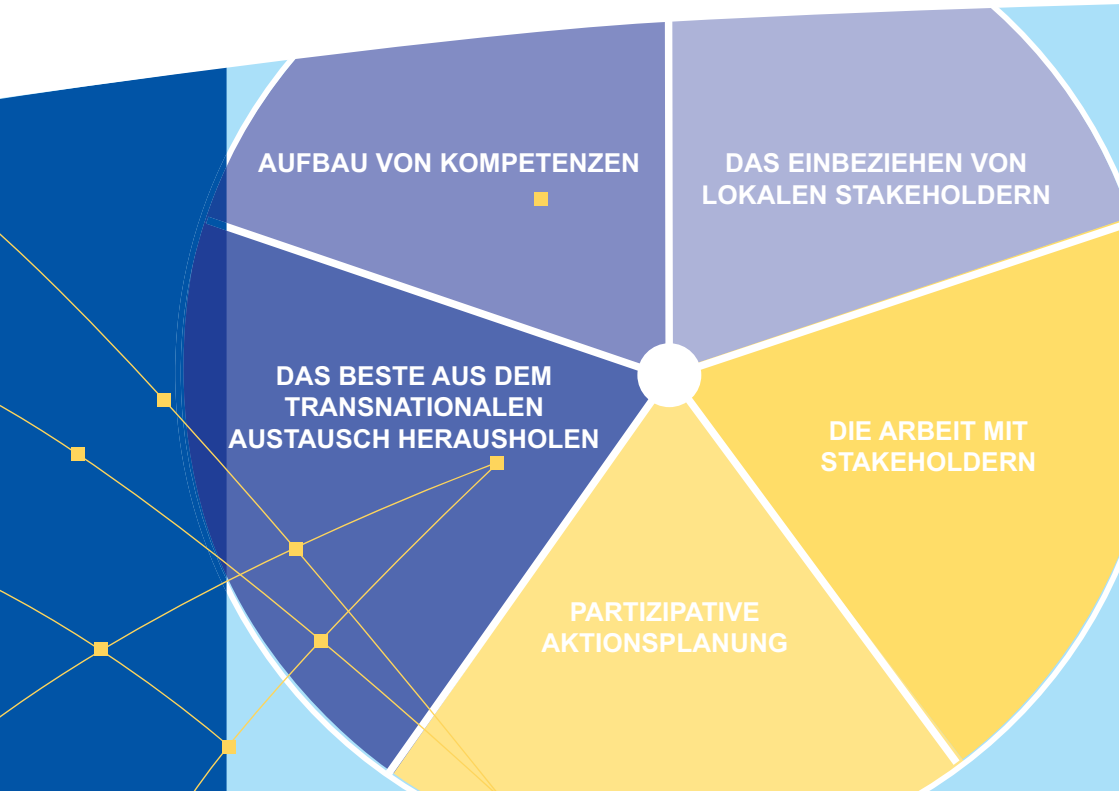


Das URBACT-II-Toolkit für Lokale Arbeitsgruppen

Juni 2013



Herausgegeben von URBACT
5, Rue Pleyel, 93283 Saint-Denis, Frankreich
Tel. +33 1 49 17 46 08
Fax: +33 1 49 17 45 55
webassistance@urbact.eu
www.urbact.eu

Leiterin der Veröffentlichung: Melody Houk
Mit Beiträgen von: Eddy Adams, Raffaele Barbato, Melody Houk, Sally Kneeshaw, Simina Lazar
Design: Martyn Allen
Druck: Bialec, Nancy (Frankreich)

2013 © URBACT Alle Rechte vorbehalten.

Unser Dank gilt: Daniel Garnier, Jenny Koutsomarkou, Alberto Merolla, Alison Partridge, Peter Ramsden und Willem Van Winden

Fotos: András Ekés und Sally Kneeshaw

Das URBACT-II-Toolkit für Lokale Arbeitsgruppen

Juni 2013

INHALT

Inhalt	4
VORWORT	6
Vorstellung des URBACT-Programms	8

Teil 1

Lokale URBACT-Arbeitsgruppen und partizipative Maßnahmenplanung

1.1 – Lokale Arbeitsgruppen und Lokale Aktionspläne	14
1.2 – Das Einbeziehen von lokalen Stakeholdern	22
1.3 – Die Arbeit mit Stakeholdern in Ihrer Lokalen Arbeitsgruppe	30
1.4 – Maßnahmenplanung	40
1.5 – Das Beste aus dem transnationalen Austausch herausholen	52
1.6 – Entwicklung von Strukturen und Kompetenzen	58

Teil 2

Nützliche Instrumente und Referenzen

2.1	– Das zyklische Planungsmodell	62
2.2	– Stakeholderanalyse	64
2.3	– Bedeutung der Stakeholder/Einflussmatrix	66
2.4	– Selbstbewertungs-Instrument für die Effizienz der Lokalen Arbeitsgruppen	68
2.5	– Problembaum	70
2.6	– Maßnahmentabelle	72
2.7	– Selbstbewertungs-Instrument für Lokale Aktionspläne	76
2.8	– Nützliche Referenzen	78

VORWORT

„Doch vor allem müssen wir uns von der Neigung befreien, die Städte nur als ihre Gebäude wahrzunehmen und uns daran erinnern, dass eine echte Stadt aus Fleisch, nicht aus Beton besteht.“

Edward Glaeser¹

6

URBACT handelt von Städten und von Menschen. Unsere Aufgabe ist die Unterstützung der nachhaltigen Stadtentwicklung, der als wesentliches Element die Förderung der Talente der städtischen Stakeholder zugrunde liegt. Durch die Entwicklung unserer Strukturen und Kompetenzen können wir die Städte Europas stärker, fairer und sauberer machen.

Zwei Ansätze bilden den Kern der URBACT Tätigkeit: Integrierte Stadtentwicklung und partizipative Maßnahmenplanung. Diese Dynamik wird seit den 1990er Jahren mit unterschiedlichen Programmen –etwa URBAN I und II, URBACT I sowie die Leipzig Charta– durch die Europäische Kommission unterstützt. Sie gründet auf einer ganzheitlichen Herangehensweise, die die materielle, ökonomische und soziale Dimension der Stadtentwicklung von einem nachhaltigen Blickwinkel her berücksichtigt. Der partizipative Ansatz, der auf der Entwicklung starker Partnerschaften zwischen öffentlichen Stellen, Privatwirtschaft und Zivilgesellschaft (einschließlich der Bürger und Einwohner) gründet, ist der anerkannte Eckpfeiler einer wirksamen Stadtentwicklungspolitik.

Die Lokalen URBACT-Arbeitsgruppen (ULSGs) wandeln diese Prinzipien in eine konkrete lokale Dynamik um, mit der das gemeinsame Erarbeiten des städtischen Planungsprozesses gefördert und die Kompetenzen der lokalen Akteure gestärkt werden sollen.

Dieses URBACT-Toolkit wurde für die Stakeholder der URBACT-Netzwerke geschaffen, die eine aktive Rolle bei der anspruchsvollen Aufgabe der Durchsetzung einer partizipativen Gestaltung und Umsetzung der Politik spielen werden. Das Toolkit wurde um Erfahrungen aus früheren Netzwerken ergänzt, um den Partnerstädten bei der Leitung wirksamer Lokaler URBACT-Arbeitsgruppen (ULSGs) und bei der Entwicklung Lokaler Aktionspläne (LAPs) zu helfen. Neben dem Nationalen Trainings-Modell, der Sommeruniversität und den Trainingsseminaren für politische Vertreter der URBACT-Städte zählt das Toolkit zu den wesentlichen Elementen zur Stärkung der URBACT Städtegemeinschaft.

1. Edward Glaeser, *The Triumph of the City*, Pan Books 2011, Seite 15



In den folgenden Abschnitten stellen wir Leitlinien und Instrumente vor, die sich bei der Zusammenführung von städtischen Akteuren, der Erleichterung der Zusammenarbeit, der Analyse der städtischen Herausforderungen und der gemeinsamen Lösungsfindung als nützlich erwiesen haben. Dieses Toolkit soll Anregung und Anleitung bieten, keinesfalls jedoch als Vorschrift oder Einschränkung verstanden werden. Uns ist bewusst, dass es in Europa eine Vielzahl unterschiedlicher Arbeitskulturen und ebenso viele unterschiedliche Ansätze der gemeinsamen Maßnahmenplanung gibt. Jede ULSG ist mit anderen Herausforderungen konfrontiert, und die Instrumente und Arbeitsmethoden müssen an die jeweiligen Umstände angepasst werden.

Das URBACT Sekretariat würde sich über Ihre Rückmeldung zu diesem Toolkit sowie über neue Ideen und Beispiele für die Zusammenarbeit freuen. So werden die Weiterentwicklung der ULSGs zu befördert und die politischen Entscheidungsträger in den Städten inspiriert. Wir wünschen allen URBACT-Akteuren viel Erfolg bei ihren Bemühungen, nachhaltige und lebendige Städte zu gestalten.



Vorstellung des URBACT-Programms

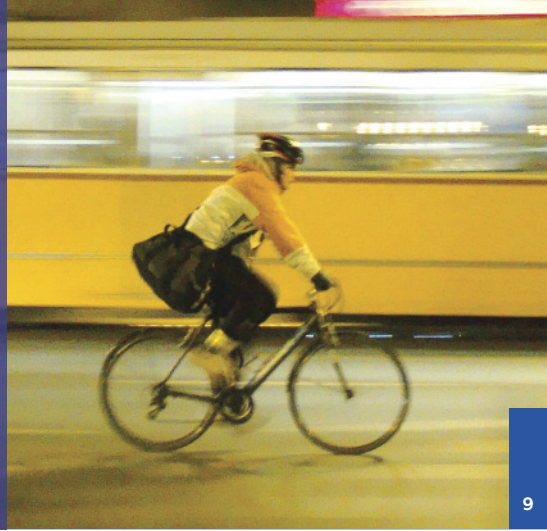
8



URBACT II (2007–2013) ist als Nachfolger von URBACT I (2002–2006) das europäische Austausch- und Lernprogramm für die Stärkung einer nachhaltigen und integrierten Stadtentwicklung in Übereinstimmung mit den Zielen der EU-Wachstumsstrategie Europa 2020.

Das gemeinsam von der Europäischen Kommission, den 28 Mitgliedstaaten und den zwei Partnerländern Norwegen und Schweiz finanzierte URBACT-Programm befähigt europäische Städte zur Zusammenarbeit und Entwicklung von wirksamen und nachhaltigen Lösungen für die großen Herausforderungen der Stadtentwicklung.





