w ramach strategii.

Informowanie i konsultacje

Informacje o wstępnym wyborze problemów do rozwiązania należy wysłać do instytucji podległych samorządom, do organizacji pozarządowych, do instytucji prywatnych, do związków wyznaniowych oraz do osób zainteresowanych strategią (obecnych na spotkaniach i zgłaszających się mailowo). Równolegle informacja powinna zostać upubliczniona na stronie urzędu gminy/powiatu, a także na stronach instytucji delegujących osoby do zespołu.

Stworzenie listy problemów do rozwiązania pozwoli na sformułowanie celów głównych.

BLOK 2
Planowanie strategiczne

10

KROK 10

Sformułowanie celów głównych

Aby rozpocząć pracę, trzeba mieć:
- listę problemów do rozwiązania

→ **Wyniki pracy:**
- sformułowane cele główne

Problem to obszar zmiany, wymagający interwencji, ustalony w wyniku porównania tego „jak jest", z tym „jak powinno być". Zespół typuje do rozwiązania w ramach strategii tylko niektóre problemy.

W odniesieniu do każdego problemu należy rozstrzygnąć, w jakim zakresie będzie on rozwiązywany. Rozstrzygnięcie to oznacza sformułowanie celu głównego. Cel główny to zakres zmiany, którą zdecydowano się wprowadzić i której oczekiwano w wyniku podjętych działań wynikających ze strategii.

Formułując cele główne należy pamiętać, że poprawnie zbudowany cel powinien być:

- konkretny, to jest taki, który będzie można przełożyć na konkretne rezultaty, z określeniem jakie;
- mierzalny, to jest taki, którego rezultaty będzie można zmierzyć za pomocą wskaźników;
- osiągalny, to jest taki, który umożliwia osiągnięcie założonych rezultatów;
- realny, to jest taki, który ze względu na uwarunkowania związane z zasobami, w tym: czasem, możliwościami i chęciami, jest możliwy do zrealizowania;
- efektywny, to jest taki, gdy zasoby konieczne do realizacji celu nie przewyższają efektu. Każdorazowo wycenę „kosztów" musi przeprowadzić zespół;
- skuteczny, to jest taki, który rozwiązuje problem, ze względu na który został sformułowany.

Informowanie i konsultowanie

Informację z prośbą o ocenę sformułowanych celów głównych warto rozesłać do instytucji podległych samorządom, do organizacji pozarządowych, do instytucji prywatnych, do związków wyznaniowych. Równolegle informacja powinna zostać upubliczniona na stronie urzędu gminy/powiatu, a także na stronach instytucji delegujących osoby do zespołu.

Po uzyskaniu odpowiedzi warto w możliwie szybkim czasie (np.: po dwóch tygodniach) upublicznić odpowiedzi z komentarzem zespołu.

Sformułowane cele główne powinny być przedstawione radzie.

BLOK 2
Planowanie strategiczne

11

KROK 11

Wyznaczenie celów szczegółowych

ABY ROZPOCZĄĆ PRACĘ, TRZEBA MIEĆ:
- sformułowane cele główne

→ WYNIKI PRACY:
- lista celów szczegółowych

Cele szczegółowe to składowe celu głównego. W zależności od rozwiązywanego problemu, a tym samym celu głównego, cele szczegółowe mogą mieć charakter etapów (wtedy ważna jest kolejność ich realizacji), bądź stanowić zbiór odrębnych, niezależnych bezpośrednio od siebie, celów - elementów, składających się na cel główny. Określenie celów szczegółowych pozwala zatem wyodrębnić nie tylko składowe celu głównego, ale również umożliwia ustalenie kolejności ich realizacji.

Zarówno cele główne, jak i szczegółowe, powinny być budowane według tych samych wymogów, czyli powinny być: konkretne, mierzalne, trafne, realne, efektywne, skuteczne.

Im więcej celów szczegółowych, tym łatwiej zaprojektować trafne działania prowadzące do ich realizacji.

Celom szczegółowym należy przyporządkować rezultaty oraz wskaźniki.

BLOK 2
Planowanie strategiczne

12

KROK 12

Rozpoznanie zasobów

ABY ROZPOCZĄĆ PRACĘ, TRZEBA MIEĆ:
- listę celów szczegółowych

→ WYNIK PRACY:
- lista celów szczegółowych z przyporządkowanymi zasobami

Dla sformułowanych celów szczegółowych należy stworzyć listę zasobów (rzeczowych, finansowych, ludzkich i kompetencyjnych), niezbędnych do ich osiągnięcia. Oznacza to potrzebę wstępnego zaplanowania głównych działań w ramach każdego celu szczegółowego.