Die integrierte und nachhaltige Stadtentwicklung soll durch URBACT insbesondere anhand der folgenden Maßnahmen gefördert werden:

- **Vereinfachung des Erfahrungsaustausches und des voneinander Lernens** zwischen Kommunalpolitikern, Entscheidungsträgern und Fachleuten aus der Praxis;
- **Verbreitung von bewährten Praxisbeispielen** und den aus diesem Austausch gezogenen Erkenntnissen sowie die Gewährleistung des Wissenstransfers;
- **Unterstützung der Kommunalpolitiker und der Fachleute aus der Praxis** (einschließlich der Verwaltungsbehörden der Operationellen Programme) bei der Ausarbeitung und praktischen Umsetzung von Aktionsplänen für die nachhaltige Stadtentwicklung.

Um dies zu erreichen, hat das Programm thematische Netzwerke zu unterschiedlichen städtischen Belangen ins Leben gerufen. Diese Netzwerke, die jeweils durch einen Aufruf zum Einreichen von Vorschlägen bewilligt wurden, bestehen aus jeweils acht bis zehn Partnern aus mindestens drei unterschiedlichen Mitglieds- oder Partnerstaaten. Die Partner sind Städte, regionale und/oder nationale Behörden oder Universitäten und Forschungszentren. Jedes Netzwerk hat einen Lead-Partner und einen leitenden Experten.



URBACT II in Zahlen und Fakten (Stand: Juni 2013)

- 3 Aufrufe zum Einreichen von Vorschlägen
- 45 thematische Netzwerke
- 7 Arbeitsgruppen

Projektpartner:

- 445 Partnerstädte
- 27 dem öffentlichen Sektor ähnliche Einrichtungen
- 14 Regionale Behörden
- 13 Universitäten und Forschungszentren

Die thematischen Netzwerke verfügen über ein Budget in Höhe von 800.000 €

URBACT-II-Themen

Schwerpunkt 1 – Städte, Wachstumsmotoren und Arbeitsplätze

- Innovation und wissensbasierte Wirtschaft
- Soziale Innovation
- Beschäftigung und Mobilität der Arbeitskräfte
- Unternehmertum

Schwerpunkt 2 – Attraktive und zusammenhängende Städte

- Integrierte Entwicklung von benachteiligten Quartieren und gefährdeten Gebieten
- Aktive Einbindung
- Entwicklung einer klimafreundlichen, energieeffizienten städtischen Wirtschaft
- Verbesserung der Stadtplanung

Zeitachse des URBACT II Programms

Aufruf zum Einreichen von Vorschlägen

Einreichen der Projektvorschläge, usw.

Entwicklungsphase

Einreichen der endgültigen Projektanträge, usw.

Umsetzungsphase

Aufruf zum Einreichen von Vor- schlägen

Einreichen von Projektvorschlägen, Beurteilung durch ein externes Gremium und Bewilligung durch den URBACT Lenkungsausschuss für den Übergang in die Entwicklungsphase

Entwicklungsphase(6 Monate)

- Projektentwicklung
- Bilden der Partnerschaft abgeschlossen
- Ausarbeiten von Grundlagenstudien
- Gründung der Lokalen Arbeitsgruppen
- Vorbereitung der endgültigen Anträge & vertraglichen Unterlagen
- Alle bewilligten Projekte werden vom URBACT-Sekretariat und den Themenbereichs-Managern unterstützt

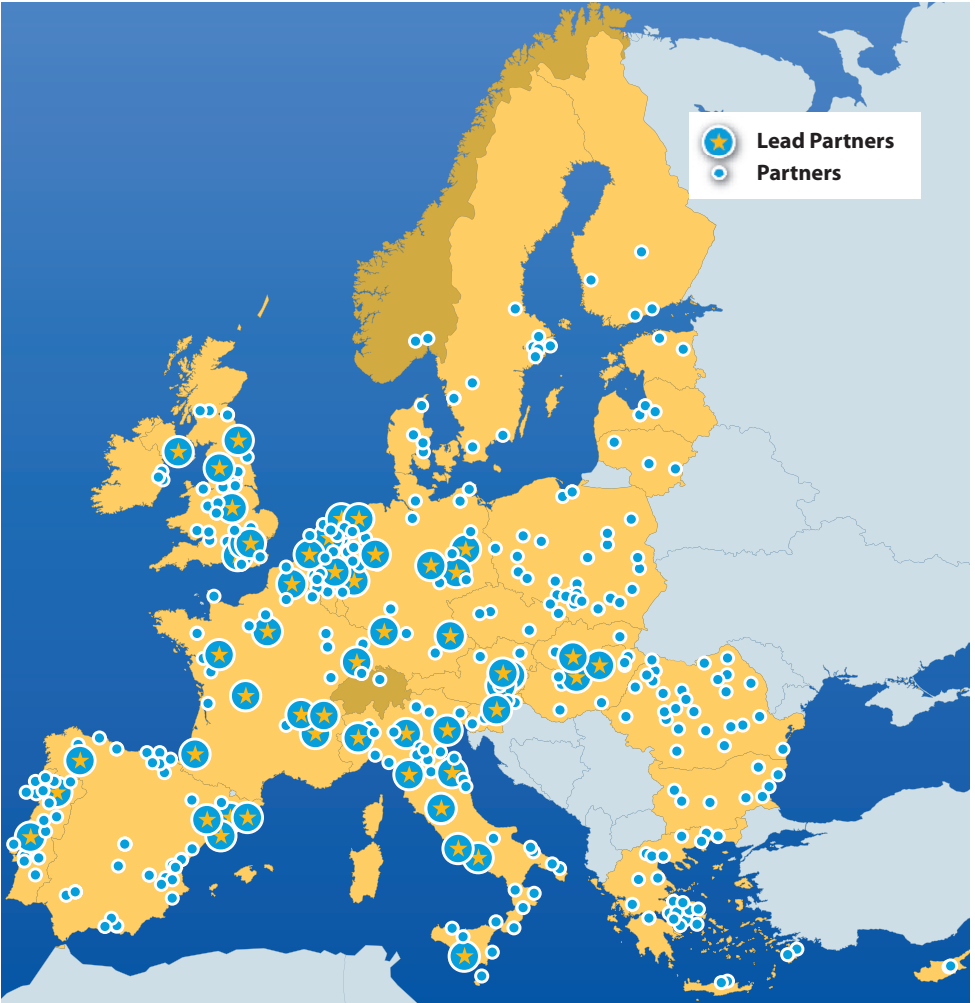
Einreichen der endgültigen Anträge, Beurteilung durch ein externes Gremium und Bewilligung durch den URBACT Lenkungsausschuss für den Übergang in die Umsetzungsphase

Umsetzungsphase(27 Monate)

- Transnationaler Austausch- und Lernaktivitäten
- Lokale Arbeitsgruppen sind auf lokaler Ebene tätig
- Maßnahmen für die Entwicklung von Kompetenzen
- Entwickeln und Erstellen der Lokalen Aktionspläne
- Die Themenbereiche koordinieren die Kapitalisierung von Projektergebnissen

Partner von URBACT II

(Stand: Juni 2013)



ERSTER TEIL

Lokale URBACT-Arbeitsgruppen und partizipative Maßnahmen- planung

1.1 Lokale Arbeitsgruppen und Lokale Aktionspläne

Was sind Lokale URBACT-Arbeitsgruppen?

Lokale URBACT-Arbeitsgruppen (ULSGs) sind die entscheidende Grundlage des URBACT-Programms. Jede Partnerstadt eines URBACT-Netzwerks bildet eine URBACT-Arbeitsgruppe. Darin werden alle entscheidenden Stakeholder zusammengebracht, die im Zusammenhang mit der politischen Herausforderung stehen, die die Stadt bewältigen möchte (etwa Jugendarbeitslosigkeit oder die Erneuerung benachteiligter Stadtteile). Diese Akteure werden in das Programm einbezogen, um an der Erarbeitung und Umsetzung der lokalen Stadtentwicklungspolitik mitzuwirken.

Die Lokalen URBACT-Arbeitsgruppen sind das Instrument, mit dem integrierte und partizipative Ansätze der Städtepolitik entwickelt werden. Indem sie Partner zur gemeinsamen Arbeit an einem spezifischen Thema zusammenbringt und ihren transnationalen Erfahrungsaustausch befördert, gewährleistet die Lokale Arbeitsgruppe ein schlüssiges und innovatives Ergebnis, das in die gemeinsame Gestaltung eines Lokalen Aktionsplans mündet.

Nicht zuletzt verbessert diese Erfahrung auch die Kompetenzen von lokalen Fachleuten aus der Praxis und von Stakeholdern, nachhaltigere Lösungen für zukünftige Herausforderungen zu finden.

Was ist ein Lokaler Aktionsplan (LAP)?

Ein Lokaler Aktionsplan (LAP) ist ein strategisches Dokument, das identifizierte Bedürfnisse anspricht, Probleme und Chancen analysiert und nachhaltige, machbare Lösungen aufzeigt. Alle Partnerstädte des URBACT-Netzwerks erstellen einen LAP, der in einer Vielzahl unterschiedlicher Formate verfasst werden kann. Ein Lokaler Aktionsplan ist für die Stadt vor allem ein nützliches Instrument für die Lösung eines vor Ort bestehenden Problems und/oder für die Verbesserung einer lokalen Situation. Bei URBACT geht der Lokale Aktionsplan aus dem partizipativen Prozess der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe hervor. Er umfasst einen Fahrplan und ein detailliertes Vorgehen (einschließlich eines Zeitrahmens und Angaben zur Finanzierung), die es der Stadt ermöglichen, Lösungen für die in jedem URBACT-Netzwerk identifizierte, die Stadt betreffende Herausforderung zu liefern.



Welche Aufgabe haben die Lokalen URBACT-Arbeitsgruppen?

Ein wichtiges Ziel der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe ist die Verwendung des Rahmenkonzepts und der Methoden von URBACT für die Erarbeitung integrierter Lokaler Aktionspläne zugunsten einer nachhaltigen Stadtentwicklung und der Stärkung der Kompetenzen der Akteure vor Ort, eine wirksame Politik in die Wege zu leiten.