W przypadku, gdy rozpoznanie dostępnych zasobów (posiadanych i możliwych do pozyskania) wskazuje, że pełne osiągnięcie celu szczegółowego nie jest możliwe, konieczne może być zawężenie celu szczegółowego lub rezygnacja z jego osiągania. Może się też zdarzyć, że taka sytuacja uniemożliwi osiągnięcie celu głównego.

Jeśli zespół uzna, że cel główny jest niemożliwy do osiągnięcia:

1. możliwa jest redefinicja celu głównego w kontekście rozwiązywania problemu, dla którego cel ten został sformułowany;
2. możliwa jest rezygnacja z rozwiązywania problemu, dla którego sformułowano cel główny i ewentualne sformułowanie celów do kolejnego problemu z kroku 9 „Wybór problemów do rozwiązania".

Oszacowanie możliwości osiągnięcia poszczególnych celów szczegółowych pozwala na przewidywanie realnych, możliwych do osiągnięcia rezultatów.

Załączniki:
- Zestawienie zasobów niezbędnych do osiągnięcia celów szczegółowych (ZAŁĄCZNIK NR 15)

Załączniki znajdują się na płycie

BLOK 2
Planowanie strategiczne

13

KROK 13

Zaplanowanie rezultatów

ABY ROZPOCZĄĆ PRACĘ, TRZEBA MIEĆ:
- listę celów szczegółowych

→ **WYNIK PRACY:**
- rezultaty wyznaczone dla celów głównych i pośrednich

Na zaplanowany zakres zmian składać się będą określone rezultaty ilustrujące zmianę. Dotyczy to zarówno celów głównych, jak i szczegółowych.

Rezultaty to bezpośrednie efekty, dotyczące zmian określonych w celach.

Zaplanowane rezultaty będą wyznaczać działania prowadzące do pożądanych zmian. Rezultaty należy jak najdokładniej zaprojektować - precyzyjnie zdefiniować, ustalając, jakie zmiany powinny nastąpić w wyniku realizacji celów, jakich wyników spodziewamy się po ich realizacji, jak będziemy je obserwować i jak będziemy je mierzyć.

Zaplanowane rezultaty, jako wynik realizacji celów, mogą mieć postać materialną, fizyczną, dającą się obserwować wprost. Należy pamiętać, aby nie mylić rezultatów z produktami, które również mają postać fizyczną, ale stanowią konkretną usługę, np. szkolenie, schemat procedury, poradnik lub są konkretnymi obiektami np. zmiany architektoniczne. Rezultaty twarde są policzalne i tym samym mierzalne wprost, np. liczba osób przeszkolonych, liczba wypracowanych procedur, liczba upowszechnionych publikacji, itp.

Rezultaty miękkie nie mają postaci materialnej i nie są obserwowalne wprost, np. zwiększenie zdolności instytucjonalnej, wzrost kompetencji pracowników, zmiana postaw i systemu wartości konkretnych grup społecznych, itp.

Kolejnym krokiem jest zaplanowanie, czego spodziewamy się i co będzie potwierdzeniem, że zmiana nastąpiła w wyniku realizacji celów, czyli po czym poznamy zmianę.

BLOK 2
Planowanie strategiczne

14

KROK 14

Budowanie wskaźników

ABY ROZPOCZĄĆ PRACĘ, TRZEBA MIEĆ:
- rezultaty wyznaczone dla celów głównych i pośrednich

→ WYNIK PRACY:
- wyznaczone wskaźniki rezultatów

Wskaźnik to miara obserwacji zjawiska będącego wynikiem, planowanym rezultatem realizacji konkretnych celów. Do każdego zaplanowanego rezultatu zaplanowane powinny być sposoby obserwacji i pomiaru - wskaźniki. Dokumenty planistyczne, dotyczące problemów społecznych, zawierają obszary, w obrębie których oczekiwać będziemy rezultatów nie tylko materialnych, ale również tych dotyczących postaw, systemów wartości, przekonań i odczuć. Musimy zatem zaplanować, w jaki sposób będziemy obserwować, czy zaplanowane zmiany faktycznie nastąpiły, a przede wszystkim, w jaki sposób będziemy je mierzyć. Ocena, czy udało się osiągnąć zaplanowane rezultaty, oznacza ocenę realizacji zaplanowanych celów i właśnie dlatego powinna być precyzyjnie zaprojektowana. Budowa wskaźników to bardzo ważny krok.

Rezultaty twarde mają postać fizyczną i dają się policzyć. Zaprojektowanie ich wskaźnika wymaga wyboru adekwatnej miary do rezultatu. Jeśli jednym z naszych rezultatów jest zwiększenie liczby dzieci uczęszczających na lekcje języka angielskiego, to wskaźnikiem ilościowym jest liczba będąca różnicą między liczbą dzieci uczęszczających na zajęcia przed i po realizacji.

Rezultaty miękkie nie są obiektami fizycznymi, nie są bezpośrednio obserwowalne. Zaprojektowanie wskaźnika do rezultatu miękkiego wymaga zdefiniowania, jakie zjawisko B będzie potwierdzać, że nastąpiła zmiana w zjawisku A, zapisanym jako rezultat. Jeśli w jednym z naszych rezultatów jest wzrost kompetencji instytucji, to na taki wzrost (A) wskazywać może zmniejszona liczba skarg petentów (B). Pomiar osiągnięcia rezultatu może, i często powinien, odbywać się kilkoma wskaźnikami, musimy je jednak zbudować według podanego schematu.

Załączniki:
- Jak budować wskaźniki rezultatów miękkich (ZAŁĄCZNIK NR 16)

Załączniki znajdują się na płycie

BLOK 3

Praca nad programem działań

Zawarte w tym bloku kroki opisują zalecaną ścieżkę pracy, doprowadzającą do powstania lub aktualizacji programu działań.

BLOK 3
Praca nad programem działań

15

KROK 15

Planowanie działań

Aby rozpocząć pracę, trzeba mieć:
- wyznaczone wskaźniki rezultatów

→ **wynik pracy:**
- zaplanowane działania

Realizacja celów wymaga sekwencji działań następujących po sobie w określonej kolejności, rozłożonych w czasie, umocowanych w konkretnych zasobach. Działania projektujemy w odniesieniu do zaplanowanych celów szczegółowych i przypisanych do nich rezultatów. Wcześniejsze określenie rezultatów zwiększa trafność planowania działań.

Każde działanie, niezależnie od stopnia szczegółowości, zaprojektowane jest poprawnie wtedy, gdy spełnia określone kryteria. Działanie musi być:

- trafne, to jest zaprojektowane tak, aby bezpośrednio prowadziło do realizacji celu i osiągnięcia planowanego rezultatu;
- konkretne ,czyli precyzyjnie określone;
- efektywne, to jest takie, gdy zasoby konieczne do realizacji celu nie przewyższają efektu. Każdorazowo wycenę „kosztów" musi przeprowadzić zespół;
- skuteczne, to jest wyczerpujące wszystkie aspekty zaplanowanych celów i rezultatów.

Poprawne zaprojektowanie działań do poszczególnych celów szczegółowych umożliwia realizację poszczególnych etapów realizacji celu głównego. Osiągnięcie celu głównego wymaga, aby etapy jego realizacji, zapisane jako cele pośrednie, realizowane były w kolejności uwzględniającej następstwo czasowe i skutkowo-przyczynowe. Zaplanowanie działań z uwzględnieniem tych zależności jest warunkiem koniecznym realizacji celu głównego.

Dla zaplanowanych działań konieczne jest stworzenie kosztorysów i harmonogramów.

BLOK 3
Praca nad programem działań

16

KROK 16

Rozpoznanie zasobów

ABY ROZPOCZĄĆ PRACĘ, TRZEBA MIEĆ:
- zaplanowane działania

→ WYNIK PRACY:
- szacunkowe kosztorysy działań

Jeśli działania mają być faktycznie realizowane, konieczne jest oszacowanie kosztów realizacji poszczególnych działań. Ważne jest ustalenie źródeł pozyskiwania planowanych środków. Przy szacowaniu środków niezbędnych przy realizacji działań należy brać pod uwagę nie tylko te, które można zagwarantować w budżecie gminy, ale również takie, które można zdobyć z innych źródeł (np. środki unijne). Ponieważ działania planowane są na kilka lat, kosztorys musi mieć perspektywę dłuższą niż roczna. Oznacza to, że jest to jeden z momentów kluczowych, wymagających aktywnego uczestnictwa rady. Kosztorysy działań powinny być włączone w cykl budżetowy samorządów. Pozyskiwanie środków musi uwzględniać planowany termin realizacji działań.

Oszacowanie kosztów realizacji poszczególnych działań pozwala na prawidłowe zaprojektowanie programów działań.