Die Tätigkeiten der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppen umfassen:

- **Analyse der lokalen Herausforderungen**, die Suche nach Lösungen sowie die Entwicklung eines auf die Lösung dieser Probleme ausgerichteten Lokalen Aktionsplans.
- **Einbindung der Lehren aus dem transnationalen Austausch** (praktisches Wissen, bewährte Praxisbeispiele, Peer Review, usw. aus anderen Städten in ihrem Netzwerk und darüber hinaus) in den kommunalpolitischen Entscheidungsprozess
- **Mitwirken** an dem auf Netzwerkebene stattfindenden transnationalen Austausch- und Lernprozess
- **Kommunikation der Ergebnisse** auf lokaler Ebene sowie die Verbreitung des Gelernten in der Gesellschaft
- **Teilnahme an den URBACT-Trainingsseminaren**, die auf nationaler und europäischer Ebene vom URBACT-Programm veranstaltet werden, um auf diese Weise die Kompetenzen der Akteure der einzelnen Städten zu stärken

Das nachfolgende Schema bietet einen vollständigen Überblick der Haupttätigkeiten von Lokalen URBACT-Arbeitsgruppen während der Projektlaufzeit.



Jedes URBACT-Netzwerk legt entsprechend des behandelten Problems für die Lokale URBACT-Arbeitsgruppe seine eigene Aufgabenstellung fest, etwa die Nutzung des öffentlichen Raums oder die Schaffung von Arbeitsplätzen. Diese Aufgabenstellung wird zu Beginn der Umsetzungsphase einvernehmlich festgelegt und umfasst:

- Die Hauptkategorien von Stakeholdern, die in sämtlichen Lokalen URBACT-Arbeitsgruppen in das Netzwerk einzubeziehen sind,
- Die durchschnittliche Zahl der auf lokaler Ebene abzuhaltenden Treffen,
- Die Art und Weise, wie ULSG-Mitglieder an transnationalen Tätigkeiten teilnehmen,
- Die Art und Weise, wie ULSG-Mitglieder das Gelernte aus den transnationalen Tätigkeiten auf lokaler Ebene weitergeben werden,
- Die Beiträge, die auf Netzwerk-Ebene von den Lokalen URBACT-Arbeitsgruppen erwartet werden,
- Die Kern-Mitglieder, denen der Aufbau von Kompetenzen zugutekommen wird.

Einmal mit allen Partnern abgestimmt, bildet die Aufgabenstellung anschließend die Grundlage, auf der jede Partnerstadt einen eigenen Fahrplan für die Lokale URBACT-Arbeitsgruppe festlegt und ihre eigene Lokale URBACT-Arbeitsgruppe zusammenstellt und leitet.

Wer ist an den Lokalen URBACT-Arbeitsgruppen beteiligt?

In jeder Stadt ist die Zusammensetzung der lokalen Interessenvertreter anders, die an der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe mitwirken. Der erste Schritt besteht für die Stadt darin, die Stakeholder zu ermitteln, die ein Interesse an der politischen Herausforderung haben.

Zu den Mitgliedern sollten insbesondere Vertreter der folgenden Bereiche zählen:

- Unterschiedliche Abteilungen innerhalb der lokalen Verwaltung,
- Gewählte Organe, die für die verschiedenen politischen Bereiche zuständig sind, die einen Bezug zu der identifizierten Herausforderung haben,
- Begünstigte, zum Beispiel Jugendliche, ältere Menschen, Migranten, Endnutzer, Bürger, usw.,
- Dritter Sektor, Nichtregierungsorganisationen, sozialwirtschaftliche Unternehmen, besonders solche, die die Interessen spezifischer Gruppen vertreten oder öffentliche Dienstleistungen erbringen,
- Unterschiedliche Regierungsebenen des betreffenden politischen Bereichs (Nachbarschaft, Stadt, Metropolregion, Region),
- Privatsektor, Wirtschaft, Arbeitgeber, öffentliche Dienstleistungsanbieter,
- Verwaltungsbehörden der Operationellen Programme (sowohl EFRE als auch ESF).

Die folgenden Kapitel über das Einbeziehen von und das Arbeiten mit Stakeholdern in einer Lokalen Arbeitsgruppe informieren im Detail darüber, wie die Gruppen zusammengesetzt werden sollten und wie die Zusammensetzung überprüft werden kann.

Was geschieht, wenn es bereits eine Lokale Gruppe oder einen Plan gibt?

In einigen am URBACT-Netzwerk beteiligten Städten gibt es bereits eine Lokale Arbeitsgruppe und eine kommunale Politik zu den betreffenden Herausforderungen. In solchen Fällen ist die Gründung einer zusätzlichen Gruppe nicht erforderlich, die Partner können das bestehende Gremium jedoch überprüfen und ggf. anpassen. Die Lokale URBACT-Arbeitsgruppe kann die Untergruppe eines bestehenden Forums sein; ebenfalls kann die URBACT-Tätigkeit Teil des laufenden Arbeitsprogramms der Gruppe werden.

Der gleichen Logik folgend, kann die Teilnahme an einem URBACT-Netzwerk und dem transnationalen Austausch bei der Aufbereitung, Beurteilung und Stärkung bestehender Pläne helfen. Wenn es auf lokaler Ebene bereits einen bestehenden Aktionsplan gibt, wird von der Stadt erwartet, dass die Netzwerk-Erfahrung zur Überarbeitung des Plan herangezogen wird. Ggf. sollte eine Vervollständigung des Aktionsplanes stattfinden, falls bestimmte Dimensionen (z. B. soziale, materielle, wirtschaftliche, ökologische Aspekte) des Problems nicht angesprochen werden. Der Lokale URBACT-Aktionsplan ist in diesem Fall ein Dokument, das die Fortschreibung des bestehenden Plans beurteilt, Anpassungen in Übereinstimmung mit dem vornimmt, was von anderen URBACT-Städten gelernt wurde und neue oder überarbeitete Aktionen entwickelt, um der identifizierten Herausforderung besser zu begegnen.

Was ist der Zeitrahmen?

Lokale URBACT-Arbeitsgruppen werden für die Dauer eines URBACT-Netzwerks eingerichtet und geleitet, d. h. für den Zeitraum von zwei Jahren. Der Lokale Aktionsplan wird innerhalb von 12–14 Monaten bereitgestellt, um Zeit für die Bekanntgabe der Ergebnisse zu lassen und mit der Umsetzung der ersten Aktionen zu beginnen.

Eines der wichtigsten Ziele des URBACT-Programms ist es, eine nachhaltige Wirkung der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe und des Lokalen Aktionsplans auf die lokalen Fachleute aus der Praxis und die Politik vor Ort zu gewährleisten. Die Entwicklung von partizipativen Ansätzen ist eine Herausforderung, die Zeit und Energie in Anspruch nimmt. Diese Investition sollte auf Nachhaltigkeit ausgerichtet sein, damit die Stadt auf lange Sicht davon profitieren kann.



Welche Finanzierungen gibt es für die Maßnahmen, die zu den Lokalen Aktionsplänen gehören?

Das URBACT-Programm befördert den transnationalen Austausch, Lerntätigkeiten und die Entwicklung von integrierten Aktionsplänen auf lokaler Ebene mit der Unterstützung durch Fachleute, Trainingsseminare, usw. Es bietet jedoch keine Finanzierung für die Umsetzung der Lokalen Aktionspläne. Ein großer Vorteil der Teilnahme an einem URBACT-Netzwerk ist die Möglichkeit, während der Maßnahmenplanung innerhalb des Netzwerks potenzielle Ressourcen für Finanzierung und Investitionen ausfindig zu machen.

Verwaltungsbehörden sind die Institutionen, die in allen Regionen und Mitgliedstaaten für die Nutzung der Europäischen Strukturfonds zuständig sind. Das URBACT-Programm ermutigt die Netzwerke zu einer engen Zusammenarbeit mit den Verwaltungsbehörden der Operationellen Programme, sowohl mit den Behörden des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) als auch mit denen des Europäischen Sozialfonds (ESF). Das Ziel ist es, das Potenzial einer Stadt zu erhöhen, um die Finanzierung der Maßnahmen zu sichern, die in den Lokalen Aktionsplänen enthalten sind. Vor diesem Hintergrund werden auch Lokale URBACT-Arbeitsgruppen dazu ermutigt, die Verwaltungsbehörden zu einer Teilnahme in vollem Umfang an den lokalen wie auch transnationalen Tätigkeiten eines Netzwerks einzuladen. Ein solcher Schritt trägt dazu bei, die realen Bedürfnisse und Prioritäten der Städte mit den potenziellen Finanzierungsquellen abzugleichen.

Einigen URBACT-Netzwerken ist es gelungen, Vertreter der Verwaltungsbehörden aus unterschiedlichen Regionen in eigens anberaumten Treffen zusammenzubringen, um ihnen die Teilnahme an einem transnationalen Austausch über das Projektthema zu ermöglichen. Durch diese Treffen bekommen die mit der Verwaltung der Europäischen Fonds betrauten Behörden ein besseres Verständnis der Herausforderungen, mit denen die Städte vor Ort konfrontiert sind und erhalten gleichzeitig die Möglichkeit, sich auszutauschen und voneinander zu lernen.

URBACT-Städte haben auf Basis ihrer Lokalen Aktionspläne außerdem erfolgreiche Förderanträge bei anderen europäischen und nationalen Programmen gestellt – zum Beispiel bei Forschungs- und sozialen Eingliederungsprogrammen.



Welche Unterstützung bietet das URBACT-Programm?

URBACT stützt seine Partner mit unterschiedlichen Ressourcen aus, um sie dabei zu unterstützen, ihre Beteiligung an Netzwerken optimal zu nutzen und robuste, integrierte Lokale Aktionspläne zu entwickeln.

Finanzen

Jedes Netzwerk verfügt über maximal 800.000 €. Ein Teil davon kann direkt für die Aktivitäten der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe verwendet werden, etwa für Logistik, Buchung externer Moderatoren, Reisekosten der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe zu transnationalen Treffen, für die Entwicklung von Kompetenzen oder andere Programmveranstaltungen.

Know-how

Jedes Netzwerk verfügt ergänzend zu seinem Netzwerk-Budget über 166 Expertentage, die auf den ernannten leitenden Experten und eine begrenzte Zahl von Experten für die jeweilige Thematik verteilt werden können. Ihre Rolle ist die Begleitung des Netzwerks während der Erarbeitung und der Umsetzung des Fahrplans und der Arbeit an den Ergebnissen. Der leitende Experte ist der zentrale Ansprechpartner und begleitet die Lead-Partner und alle Projektpartner mit Know-how, Methodik und allgemeiner Unterstützung. Experten für die jeweiligen Themen können von Fall zu Fall für die spezifische Thematik der einzelnen Netzwerke hinzugezogen werden.

Koordinatoren der Lokalen Arbeitsgruppen

Auf lokaler Ebene ist jeder Projektpartner für die Ernennung eines Koordinators der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe² zuständig, der die Lokale Arbeitsgruppe leitet und dafür sorgt, dass die Gruppe planmäßig vorgeht. Der Koordinator der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe agiert außerdem als Schnittstelle zwischen den transnationalen Netzwerk-Aktivitäten und der Lokalen Arbeitsgruppe. Seine Aufgaben umfassen:

- Die Organisation der Treffen der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppen,
- Die Betreuung der Erarbeitung des Lokalen Aktionsplans,
- Die Berichterstattung über die Aktivitäten der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe auf lokaler und auf Netzwerk-Ebene,
- Die Organisation der Beiträge der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe zu den transnationalen Aktivitäten,
- Teilnahme an transnationalen Netzwerk-Treffen und Veranstaltungen zur Entwicklung von Kompetenzen sowie
- Berichterstattung an die ULSG-Mitglieder.

2. Der ULSG-Koordinator kann aus einer kommunalen Behörde stammen oder ein externer Berater sein. In bestimmten Fällen agiert der Projektpartner als ULSG-Koordinator und ermöglicht so eine stärkere Verbindung zwischen den transnationalen und den lokalen Projektaktivitäten. In Anbetracht der Budgeterhöhung für Projekte des dritten Aufrufs werden die Partner bestärkt, spezielle Experten für Animation und Training zu engagieren, wenn sie dies für erforderlich halten. Die Partner stimmen sich in allen Budgetfragen einvernehmlich ab.

Instrumente

Das für die allgemeine Umsetzung des Programms verantwortliche URBACT-Sekretariat unterstützt die Netzwerke bei allen Aspekten während der Projektlaufzeit. Das Toolkit bietet Ihnen zusammen mit weiteren Dokumenten und Leitfäden Beispiele und Instrumente über den besten Umgang mit bestimmten Themen.

In den folgenden fünf Abschnitten werden URBACT-Städte durch die Schritte geführt, die für den Aufbau einer Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe und die gemeinsame Erarbeitung eines Lokalen Aktionsplans notwendig sind. Eine Reihe nützlicher Instrumente, Dokumente und weiterer Ressourcen ist in Teil 2 aufgeführt.



1.2 Das Einbeziehen von lokalen Stakeholdern

Die richtigen Leute an Bord Ihrer Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe zu holen, ist eine beträchtliche Herausforderung. Die Zusammenarbeit der relevanten Interessensvertreter ist die beste Art und Weise, der Maßnahmenplanung und der gemeinsamen Erarbeitung des Lokalen Aktionsplans ein solides Fundament zu geben.

Dieser Abschnitt wird Sie durch die unterschiedlichen Schritte für den Aufbau Ihrer Lokalen Arbeitsgruppe führen:

1.2.1 Den Rahmen der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe abstecken – auf Netzwerk-Ebene

1.2.2 Aufbau der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe – auf lokaler Ebene

Die Struktur jeder Lokalen Arbeitsgruppe ist auf den spezifischen Kontext zugeschnitten, ein „Standard“-Format gibt es nicht. Die Ziele, die Aktivitäten und die Zusammensetzung einer Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe hängen ab vom Thema, den vorgeschlagenen Projektaktivitäten, den lokalen Erfordernissen und der Erfahrung mit der Entwicklung partizipativer Ansätze.

Die Gruppe und ihre Ergebnisse müssen jedoch auf alle Fälle für die gesamte Gemeinschaft der Begünstigten sprechen. Besonders wichtig ist dabei, dass die relevanten Stakeholder ermittelt, ausgewählt und zur Teilnahme eingeladen werden. Durch ein von den Projektpartnern gemeinsam betriebenes Zuordnungsverfahren kann ermittelt werden, wer aus welchem Grund zur Teilnahme eingeladen werden sollte, welche Beiträge von den einzelnen Akteuren erwartet werden und wie diese Beiträge zu mobilisieren sind. Die hier enthaltene Handlungsempfehlung und die in Teil 2 aufgeführten Instrumente helfen Ihnen bei der Durchführung einer wirksamen Stakeholder-Analyse, bei der Identifizierung der einzubin-denden Akteure und ihrer Interessenlagen sowie bei der Beurteilung ihres potenziellen Einflusses auf die Tätigkeiten der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppen und ihr Interesse an einem Mitwirken.



1.2.1 Den Rahmen der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe abstecken – auf Netzwerk-Ebene

Jedes URBACT-Netzwerk einigt sich auf eine Aufgabenstellung, die die wesentlichen Prinzipien seiner Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe festlegt. Dieser Vorgang findet in der Anfangsphase des Netzwerks statt und bildet ein kohärentes Bezugssystem für alle Städte des Netzwerks. Vorstellbar wäre, dass die Festlegung des Rahmens Gegenstand einer spezifischen Arbeitssitzung in einem der ersten Seminare zu Beginn der Umsetzungsphase ist und eine Zuordnung der wichtigsten Akteure umfasst. Ebenso sollte dann entschieden werden, wie die Mitglieder der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe in die transnationalen Aktivitäten des Netzwerks einbezogen werden, Beiträge dazu leisten und daraus einen Nutzen ziehen. Der zwischen den Partnerstädten stattfindende Austausch über partizipative Ansätze stellt außerdem eine großartige Möglichkeit dar, von den unterschiedlichen Erfahrungen der Städte auf diesem Gebiet zu lernen.



Hinweise und Tipps

Elemente, die im Aufgabenbereich enthalten sein sollten:

- **Zusammensetzung** – Hauptkategorien von Stakeholdern, die zu einer Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe gehören sollten, einschließlich der Identifizierung der relevanten Abteilungen innerhalb der städtischen Verwaltung; der gewählten politischen Vertreter, Endnutzer oder Begünstigten; des privaten Sektors; der Verwaltungsbehörden der Operationellen Programme oder sonstiger möglicher Fördermittelgeber.
- **Ausgangsherangehensweise** – Mögliche Wege, Akteure auszuwählen, anzusprechen und zum Beitritt in die ULSG zu motivieren.
- **Struktur** – Ideen für die Organisation der Gruppe, darunter die ungefähre Anzahl der Mitglieder, Kernmitglieder und erweiterte Gruppe, usw.
- **Berichterstattung** – Die Art und Weise, wie Projektpartner den anderen Partnern auf Netzwerkebene über die Aktivitäten ihrer Lokalen Arbeitsgruppe berichten werden.
- **Die Rolle der Lokalen Arbeitsgruppe in den Aktivitäten des Netzwerks**, etwa die Veranstaltung von Seminaren, das Ausarbeiten von Fallstudien, usw.
- **Kalender der Aktivitäten** – Zielsetzungen für die ersten Treffen, Häufigkeit der Treffen sowie ein ungefährender Zeitplan.



Bewährte Praxisbeispiele

Beispiel OP-ACT Netzwerk:

Der Lead-Partner und der leitende Experte stellen dem Netzwerk eine allgemeine Übersicht der anzusprechenden Interessenvertreter im Zusammenhang mit den Gesamtzielen des Projekts zur Verfügung. Diese Übersicht beinhaltet Fragen an die Stakeholder, um mehr über ihre mögliche Mitwirkung zu erfahren, sowie Vorschläge zur Mobilisierung der unterschiedlichen Akteure.

Weitere Informationen zu diesem Thema sind in der zweiten Ausgabe des OP-ACT Newsletters zu finden.

1.2.2 Aufbau der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe – auf lokaler Ebene

Der erste Schritt bei der Überlegung, welche Stakeholder in die Lokale URBACT-Arbeitsgruppe einbezogen werden sollen, ist es, eine Aufstellung von ähnlichen, bereits bestehenden relevanten Strukturen zu machen. Wenn es in Ihrer Stadt bereits eine Gruppe gibt, die sich mit einer ähnlichen Thematik befasst, ist es sinnvoller, „Huckepack“ zu fahren, anstatt erneut bei Null anzufangen. Auf diese Weise werden Überschneidungen und eine mögliche negative Reaktion von Akteuren vermieden, die in bestehende Strukturen involviert sind. Es gibt mehrere Beispiele für erfolgreiche Lokale URBACT-Arbeitsgruppen, die diesem Prinzip gefolgt sind, darunter auch der nachfolgend vorgestellte Liverpooler Fall.

Eine wichtige Frage für alle Lokalen URBACT-Arbeitsgruppen ist, wie sie die gewählten politischen Vertreter der Städte und die Verwaltungsbehörden der Operationellen Programme von Anfang an einbeziehen können. Denn es muss sichergestellt werden, dass strategische Entscheidungsträger und mögliche Geldgeber die Lokale URBACT-Arbeitsgruppe, die jeweilige Problematik und den zukünftigen Lokalen Aktionsplan auch wahrnehmen.

URBACT Netzwerke können ebenfalls eine kurze Präsentation von URBACT und ihrem Netzwerk erstellen (Ziele, behandelte Probleme, erwartete Arbeitsergebnisse), um den Interessenvertretern die guten Gründe für eine Teilnahme deutlich vor Augen zu führen. Diese Präsentation kann in die Landessprachen übersetzt und von allen Partnern dazu verwendet werden, das Projekt und die Vorgehensweise der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppen auf lokaler Ebene vorzustellen und mit potenziellen Akteuren in Kontakt zu kommen.





Bewährte Praxisbeispiele

Beispiel HerO-Netzwerk, Liverpooler Welterbe:

Die Lokale URBACT-Arbeitsgruppe wurde auf Grundlage der bereits bestehenden Gruppe „Liverpool World Heritage Site Steering Group (WHS)“ aufgebaut, die 2001 gegründet worden war, als die Stadt gerade das Antragsverfahren einleitete. Nach dem Beitritt zum HerO-Netzwerk wurde die Zusammensetzung der Gruppe einer Überprüfung unterzogen.

Zunächst bekräftigten sämtliche Mitglieder ihre Unterstützung und Teilnahme am Management und an der Weiterführung des Welterbe-Lenkungsausschusses.

In einem zweiten Schritt überprüften Mitglieder des Stadtrates die tatsächliche Eignung der bereits involvierten Mitglieder. Die Akteure wurden analysiert und gemäß ihres Beteiligungs- und Einflussgrades eingestuft. Damit sollte die Einbindung passiver oder negativer Stakeholder vermieden und die Bildung einer Gruppe von Haupt-Akteuren erreicht werden, die sich durch positives Interesse und signifikanten Einfluss auszeichnen. Bei dieser Überprüfung wurde deutlich, dass es sich bei allen Mitgliedern um Haupt-Stakeholder handelte – folglich wurde niemand gebeten, die ULSG zu verlassen. Es hatte sich jedoch herausgestellt, dass einige entscheidenden Stimmen fehlten. Nach einigen Recherchen wurde ein Vertreter jeder der beiden fehlenden Behörden eingeladen, Mitglied der Gruppe zu werden (lesen Sie mehr über das Verfahren im Liverpooler Lokalen Aktionsplan).