BLOK 3
Praca nad programem działań

17

KROK 17

Zaprojektowanie programów działań

ABY ROZPOCZĄĆ PRACĘ, TRZEBA MIEĆ:
- szacunkowe kosztorysy działań

→ WYNIK PRACY:
- programy działań

Pieniądze, czas, wykonawca, to wzajemnie na siebie wpływające czynniki rozstrzygające o realizacji zaplanowanych działań. Muszą one być zaplanowane we wzajemnym powiązaniu i zapisane w formie harmonogramu. Czas realizacji działań powinien być szczegółowo zaplanowany. Właściwe zaplanowanie czasu pozwala na zachowanie właściwego rytmu i tempa realizacji działań. Dodatkowo, takie planowanie w czasie gwarantuje uwzględnienie logicznej kolejności działań. Wyznaczenie wykonawców wskazuje odpowiedzialnych za realizację działań.

Program działań to zestawienie w czasie działań wraz z oszacowanym kosztem realizacji i wyznaczonymi wykonawcami. Dla każdego celu głównego, z uwzględnieniem celów szczegółowych, tworzy się osobny program działań.

Konieczne jest zestawienie i porównanie stworzonych programów działań, pozwala to bowiem na wychwycenie części wspólnych. Może okazać się, że działania zaplanowane w różnych programach działań są tożsame, bądź uzupełniają się. Dodatkowo, analizie trzeba poddać wykorzystanie zasobów w poszczególnych działaniach zaplanowanych do realizacji w tym samym czasie. Warto wtedy zastanowić się nad takim pogrupowaniem działań, które pozwoli na zwiększenie ich skuteczności, obniżenie kosztów ich realizacji i optymalne wykorzystanie dostępnych zasobów.

Zaprojektowane programy działań powinny zostać przedstawione radzie.

Załączniki:
- Program działań (ZAŁĄCZNIK NR 17)

Załączniki znajdują się na płycie

BLOK 4

Zaplanowanie oceny i aktualizacji

Zawarte w tym bloku kroki opisują zalecaną ścieżkę pracy, doprowadzającą do zaplanowania monitoringu i ewaluacji wdrażania dokumentu strategicznego oraz jego aktualizacji.

BLOK 4
Zaplanowanie oceny i aktualizacji

18

KROK 18

Planowanie monitoringu

ABY ROZPOCZĄĆ PRACĘ, TRZEBA MIEĆ:
- programy działań

→ **WYNIK PRACY:**
- ustalenie zasad obserwacji

Realizacja każdego przedsięwzięcia wymaga śledzenia i rejestracji przebytej drogi.

Dokumenty planistyczne o szerszej perspektywie czasowej wymagają zaprojektowania obszarów, które wymagają obserwacji. Obszary szczególnie narażone na trudności dadzą się dzięki temu wcześniej przewidzieć. W przypadku realizacji strategii, podstawowymi obszarami do monitoringu są: rezultaty, działania, terminy, koszty. System monitoringu wymaga także ustalenia, w jakich terminach i przez kogo te obszary będą obserwowane, jak będą raportowane i jakie procedury uruchamiać będą ewaluację w przypadku zaobserwowanych trudności.

Za przeprowadzanie monitoringu i raportowanie radzie jego wyników odpowiedzialna jest osoba pełniąca funkcję wójta/burmistrza/prezydenta/starosty.

BLOK 4
Zaplanowanie oceny i aktualizacji

19

KROK 19

Planowanie ewaluacji i aktualizacji

ABY ROZPOCZĄĆ PRACĘ, TRZEBA MIEĆ:
- ustalone zasady obserwacji

→ **WYNIK PRACY:**
- ustalenie zasad i terminów ewaluacji i aktualizacji

Każdy plan, niezależnie od stopnia szczegółowości i złożoności, powinien podlegać ewaluacji czyli weryfikującej ocenie.

Powinna być ona dokonywana przez zespół do spraw ewaluacji. Wyniki ewaluacji powinny być przedstawione, w formie raportu, osobie pełniącej funkcję wójta/burmistrza/prezydenta/starosty. W przypadku, gdy wynik ewaluacji wskaże na potrzebę przeprowadzenia działań naprawczych, niezbędna będzie aktualizacja strategii, w zależności od potrzeb obejmująca: harmonogram, rezultaty, cele, diagnozę.

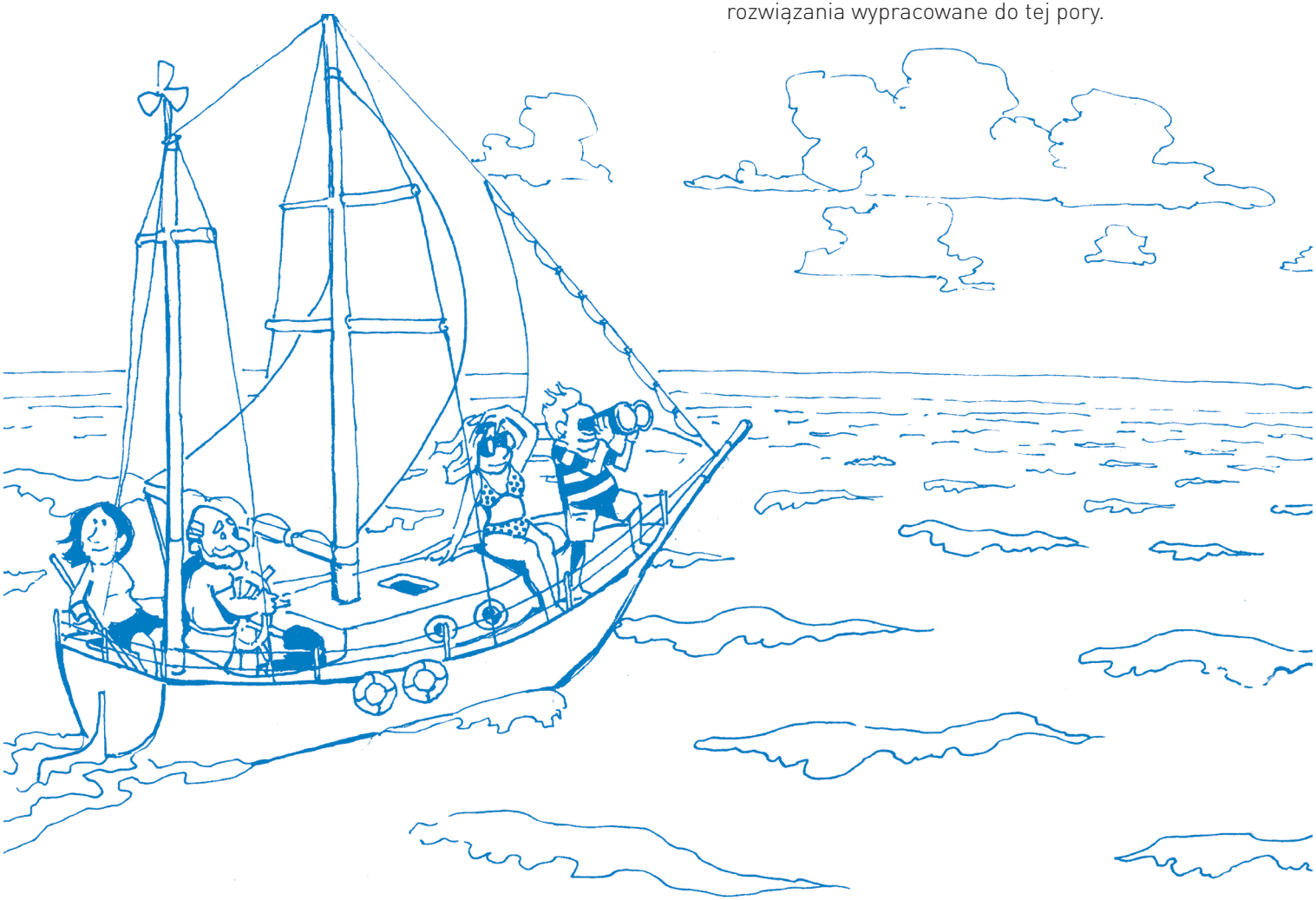
W dokumencie strategicznym powinny znaleźć się konkretne zapisy, dotyczące procedury ewaluacji i jej wdrażania, w tym jej terminy i podmioty za nią odpowiedzialne. Konieczne jest również zamieszczenie w dokumencie zapisów wskazujących minimalny okres, po jakim należy dokonać aktualizacji dokumentu oraz tryb jej przeprowadzania.

BLOK 5

Weryfikacja

Blok ten zawiera instrukcje postępowania weryfikcyjnego w sytuacji, gdy zespół posiada już gotowy dokument strategiczny.

Na tym etapie nie tworzy się już nowych rozwiązań, a jedynie poddaje ocenie i poprawkom rozwiązania wypracowane do tej pory.