Das folgende 3-Schritte-Verfahren hilft bei den Überlegungen zur Einbindung von Stakeholdern:

- a) Eine erste Bestandsaufnahme der potenziellen Akteure erstellen**
- b) Potenzielle Akteure als ULSG-Mitglieder verpflichten**
- c) Die ULSG strukturieren**

a) Eine erste Bestandsaufnahme der potenziellen Akteure machen

Jede Stadt erstellt gemeinsam mit Kollegen aus der Stadtverwaltung und anderen unmittelbaren Partnern eine Übersicht der lokalen Interessenvertreter, der die Aufgabenstellung auf Netzwerkebene zugrunde liegt. Diese ersten Gedanken über die Zusammensetzung der Gruppe können anschließend dem Lead-Partner und dem leitenden Experten mitgeteilt werden, die ggf. in der Lage sind, auf Lücken oder mögliche Ergänzungen hinzuweisen.

Im Abschnitt „Instrumente“ (Teil 2) finden Sie zwei Instrumente, die Ihnen beim Ermitteln der relevanten Akteure helfen werden und die in unterschiedlichen Stufen des Planungszyklus verwendet werden können: Die Vorlage für die Stakeholder-Analyse und die Interessen-/Einfluss-Matrix.

Diese Instrumente können für die Einordnung der lokalen Schlüssel-Akteure in eine erste Gruppe verwendet werden, zu denen z. B. örtliche Behörden zählen, anschließend für die Festlegung einer erweiterten Gruppe potenzieller Mitglieder der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe. Die Wiederholung dieser Übung in einem Workshop hilft dabei, die Stichhaltigkeit der anfänglichen Stakeholder-Einordnung zu überprüfen. Durch die Meinung der Mitglieder der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe wird die Gruppenstruktur vertieft und gefestigt. Wir empfehlen während des Projektzyklus eine mehrmalige Wiederholung dieser Übung, um die Gruppe in ihrer Zusammensetzung bei Bedarf entsprechend anzupassen. Dieses Raster ist besonders hilfreich für ein besseres Verständnis des Unterschieds zwischen einem „Haupt-“ und einem „Neben-Akteur“ und kann später dazu verwendet werden, innerhalb der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe einzelne Rollen und Verantwortungsbereiche zuzuteilen.

b) Potenzielle Akteure als ULSG-Mitglieder verpflichten

Nach der Identifizierung der Stakeholder kann der Beginn einer Zusammenarbeit insbesondere dann eine echte Herausforderung sein, wenn auf keiner bestehenden Kooperation aufgebaut werden kann. Um das Interesse zu wecken und die Motivation für eine längerfristige Beteiligung zu erzeugen, ist die Art und Weise der Kontaktaufnahme entscheidend. Diese Kontaktaufnahme kann mittels einer persönlichen Einladung, eines Anrufs oder über bilaterale bzw. kleinere Gruppen-Meetings erfolgen. Um Interesse zu wecken und die Beteiligung auszuweiten, kann es ebenfalls interessant sein, einen öffentlichen Aufruf in Erwägung zu ziehen. Besonders interessant ist ein solcher Aufruf im Hinblick auf spezifische Stakeholder, etwa Vertreter der Zivilgesellschaft oder noch schwerer zu erreichende Gruppen. Ankündigungen auf Konferenzen, Aufrufe in der Presse und in den Medien können ebenfalls die Aufmerksamkeit wecken und neue Akteure anziehen.



Bewährte Praxisbeispiele

Einbezug von Stakeholdern in Riga, Partner des My Generation-Netzwerks:

Vor dem Beitritt zum URBACT-Netzwerk hatte die Stadt keine Kontakte mit Jugendverbänden und machte deshalb einen öffentlichen Aufruf, um Nichtregierungsorganisationen (NROs) zu erreichen. Auf diesem Weg kam die Stadt in Kontakt mit mehr als 60 vor Ort tätigen NROs, von denen sich einige in die Arbeit der ULSG einbrachten.

Diese Methode hat sich als erfolgreich erwiesen. Basierend auf offenen Debatten und gemeinsamen Initiativen wurde die Lokale URBACT-Arbeitsgruppe am Ende des URBACT-Projekts zu einer Plattform für die Entwicklung neuer Kommunikations- und Kooperationsformate mit den NROs. Dieser Multi-Stakeholder-Ansatz wurde in der Folge auf weitere angehende Projekte angewendet. Acht der zehn in der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe vertretenen Jugendverbände haben ihre enge Zusammenarbeit mit der Stadt fortgesetzt und wurden Teil von INTERREG- und Demokratie-Projekten.

Weitere Informationen finden Sie im Abschlussbericht der Stadt Riga.

Lokale Akteure an Bord zu holen und ihre aktive Beteiligung über den Zeitraum von zwei Jahren wach zu halten, kann eine undankbare Aufgabe sein. Um dies von Anfang an richtig zu machen, muss im Vorfeld darüber nachgedacht werden, welche Vorteile ihnen aus einer Teilnahme entstehen, um anschließend klar und überzeugend argumentieren zu können.

Was bringt es ihnen?

Geld? Einfluss? Anregung? Erkenntnisse? Berufliche Anerkennung? Netzwerkarbeit? Bessere Lösungen für ihre Probleme? Spaß?

Was die Beteiligung an einer Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe ganz sicher mit sich bringt:

- Einen Aktionsplan, der die tatsächlichen Bedürfnisse Ihrer Organisation in vollem Umfang berücksichtigt,
- Bessere lokale Netzwerke, die in eine nachhaltige zukünftige Zusammenarbeit münden können,
- Engere Arbeitsbeziehungen, die bessere Einblicke in die langfristigen Ziele und Vorstellungen von Partnerbehörden geben,
- Ein höheres Maß an Rechenschaftspflicht für unterschiedliche Interessenvertreter,
- Ein wirksamer und kosteneffizienter Prozess für die Entwicklung oder Beurteilung eines Plans,
- Eine bereichernde und ermutigende berufliche Erfahrung,
- Einen weiteren Blickwinkel auf die betreffende Thematik und die Arbeit der eigenen Behörde,
- Die Gelegenheit, von anderen Städten im Hinblick auf das gewählte Thema zu lernen und internationale Netzwerkarbeit zu betreiben (mehr dazu in Abschnitt 1.5),
- Stärkung der Fähigkeiten in Sachen Mitwirken, Stadtplanung, integrierte Ansätze und Projektmanagement (siehe Abschnitt 1.6),

- Potenzielle Finanzierung für den Lokalen Aktionsplan

Es muss von Anfang an klar sein, dass von den Mitgliedern eine regelmäßige Teilnahme an den Treffen der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe und eine aktive Beteiligung am transnationalen Austausch und dem Lokalen Aktionsplan erwartet wird.



Hinweise und Tipps

Vergessen Sie nie, dass Sie keine zweite Gelegenheit haben werden, einen guten ersten Eindruck zu hinterlassen! Seien Sie bei der ersten Kontaktaufnahme mit potenziellen Akteuren zugleich überzeugend und realistisch. Bringen Sie nicht nur die mit einer Teilnahme verbundene Verantwortung zu Sprache, sondern auch die Vorteile.

Da eines der Ziele der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe auch die Beteiligung an der gemeinsamen Erarbeitung des Lokalen Aktionsplans ist, müssen die involvierten Stakeholder in einer Position sein, die ein aktives Mitwirken an seiner Gestaltung und Umsetzung möglich macht.

Die ausschließliche Verfolgung eines Top-down-Ansatzes bei der Auswahl der Mitglieder und dem Aufbau der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe gefährdet die Glaubwürdigkeit der Gruppe und ihre Arbeitsergebnisse. Denken Sie um die Ecke und dehnen Sie die Mitgliedschaft aus.

c) Die ULSG strukturieren

Wie bei der Zusammensetzung der Mitglieder, gibt es auch für die Form einer erfolgreichen Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe keinen allgemein gültigen Standard. Die Erfahrungen aus vergangenen URBACT-Projekten haben gezeigt, dass viele unterschiedliche Organisationsstrukturen funktionieren können:

Die offene Struktur macht kontinuierliche strukturelle Anpassungen der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe möglich. Die bedarfsabhängige, offene Mitgliedschaft erlaubt es Ihnen, die Teilnehmer um relevante neue lokale Akteure zu ergänzen, die für spezifische Aufgaben hinzugezogen werden oder ab einem beliebigen Zeitpunkt der Projektlaufzeit an den ULSG-Tätigkeiten teilnehmen.

Die geschlossene Struktur: Eine kleinere Gruppe aus maximal zehn Personen, die für die gesamte Projektlaufzeit stabil bleibt, ermöglicht eine einfachere Steuerung der Gruppe, eine klare Zuteilung der Verantwortungsbereiche und eine stärkere Konzentration auf die Erledigung der Aufgaben. Obgleich diese Struktur nicht automatisch die für einige Prozesse erforderliche kritische Masse mit sich bringt, hat sie dennoch den Vorteil, dass sich die Mitglieder gegenseitig gut kennenlernen und starke Beziehungen untereinander aufbauen können.

Thematische Untergruppen: Zahlreiche URBACT-Projekte beruhen auf einem Hauptthema und mehreren Unterthemen. Diese Struktur kann ebenfalls auf die Lokale URBACT-Arbeitsgruppe angewendet werden. Hat Ihr Projekt beispielsweise vier Unterthemen, so können die Mitglieder der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe entscheiden, ob sie an zwei oder drei der vier Unterthemen-Gruppen teilnehmen möchten. Diese Strukturierung in mehrere Untergruppen kann ein stärkeres Interesse der Mitglieder nach sich ziehen und eine bessere Steuerung der Weiterentwicklung der einzelnen Gruppen ermöglichen. Wenn mehrere themenspezifische Gruppen entwickelt werden, muss gleichzeitig ein System überlegt werden, das den Austausch der Ergebnisse untereinander gewährleistet.

Strukturen mit mehreren Ebenen: Eine weitere Möglichkeit besteht in der Mischung offener und geschlossener Strukturen. Eine Kerngruppe aus sechs bis acht Partnern mit umfassendem Fachwissen zur Projekt-Thematik kann durch ein breiteres lokales Netzwerk ergänzt werden. Letzteres bildet dann die Zielgruppe für das Programm der lokalen Aktivitäten, das die Kerngruppe entwickelt. Diese Tätigkeiten können zum Beispiel Informationsveranstaltungen und lokale Konsultationsveranstaltungen umfassen. Durch die Gründung einer zahlenmäßig beschränkten Kerngruppe und eines breiteren Netzwerks können Sie sich auf die Entwicklung des Lokalen Aktionsplans konzentrieren und gleichzeitig von den Partnerschaften und der Informationsverbreitung profitieren, die aus einem breiter angelegten Netzwerk resultieren.



Mehr erfahren

URBACT – Leitfaden für ein thematisches URBACT Netzwerk 2012

“ULSG, eine echte Herausforderung... die es Wert ist!” The URBACT Tribune, August 2011

HerO Network – Liverpool Local Action Plan

OP-ACT Network – Newsletter, 2. Ausgabe

Stakeholder einbinden – Checkliste

Die wichtigsten Schritte:	Lead Partner/ Leitender Experte	ULSG Koordinator
Auf Netzwerk-Ebene die Aufgabenstellung hinsichtlich der Zusammensetzung und der Tätigkeiten der ULSG festlegen	✓	
Die ULSG-Aufgabenstellung in einer Netzwerk-Versammlung besprechen	✓	✓
Überprüfen, ob es in Ihrer Stadt bereits eine vergleichbare Gruppe gibt		✓
Die vorgeschlagene Liste der Stakeholder an den lokalen Kontext anpassen und Kontaktpersonen ausfindig machen		✓
Ihre Liste der lokalen Stakeholder mit Ihrem leitenden Experten/Lead-Partner absprechen		✓
Entscheiden, auf welche Art und Weise an die potenziellen Mitglieder herantgetreten wird		✓
Potenzielle ULSG-Mitglieder kontaktieren		✓
Die Vorteile und Pflichten einer Beteiligung an einer ULSG besprechen		✓
Eine erste Versammlung mit den ursprünglichen Mitgliedern abhalten und eine Stakeholder-Analyse sowie ein Bedeutsungs-/Einflussraster erstellen		✓
Die ULSG-Mitgliedschaft weiter entwickeln		✓
Das Gruppenformat auswählen		✓
Auf dem Auswahlprozess und den ersten Ergebnissen aufbauen	✓	
In regelmäßigen Abständen die URBACT-Instrumente einsetzen und die Gruppe entsprechend anpassen		✓

1.3 Die Arbeit mit Stakeholdern in Ihrer Lokalen Arbeitsgruppe

Der Aufbau einer erfolgreichen Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe mit gutem Zusammenhalt erfordert während der gesamten Projektlaufzeit Energie, Einsatz und Engagement von allen Beteiligten. Dieser Abschnitt handelt von wichtigen Aspekten bei der Arbeit mit Stakeholdern im Rahmen einer Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe:

1.3.1 Unterstützung der Tätigkeiten der Lokalen Arbeitsgruppe – auf Netzwerk-Ebene

1.3.2 Leitung der Tätigkeiten der Lokalen Arbeitsgruppe – auf lokaler Ebene

Die Leitung einer Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe kann eine ebenso befriedigende wie anspruchsvolle und zeitaufwändige Aufgabe sein. Eine erfolgreiche Lokale URBACT-Arbeitsgruppe zeichnet sich durch die gelungene Gratwanderung zwischen der gemeinsamen Erarbeitung und Abstimmung eines Lokalen Aktionsplans und durch den Umgang mit verschiedenen Vorstellungen aus. Dafür müssen ein Zusammenhalt und eine Dynamik zwischen den Beteiligten geschaffen werden, die manchmal mit einem sehr unterschiedlichen Hintergrund und differierenden Erwartungen an die Sache herangehen. Sehr wichtige Erfolgsfaktoren sind das Führungsverhalten, Vertrauen, klare Informationen, ein gemeinsam beschlossener Fahrplan, regelmäßige Kommunikation und gut geplante und geleitete Treffen.

Das URBACT-II-Toolkit für Lokale Arbeitsgruppen

1.3.1 Unterstützung der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe – auf Netzwerk-Ebene

Auf Netzwerk-Ebene unterstützen der Lead-Partner und der leitende Experte die einzelnen Städte bei der Leitung ihrer Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe, in Übereinstimmung mit der innerhalb des gesamten Netzwerks vereinbarten Aufgabenstellung. Jede Lokale URBACT-Arbeitsgruppe wird gebeten, dem Lead-Partner regelmäßig über Versammlungen und Fortschritte zu berichten, indem zum Beispiel nach jeder Versammlung eine einseitige Zusammenfassung auf Englisch übermittelt wird. Ergänzend dazu können Telefongespräche und Updates per E-Mail stattfinden. Der leitende Experte und der Lead-Partner erleichtern den Austausch zwischen den Partnern über den Fortschritt der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe, beispielsweise durch Umfragen, Berichte und spezielle Sitzungen im Rahmen der transnationalen Treffen.

Der Lead-Partner und der leitende Experte helfen ebenfalls bei der Erleichterung des gegenseitigen Lernens und des Austausches zwischen der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe und transnationalen Tätigkeiten. Unterschiedliche Mitglieder der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppen aus jeder Stadt nehmen an den transnationalen Meetings teil. Zur Teilnahme an den transnationalen Meetings werden diejenigen ausgewählt, die sich entsprechend zum jeweiligen Projektthema einbringen können oder die darüber noch etwas



lernen möchten. Bei der Veranstaltung einer Netzwerk-Aktivität ist die Lokale URBACT-Arbeitsgruppe aktiv beteiligt an der Begrüßung der Gäste, der Organisation gemeinsamer Workshops, an Exkursionen, Pressekonferenzen und an informellen Netzwerkaktivitäten, um Kollegen aus anderen Städten zu treffen.

Die Unterstützung durch den leitenden Experten und den Lead-Partner umfasst:

- Leitung der Entwicklung der Aufgabenstellung auf Netzwerkebene
- Beratung des Koordinators der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe per Telefon, via E-Mail oder, falls notwendig, direkte Teilnahme an Meetings, um die fristgerechte Umsetzung von Aktivitäten zu gewährleisten, die im Lokalen Aktionsplan festgelegt sind
- Ideen einbringen für die inhaltlichen Schwerpunkte und für die gute Durchführung/Leitung von Treffen der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe
- Besprechen der Berichte über die Versammlungen der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppen
- Den Partnern bei transnationalen Treffen die Möglichkeit geben, ihre Erfahrungen, ihre Probleme und Lösungen sowie bewährte Vorgehensweisen zu den Lokalen URBACT-Arbeitsgruppen zu teilen
- Ideen darüber sammeln und unterstützen, wie

die Lokalen URBACT-Arbeitsgruppen etwas zu den transnationalen Treffen beitragen können (z. B. Organisation eines Teils des Netzwerk-Seminars, Präsentation einer lokalen Fallstudie oder einer politischen Herausforderung, Vorstellen von Fortschritten bei der Planung von lokalen Maßnahmen, usw.)



Bewährte Praxisbeispiele

Das EVUE-Netzwerk – Preise in Hülle und Fülle!

Der leitende Experte und der Lead-Partner hatten gleich zu Projektbeginn beschlossen, Online-Umfragen durchzuführen, um besser über die Tätigkeiten der Lokalen Arbeitsgruppe und über die Fortschritte des Lokalen Aktionsplans informiert zu sein. Diese Umfragen fielen mit der halbjährigen Berichterstattungsperiode zusammen. Das sollte dem Lead-Partner beim Verfassen der Fortschrittsberichte helfen und gleichzeitig eine „Umfrage-Überdrüssigkeit“ unter den Partnern vermeiden. Die Umfragen dienten den Partnern als Erinnerung an die von ihnen erwarteten Aktivitäten, indem sie über genau diese Tätigkeiten befragt wurden. Während der Treffen gab der leitende Experte sein Feedback zu den Umfragen, um die Ergebnisse zu kommunizieren. Gleichzeitig sollte den Partnern ein besseres Verständnis dafür vermittelt werden, wie andere Städte mit den Lokalen Aktionsplänen und den Lokalen Arbeitsgruppen umgehen.

Für die schnellste und vollständigste Beantwortung der Umfrage wurden Preise verliehen!

1.3.2 Die Leitung der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe – auf Netzwerk-Ebene

a) Der Koordinator der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe

Dem Koordinator der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe kommt im dritten Aufruf der URBACT-Netzwerke eine wichtige Rolle zu. Jeder Partner ernennt eine Person, die für die Leitung der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe zuständig ist. Bei dieser Person kann es sich sowohl um den lokalen URBACT-Projektkoordinator als auch um einen Vertreter der Stadtverwaltung oder einen externen Ad-hoc-Sachverständigen handeln.

Der Koordinator der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe ist auf lokaler Ebene, auf Netzwerk-Ebene und für das URBACT-Sekretariat der Ansprechpartner in der Gruppe: Jeder Koordinator einer Lokalen Arbeitsgruppe hat in den anderen Partnerstädten einen Amtskollegen. Er oder sie ist die Person, an die sich der Lead-Partner und der leitende Experte mit allen Fragen zur Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe wenden.

Die Koordinatoren der Lokalen Arbeitsgruppe sind zuständig für die Leitung der Gruppe auf lokaler Ebene, das Management des laufenden Prozesses, für die in beide Richtungen funktionierende Verbindung zwischen der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe und den transnationalen Netzwerk-Aktivitäten sowie für das Ableiten des konkreten Ergebnisses in Form des Lokalen Aktionsplans. Sie sorgen dafür, dass eine einladende Umgebung geschaffen wird und die Lokale URBACT-Arbeitsgruppe zum Laufen kommt. Einigen Stakeholdern fehlt möglicherweise die Erfahrung mit partizipativen Prozessen und es ist Aufgabe des Koordinators, sicherzustellen, dass sich alle Mitglieder in der Gruppe wohlfühlen und ihre Meinungen als stichhaltig wahrgenommen und respektiert werden.

Eine wesentliche Aufgabe der Koordinatoren der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppen ist das

Protokollieren und die Dokumentation der Meetings für spätere Berichterstattungs- und Prüfungszwecke. Der Lead-Partner unterstützt die einzelnen Partner bei der Entwicklung eines funktionierenden Systems für folgende Punkte:

- Ideen geben für die inhaltliche Ausrichtung und die gute Durchführung/Leitung der Treffen der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe
- Besprechen der Protokolle zu den Meetings der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppen
- Den Partnern bei transnationalen Treffen die Möglichkeit geben, ihre Erfahrungen, ihre Probleme und Lösungen sowie bewährte Vorgehensweisen in Verbindung mit den Lokalen URBACT-Arbeitsgruppen zu teilen
- Ideen darüber sammeln und unterstützen, wie die Lokalen URBACT-Arbeitsgruppen etwas zu den transnationalen Treffen beitragen können (z. B. Organisation eines Teils des Netzwerk-Seminars, Präsentation einer lokalen Fallstudie oder einer politischen Herausforderung, Vorstellen von Fortschritten bei der Planung von lokalen Maßnahmen, usw.)