BLOK 5
Weryfikacja

20

KROK 20

Konsultacje i analiza poprawności strategii

Aby rozpocząć pracę, trzeba mieć:
- opracowany dokument planistyczny

→ **WYNIK PRACY:**
- wersja końcowa dokumentu planistycznego

Przekazując dokument do konsultacji na tym etapie, trzeba jasno wyznaczyć zakres i kryteria konsultacji. Jeżeli odbyły się konsultacje na poprzednich etapach tworzenia dokumentów, teraz mamy pełne uprawnienie do ograniczenia zakresu konsultacji. W takiej sytuacji, na tym etapie, ocenie podlegać mogą np. harmonogram działań. Aby ułatwić analizę zebranych uwag, warto przygotować wcześniej formularz zgłaszania uwag.

Wyznaczone osoby, będące przedstawicielami zespołu, opracowują spis uwag otrzymanych w trakcie wszystkich konsultacji. Spis ten powinien zawierać wszystkie uwagi, w miarę możliwości pogrupowane w bloki tematyczne, niezależnie od ich oceny oraz częstotliwości występowania. Każdy z komentarzy powinien być opisany poprzez wskazanie źródła (np. opinie mieszkańców, opinie ekspertów, itp.) oraz częstotliwości występowania uwagi (ile osób wskazało wadę).

Wszystkie uwagi i spostrzeżenia zawarte w raporcie powinny być przedmiotem analizy zespołu ds. strategii i podstawą zmian, jeśli zespół uzna je za uzasadnione. Wszystkie uwagi i spostrzeżenia zawarte w raporcie powinny być również skomentowane w trybie, w jakim zostały zgłoszone.

Przed przedstawieniem radzie opracowanego przez zespół ds. strategii dokumentu planistycznego należy sprawdzić jego poprawność formalną i skorygować ewentualne braki.

Załączniki:
- Końcowa analiza formalnej poprawności strategii (załącznik nr 18)

Załączniki znajdują się na płycie

BLOK 6

Przyjęcie i wdrożenie

W tym bloku znajdują się wskazówki dotyczące przygotowania projektu uchwały, przedstawienia uchwały radzie oraz wdrażania przyjętej strategii.

BLOK 6
Przyjęcie i wdrożenie

21

KROK 21

Przygotowanie projektu i przyjęcie uchwały

ABY ROZPOCZĄĆ PRACĘ, TRZEBA MIEĆ:
- ostateczną wersję strategii rozwiązywania problemów społecznych

→ **WYNIK PRACY:**
- uchwała przyjmująca strategię

Strategia rozwiązywania problemów społecznych powinna być przyjęta w formie uchwały rady.

Osoba pełniąca funkcję wójta/burmistrza/prezydenta/starosty przygotowuje projekt uchwały przyjmującej strategię rozwiązywania problemów społecznych i przedstawia go radzie. Rada, po zapoznaniu się z ostateczną wersją strategii i ewentualnym wprowadzeniu do niej poprawek, przyjmuje uchwałę.

BLOK 6
Przyjęcie i wdrożenie

22

KROK 22

Wdrażanie strategii

ABY ROZPOCZĄĆ PRACĘ, TRZEBA MIEĆ:
- uchwałę przyjmującą strategię

→ WYNIK PRACY:
- Realizowana strategia

Zaleca się powołanie zespołu do spraw wdrażania strategii i osoby koordynującej jego prace. Zespół będzie odpowiedzialny za nadzór nad wdrażaniem strategii, koordynację i monitorowanie działań, opracowanie wniosków dotyczących wdrażania oraz propozycji zmian i aktualizacji strategii, przygotowanie okresowych raportów z realizacji strategii. W skład zespołu powinny wchodzić osoby, które uczestniczyły w przygotowaniu strategii oraz istotni realizatorzy zaplanowanych w niej działań. W trakcie wdrażania działań mogą być także powoływane mniejsze zespoły zadaniowe, które będą odpowiedzialne za poszczególne obszary działań (np. działania dotyczące dzieci, osób niepełnosprawnych, osób starszych, kobiet).

Zespół tworzący strategię dołożył wszelkich starań, by była ona przemyślanym przewodnikiem, pomocnym w trakcie zmierzania do realizacji obranych w strategii celów. Osoby zaangażowane w proces tworzenia strategii dysponują wiedzą, która umożliwiała im stworzenie tego dokumentu. Warto o tym pamiętać, bo wiedza ta pomocna może być w trakcie wykonywania zadań wynikających ze strategii. Sięgajmy do tej wiedzy konsultując się, gdy wdrażanie napotyka na przeszkody. Być może sytuacja, w której się znaleźliśmy, była rozważana podczas spotkań zespołu i może on służyć pomocą w jej rozwiązaniu.

Strategia rozwiązywania problemów społecznych musi być brana pod uwagę w trakcie prac nad corocznymi budżetami samorządu, tak, by zapewnić możliwość wykonania zadań opisanych w harmonogramie na nadchodzący rok.