Hinweise und Tipps

Fragen, die man sich bei dem Gedanken an die Koordination einer Lokalen Arbeitsgruppe stellen sollten:

- Welche Kompetenzen sind Ihrer Meinung nach entscheidend für die Leitung einer Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe? Haben Sie all diese Fähigkeiten? Falls dies nicht der Fall sein sollte: Wie können Sie diese Fähigkeiten erwerben oder womit können Sie sie ausgleichen?
- Was würden Sie von Ihrem ULSP-Koordinator erwarten, wenn Sie ein Mitglied der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe wären?
- Was ist aus Ihrer Sicht die größte Chance für Ihre Lokale URBACT-Arbeitsgruppe und was die größte Bedrohung?

b) Der Fahrplan der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe

Den Lokalen URBACT-Arbeitsgruppen wird dringend empfohlen, einen lokalen Fahrplan zu entwerfen, der auf der auf Netzwerk-Ebene beschlossenen Aufgabenstellung beruht. Ein solcher Fahrplan ist dafür da, von Anfang an alle Beteiligten auf den gleichen Stand zu bringen, sie zur Teilnahme zu motivieren und eine klare Vision über den fortschreitenden Prozess zu geben.

Der Fahrplan sollte die Ziele, die erwarteten Ergebnisse und die verfügbaren Ressourcen beschreiben und einen Plan der lokalen und transnationalen Netzwerk-Aktivitäten bieten. Er sollte eine vorläufige Tagesordnung für alle Treffen enthalten, ebenso wie einen Zeitrahmen für das Erbringen der erwarteten Resultate. Darüber hinaus sollte er den Mitgliedern der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe die Vorteile einer Teilnahme über die gesamte Projektlaufzeit hinweg deutlich machen und von der gesamten Gruppe akzeptiert werden.



Hinweise und Tipps

Ein gemeinsamer Fahrplan zeigt den Mitgliedern der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe, in welchem Stadium sie sich zu einem bestimmten Zeitpunkt befinden, bestärkt sie in ihrem Engagement für das Projekt und macht es ihnen möglich, die für die Erfüllung bestimmter Aufgaben erforderliche Zeit einzuplanen.

Elemente, die ein Fahrplan zum Beispiel enthalten könnte:

- Eine kurze Vorstellung von URBACT und des URBACT-Netzwerks
- Die Ziele der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe sowie die erwarteten Ergebnisse.
- Beschreibung der politischen Herausforderung, die sich die Lokale URBACT-Arbeitsgruppe zur Aufgabe gemacht hat/die Gegenstand des Lokalen Aktionsplans ist.
- Zeitplan der anberaumten Treffen
- Datum und Thematik der transnationalen Austauschtreffen und Beiträge der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe
- Schematischer Arbeitsplan für die Entwicklung des Lokalen Aktionsplans
- Konsultationsprozess über den Entwurf des Lokalen Aktionsplans und den Start des Lokalen Aktionsplans

c) Organisation der Treffen der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe

Gut geführte Treffen mit klaren Zielsetzungen und guter Prozessbegleitung tragen dazu bei, Ihre Lokale URBACT-Arbeitsgruppe auf Kurs zu halten und motivieren die Akteure, auch an der nächsten Versammlung teilzunehmen und sich einzubringen. Versenden Sie mindestens eine Woche vor der Versammlung eine Tagesordnung. Strukturieren Sie die Tagesordnung so, dass genügend Zeit für die Informationsvermittlung zur Verfügung steht, den Akteuren jedoch auch ausreichend Zeit für eigene Beiträge und den Austausch mit anderen bleibt. Lassen Sie bei der Planung kein Detail außer Acht: Veranstaltungsort, Beleuchtung, frische Luft, Pausen, Erfrischungen und bequeme Sitzmöglichkeiten für alle Teilnehmer. Halten Sie die Meetings vorzugsweise an wechselnden Orten ab, um den Behörden aller Interessenvertreter die Gelegenheit zu geben, als Gastgeber zu fungieren. Bitzen Sie die Teilnehmer um ihr Feedback zum Treffen und sorgen Sie dafür, dass zukünftige Tagesordnungen die Kommentare der Mitglieder berücksichtigen.

Eine gelungene Begleitung der Meetings und Veranstaltungen trägt dazu bei, gute Bedingungen für die Beteiligung und Zusammenarbeit zu schaffen. Eine qualifizierte, professionelle Moderation hat großen Einfluss auf die Qualität und die Ergebnisse der Treffen. URBACT verfügt ebenfalls über Instrumente und Anleitungen für ein kreatives Veranstaltungsmanagement.



Das URBACT-II-Toolkit für Lokale Arbeitsgruppen



Hinweise und Tipps

Workshops, bei denen die Teilnehmer in Gesprächen einbezogen werden oder selbst aktiv werden, sind für die Ideenfindung und das persönliche Engagement im Projekt besser geeignet, als eine erschöpfende Abfolge von Vorträgen durch Fachleute.

Der Erfolg einer Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe ist von zahlreichen Faktoren abhängig, beruht jedoch zu einem wesentlichen Teil auf der gut durchdachten Organisation der Meetings. Bringen Sie alle Mitglieder dazu, über die Art und Weise, wie Treffen organisiert und ausgerichtet werden persönlich nachzudenken und zu diskutieren.

‘Business as usual’ ist natürlich ebenfalls eine Option – doch wäre die Teilnahme an URBACT nicht eine schöne Gelegenheit, die gewohnten Pfade zu verlassen?

Treffen der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe können je nach beabsichtigtem Zweck die unterschiedlichsten Formen haben.

Hierzu einige Beispiele.

Gemeindeplanungs-Veranstaltungen – In allen Einzelheiten strukturierte Gemeinschaftsveranstaltungen, bei denen alle Stakeholder – einschließlich der Gemeinschaft vor Ort – eng mit Fachleuten aus allen betreffenden Disziplinen zusammenarbeiten, um Pläne für die Zukunft oder einige zukünftige Aspekte dieser Gemeinde zu erarbeiten.

Aktive Planung – Eine Methode um die Gemeindemitglieder einzubeziehen, bei der kleine Gruppen Zukunftspläne entwerfen, wobei sie Papier oder flexible Pappmodelle nutzen.

Interactive Displays – Visuelle Displays, die den Leuten die Mitwirkung durch Ergänzungen oder Veränderungen ermöglichen.



Hinweise und Tipps

Das URBACT-Programm hat Erfahrungen und Know-how gesammelt, das genutzt werden will:

- Lesen Sie das URBACT-Papier über Animationstechniken. Überlegen Sie, welche für Ihren Zweck am besten geeignet sind und versuchen Sie, diese Techniken anzuwenden. Denken Sie immer daran, dass das URBACT-Programm nicht zuletzt die seltene Chance bietet, Neues auszuprobieren. Schöpfen Sie alle Möglichkeiten aus!
- Sehen Sie sich die vom SURE-Netzwerk erstellten Newsletter gut an. Sie sind eine Fundgrube an Methoden und Instrumenten der gemeinschaftlichen Planung, die in einem städtischen Kontext für die Stärkung von sozialer Innovation und Beteiligung der Stakeholder eingesetzt werden können. Die angebotenen Instrumente decken eine breite Palette unterschiedlicher Situationen ab, darunter die Organisation von Workshops, die Anregung zum Mitmachen oder Sammeln von Informationen in der Öffentlichkeit, usw.

d) Für eine gute Kommunikation innerhalb der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe sorgen

Um Schwung in den Aufbau des Lokalen Aktionsplans zu bringen und das Engagement der Interessenvertreter zu festigen, ist gute Kommunikation erforderlich – sowohl bei den Treffen der Gruppe als auch zwischen den Meetings. Die regelmäßige und offene Kommunikation über verschiedene Kanäle regt die Akteure dazu an, sich auf formelle und informelle Art einzubringen. In den meisten Fällen sind die Mitglieder der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe aus der gleichen Stadt, doch selbst hier sollten die Möglichkeiten und Vorteile der Online-Kommunikation als Ergänzung zu den persönlichen Treffen genutzt werden.

Der direkte bilaterale Kontakt trägt dazu bei, die Beteiligten auf dem Laufenden zu halten. Er kann durch althergebrachte und neue Kommunikationsmittel ergänzt werden, von denen einige in der folgenden, nicht abschließenden Aufzählung vorgestellt werden:

Telefonkonferenzen: Telefonkonferenzen können ein Zeit und Geld sparender Weg sein, zwischen Treffen den Kontakt in der Gruppe aufrecht zu erhalten und Zwischenentscheidungen zu treffen.

E-Mail: Mit Bedacht verwenden und gut strukturierte E-Mails senden: Zum Beispiel eine Zusammenfassung wichtiger Informationen in einem regelmäßigen Newsletter oder Update. Unbedingt zu vermeiden ist das Bombardieren von Interessenvertretern mit einer großen Anzahl einzelner E-Mails.

Online-Dateiablage: Eine Online-Bibliothek mit geteilten Dokumenten, auf die die Beteiligten Zugriff haben (z. B. Huddle, Google Groups oder Yahoo Groups, die als kostenlose, benutzerfreundliche Versionen verfügbar sind).

Projektmanagement-Software: Kann den E-Mail-Verkehr reduzieren, Platz für ein Forum schaffen, Dokumente gebündelt zur Verfügung stellen und Aufgaben managen (z. B. Zoho Projects, Basecamp, Project Pier).



Hinweise und Tipps

Hinweise und Tipps für das Anberaumen einer Telefonkonferenz:

- Ernennen Sie einen Moderator/Vermittler.
- Sehen Sie sich nach dem besten Anbieter um (das Online-Angebot ist umfassend und häufig werden kostenlose Tests angeboten).
- Vergewissern Sie sich, dass die Teilnehmer über die entsprechenden technischen Voraussetzungen verfügen; führen Sie bei Zweifeln vor den Konferenzen einen beidseitigen Test durch.
- Der Termin für die Konferenz will gut geplant sein, um zu gewährleisten, dass alle Beteiligten zur festgelegten Zeit frei und verfügbar sind.
- Bereiten Sie die Tagesordnung vor und senden Sie sie per E-Mail einschließlich aller Website-Links und Unterlagen, die im Vorfeld angesehen werden sollen, an die Teilnehmer.
- Schicken Sie einen Tag und/oder eine Stunde vor dem Termin eine Erinnerung.
- Planen Sie zu Beginn fünf bis zehn Minuten ein, bis alle Teilnehmer verbunden sind.
- Vermeiden Sie übermäßig lange Sitzungen (max. eine Stunde)
- Zeichnen Sie die Sitzung für spätere Bezugnahme auf (dieser Dienst wird häufig direkt vom Provider angeboten).