Załączniki:
- **Zarządzenie w sprawie powołania zespołu ds. wdrażania strategii rozwiązywania problemów społecznych** (ZAŁĄCZNIK NR 19)

Załączniki znajdują się na płycie

Słowniczek

Agenda 22 – wytyczne dla władz lokalnych w zakresie planowania polityki wobec osób niepełnosprawnych, opracowane przez Szwedzką Federację Osób Niepełnosprawnych (Handikap Förbunden – The Swedish Disability Federation).

Cel – planowany zakres zmian.

Cel główny – zakres zmian o znaczeniu priorytetowym.

Cel szczegółowy – część składowa celu głównego.

Diagnoza – procedura umożliwiająca identyfikację problemów.

Dyskryminacja – forma wykluczenia społecznego, objawiająca się poprzez traktowanie pojedynczej osoby bądź środowisk lub kategorii ludności gorzej, niż pozostałych, ze względu jakąś cechę np. płeć, tożsamość seksualną, wiek, niepełnosprawność, religię lub przekonania, pochodzenie etniczne lub rasowe oraz ze względu na kilka z wymienionych jednocześnie cech (dyskryminacja wielokrotna).

Empowerment – proces zachęcania ludzi do angażowania się w podejmowanie decyzji, rozwijanie realnego wpływu uczestników na planowanie i realizację działań do nich skierowanych.

Ewaluacja – ocena według z góry przyjętych kryteriów.

Gender mainstreaming – włączanie problematyki płci do głównego nurtu polityk, co oznacza, że idea równości powinna być obecna we wszystkich działaniach – od etapu planowania, przez realizację, aż po ocenę działań.

Marginalizacja – pozostawanie poszczególnych środowisk i kategorii ludności na uboczu życia społecznego.

Monitoring – obserwacja i rejestracja zmian.

Osoba z niepełnosprawnością – osoba wymagająca wsparcia w pełnym uczestnictwie w życiu społecznym. Utrudnione uczestnictwo w życiu społecznym ma charakter trwały i wynikać może z zaburzeń somatycznych, tj. związanych z ciałem i pracą zmysłów lub z dysfunkcji psychicznych.

Osoby z niepełnosprawnością sensoryczną – osoby z uszkodzeniem narządów zmysłów, osoby niewidome i słabo widzące oraz osoby niesłyszące i słabo słyszące. Osoby z niepełnosprawnością fizyczną - osoby z niepełnosprawnością motoryczną tj. z uszkodzeniem narządu ruchu oraz osoby z przewlekłymi schorzeniami narządów wewnętrznych.

Osoby z niepełnosprawnością psychiczną – osoby z niesprawnością intelektualną, osoby psychicznie chore, z zaburzeniami osobowości i zachowania.

Osoby z niepełnosprawnością złożoną – osoby dotknięte więcej niż jedną niepełnosprawnością.

Partycypacja – uczestnictwo, udział jednostek w większej grupie, formacji, projekcie czy instytucji.

Partycypacja społeczna – udział obywateli w zarządzaniu sprawami społecznymi.

Polityka społeczna – zespół długofalowych działań na rzecz rozwiązywania problemów społecznych.

Potrzeba społeczna – różnica pomiędzy przyjętymi standardami, a realnym poziomem życia.

Problem społeczny – każde zjawisko, które na masową skalę obniża standard życia społecznego, między innymi prowadząc do marginalizacji poszczególnych środowisk i kategorii ludności.

Program działań – zestawienie działań w czasie, z uwzględnieniem kosztów i wykonawców.

Standard życia – poziom życia zagwarantowany Konstytucją oraz przyjętymi przez Polskę międzynarodowymi porozumieniami.

Standardowe Zasady Wyrównywania Szans Osób Niepełnosprawnych – dokument Organizacji Narodów Zjednoczonych, przyjęty podczas 48 sesji Zgromadzenia Ogólnego Narodów Zjednoczonych w dniu 20 grudnia 1993 r. (Rezolucja 48/96).

Strategia – długookresowy plan dotyczący kierunku i zakresu zmian.

Rezultat – bezpośredni wynik działania.

Wskaźnik – zjawisko umożliwiające identyfikację i pomiar innego zjawiska.

Zasoby – materialne i niematerialne czynniki niezbędne do wytwarzania dóbr w postaci produktów i rezultatów.

Krótko o projekcie

Projekt „Agenda 22 jako narzędzie tworzenia strategii i programów operacyjnych z zakresu polityki społecznej" współfinansowany jest ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Jednym z głównych celów projektu jest włączenie działań wobec osób niepełnosprawnych w główny nurt polityki społecznej, zarówno na szczeblu ogólnopolskim, jak i lokalnym.

Podjęte w projekcie działania są także odpowiedzią na problemy związane z tworzeniem strategii rozwiązywania problemów społecznych i programów działań na rzecz osób niepełnosprawnych.

Wiele samorządów ma trudności w tworzeniu efektywnych dokumentów strategicznych z zakresu polityki społecznej, a jednocześnie samorządy otrzymują niewystarczające wsparcie, by skutecznie planować swoje działania społeczne. W odpowiedzi na te problemy Fundacja TUS przygotowała i przeprowadziła projekt Agenda 22.

W trakcie realizacji projektu zostało przygotowane narzędzie, ułatwiające samorządom tworzenie strategii i programów rozwiązywania problemów społecznych, ze szczególnym uwzględnieniem wyrównywania szans osób niepełnosprawnych. Narzędzie to opiera się na Standardowych Zasadach Wyrównywania Szans Osób Niepełnosprawnych, uchwalonych przez ONZ w 1993 roku. Stworzona metoda jest możliwie prosta w zastosowaniu i dopasowana do polskich standardów. Przygotowane narzędzie było przez ekspertów Fundacji TUS pilotażowo wdrażane i testowane w wybranych samorządach lokalnych na terenie województwa mazowieckiego.

Gotowe i zweryfikowane narzędzie, w formie poniższej publikacji, będzie szeroko promowane wśród instytucji samorządowych i organizacji opracowujących strategie i programy rozwiązywania problemów społecznych.

Projekt realizowany był od września 2008 roku do września 2010 roku.

O Fundacji TUS

Fundacja TUS jest jedną z najstarszych, działających w Warszawie, organizacji pozarządowych. Powstała w 1993 roku po to, by zapewnić osobom niepełnosprawnym jak największą niezależność i samodzielność w życiu społecznym.

Jednym z działań (podjętym wspólnie z Urzędem Miasta Warszawa) było powołanie do życia pierwszego w Polsce specjalistycznego transportu dla osób niepełnosprawnych. Przez 11 lat niepełnosprawni obywatele poruszali się po mieście z pomocą Fundacji TUS. Mimo zaprzestania działalności transportowej przez Fundację TUS w 2005 roku, w Warszawie do dzisiaj obowiązują standardy przewozu niepełnosprawnych pasażerów wypracowane przez Fundację.

Obecnie aktywność Fundacji TUS koncentruje się wokół kilku pól: aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych, nowatorskich projektów badawczych i szkoleniowych oraz dostarczania informacji niepełnosprawnym warszawiakom.

Od 2005 roku Fundacja TUS prowadzi Centrum Karier Osób Niepełnosprawnych (CKON). Działania CKON adresowane są do osób niepełnosprawnych z województwa mazowieckiego i łódzkiego. Oferta CKON obejmuje: pośrednictwo pracy, bezpłatne konsultacje doradcy zawodowego i prawnika.

Działalność badawcza Fundacji TUS skupia się wokół analizowania skuteczności działań instytucji samorządowych na rzecz osób niepełnosprawnych i tworzenia rekomendacji mogących poprawić jakość takich działań. Ponadto Fundacja prowadzi działania mające na celu uwrażliwienie społeczeństwa na problemy i potrzeby osób niepełnosprawnych. Co roku TUS organizuje warsztaty dla studentów architektury na Politechnice Warszawskiej „Niepełnosprawność – co to naprawdę znaczy?". Od wielu lat Fundacja prowadzi również szkolenia dla osób obsługujących niepełnosprawnych klientów, np.: dla pracowników komunikacji miejskiej, sprzedawców sklepowych, pracowników stacji paliw.

Od kilku lat (wspólnie z Fundacją Pomocy Matematykom i Informatykom Niesprawnym Ruchowo) Fundacja TUS realizuje innowacyjne przedsięwzięcie, jakim jest „Niepełnosprawnik po Warszawie". „Niepełnosprawnik" to internetowa baza danych, skupiająca informacje o przystosowaniu obiektów użyteczności publicznej do potrzeb osób z różnymi rodzajami niepełnosprawności. W bazie znajdują się nie tylko urzędy, centra handlowe lub banki, ale również zakłady fryzjerskie, restauracje, puby czy nawet małe, osiedlowe sklepy spożywcze. Baza jest użyteczna nie tylko dla osób niepełnosprawnych, ale także m.in. dla rodziców z wózkami, osób starszych czy turystów.

www.tus.org.pl