Skype / ooVoo und ähnliches: Kostenlose oder günstige Internet-Telefonkonferenzen. Die Software muss auf sämtlichen Computern installiert werden, was aufgrund interner Regelungen und Firewalls nicht immer möglich ist. Vor einer Verwendung ist ggf. eine gewisse Eingewöhnung erforderlich.

Web-2.0-Tools: Darüber hinaus kommen ständig neue Online-Systeme für die Netzwerkarbeit auf den Markt. Ein Experimentieren mit diesen Systemen kann interessant sein, bei nahenden Abgabe-Fristen sollten jedoch bewährte Systeme verwendet werden.

- Online-Foren und soziale Netzwerk-Seiten wie Facebook oder LinkedIn machen es möglich, Gruppen zu bilden und Informationen und Nachrichten zu teilen
- Delicious zum Teilen von Favoriten/Lesezeichen
- Doodle Poll für das Abstimmen von Treffen
- Crowdvine für Reservierungen und Tagesordnungen bei Veranstaltungen
- Twitter zum Teilen von Kurzmitteilungen und Neuigkeiten
- Flickr zum Teilen von Fotos
- Slideshare zum Teilen von Powerpoint-Präsentationen, PDFs, etc.
- Youtube für das Hosting und Teilen von Videos
- Blogs, digitale Plattformen für die Veröffentlichung von Multimedia-Inhalten
- Wikis, Websites für die Erstellung von Inhalten, die gemeinschaftlich durch mehrere Nutzer geschaffen werden

e) Kommunikation mit dem Rest der Welt

URBACT-Städte haben viel Interessantes mit anderen zu teilen, sowohl innerhalb ihrer eigenen Städte als auch mit den Regionen und anderen europäischen Ländern. Die Übermittlung und Verbreitung von Ergebnissen ist ein wichtiger Aspekt der URBACT-Netzwerke und die Lokalen URBACT-Arbeitsgruppen werden ermutigt, jede Gelegenheit für eine Präsentation ihrer Arbeit zu nutzen.

Dies kann mit dem Gründungsakt einer Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe beginnen und über den gesamten Prozess der Zusammenarbeit bis hin zur abschließenden Veröffentlichung und dem Start des Lokalen Aktionsplans weitergeführt werden. Die Kommunikation nach außen kann dazu beitragen, die Unterstützung der politischen Ebene und der Bürgerschaft zu gewinnen, insbesondere durch die Betonung der Legitimität, die ein europäisches Programm (in einigen Ländern) mit sich bringt. Gleichermaßen kann eine entsprechende Mitteilung in den lokalen Medien erscheinen, wenn die Gruppe an transnationalen Veranstaltungen teilnimmt oder Gastgeber ist. Eine gut durchdachte Kommunikation kann auf unterschiedliche Weise Mehrwert schaffen:

- Wertschätzung des Engagements von Stakeholdern und Unterstützung ihrer Arbeit;
- Präsentation von Ergebnissen gegenüber potenziellen Geldgebern (z. B. Verwaltungsbehörden);
- Die Veröffentlichung von guten Beispielen für Dritte, die an ähnlichen Projekten arbeiten;
- Aufbau eines Gemeinschaftsgefühls, indem das Interesse der Anwohner geweckt und Vertrauen geschaffen wird.

Die folgenden Instrumente sind für diesen Zweck gut geeignet:

Eine Mini-Website des URBACT-Projekts –

Die individuell gestaltbaren Bereiche des URBACT-Portals zur Darstellung der Ziele und Aktivitäten der einzelnen Projekte nutzen. Die Lokalen URBACT-Arbeitsgruppen können zu den Webseiten der Kommunen und zu anderen Interessenvertretern verlinken;

Newsletter – Artikel und redaktionelle Beiträge über das URBACT-Netzwerk und die Lokale URBACT-Arbeitsgruppe in den Newslettern der Behörden und anderer Stakeholder platzieren;

Veranstaltungen – An Veranstaltungen der Gemeinde mit einem Informationsstand teilnehmen oder Veranstaltungen der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe organisieren, etwa Tage der offenen Tür, Messen, Konferenzen.



Bewährte Praxisbeispiele

Das MY GENERATION-Netzwerk arbeitet mit Videos – und wurde bereits 9.000 Mal aufgerufen!

Das MY GENERATION-Netzwerk verwendet Videos als Hauptkommunikations- und Verbreitungsinstrument und hat auf YouTube eigens den Kanal „My Generation TV“ erstellt. Jede Lokale URBACT-Arbeitsgruppe hat Videobeiträge geschaffen, die meistens von jungen Leuten in den Partnerstädten stammen. Die insgesamt 65 Videos wurden rund 9.000 Mal aufgerufen und zeigen, wie die Lokale URBACT-Arbeitsgruppe mit der Förderung des Potenzials von jungen Menschen in den Städten umgeht.

Soziale Medien – Facebook, Twitter, LinkedIn und Blogs dazu nutzen, um dem Profil des Netzwerks, der Thematik und der ULSG zu mehr Aufmerksamkeit zu verhelfen.

Nicht vergessen, für die gesamte Kommunikation stets die URBACT-Kommunikationsleitlinien und Logos zu verwenden.





Bewährte Praxisbeispiele

Das BarCamp-Format in Reggio Emilia, Partner des Creative Clusters-Netzwerks:

Die Lokale URBACT-Arbeitsgruppe war auf zwei Ebenen tätig und umfasste eine geschlossene, institutionelle und hoch technische Kerngruppe sowie eine weitere Gruppe mit offenen Teilnehmern, die auf dem BarCamp-Format beruhte. BarCamp ist ein internationales Netzwerk von nutzergenerierten Konferenzen. Bei diesen offenen, gemeinschaftlichen Workshop-Veranstaltungen wird der Inhalt von den Teilnehmern geliefert. Dieses Format kommt bei einer Vielzahl anderer Themen zum Einsatz, zum Beispiel in den Bereichen Software, öffentlicher Verkehr, Gesundheitswesen, Bildung und politisches Organisieren.

In diesem Zusammenhang fungierte die Kerngruppe als Lenkungsausschuss, während das BarCamp Ideen und Praxisbeispiele entwickelte. Das BarCamp als offene Veranstaltung brachte Fachleute aus unterschiedlichen Gebieten, Studenten und Forscher zusammen, die sich dort über ihre Ideen austauschen konnten. Gleichzeitig wurde das BarCamp als Verbreitungstechnik genutzt, um die Veranstaltungen und die Präsentationen der Projektergebnisse der breiteren Öffentlichkeit zugänglich zu machen.

Die Stadt hat eine der auf dem BarCamp-Format beruhenden Versammlungen per Video festgehalten.



Mehr erfahren

EVUE-Netzwerk – Online-Umfrage für die ULSG

Ergebnisse erzielen durch lebhaftes
Treffen: Sieben Top-Tipps, URBACT – 2012

Newsletter des SURE-Netzwerks

Creative Clusters Network – Reggio Emilia
BarCamp – Video



Hinweise und Tipps

Die SURE-Newsletter enthalten nützliche Instrumente für das gemeinschaftliche Planungsverfahren. Besonders in Ausgabe Nr. 5 finden Sie interessante Vorschläge dazu, wie Informationen AN die Öffentlichkeit gebracht werden!

Die Arbeit mit Stakeholdern - Checkliste

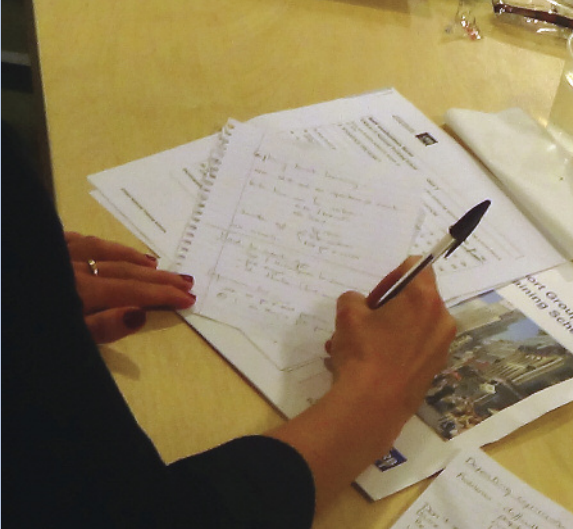
Die wichtigsten Schritte:	Leitender Experte/ Lead Partner	ULSG Koordinator
Den ULSG-Koordinatoren die Aufgabenstellungen für die wichtigsten lokalen ULSG-Tätigkeiten bereitstellen	✓	
Die ULSG-Koordinatoren bei der Anpassung der Aufgabenstellung unterstützen und einen ULSG-Fahrplan erstellen	✓	
Überwachung der Häufigkeit und der Qualität der ULSG-Aktivitäten	✓	
ULSG-Koordinatoren bei ULSG-Aktivitäten kontinuierlich unterstützen	✓	
Die Aktivitäten der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppen der Partner auf Netzwerk-Ebene bekannt geben (z. B. im Netzwerk-Newsletter, auf der URBACT Projekt-Miniwebsite, usw.)	✓	✓
Den ULSG-Fahrplan mit lokalen Aktivitäten vervollständigen (Versammlungen, Informationsveranstaltungen, usw.) und mit den Mitgliedern besprechen		✓
Die Mitglieder der ULSG-Kerngruppe in die Erfüllung von Aufgaben und das Hervorbringen von Ergebnissen einbeziehen		✓
Halten Sie die Berichterstattung kurz und spannend		✓
Wählen Sie die Formate der Meetings entsprechend der zu erreichenden Ziele		✓
Planen Sie sorgfältig alle Details des Treffens und wählen Sie eine geeignete Moderationsform		✓
Versuchen Sie, denkwürdige Veranstaltungen zu organisieren, die den Austausch und die Entwicklung neuer, nützlicher Ideen ermöglichen. Nehmen Sie an diesen Veranstaltungen auch selbst teil		✓
Besprechen Sie qualitätsbezogene Fragen am Ende jeder Versammlung (Inhalte, Formate, Methoden)		✓
Passen Sie die internen Kommunikationswerkzeuge den einzelnen ULSG-Mitgliedern an		✓
Entwickeln Sie einen Kommunikations- und Verbreitungsplan für die lokale Ebene		✓
Lassen Sie sich Ihre Fortschritte bei offenen Veranstaltungen für den erweiterten Kreis der Interessenvertreter bestätigen		✓
Besprechen Sie mit ULSG-Mitgliedern die Möglichkeit einer Fortsetzung der Gruppenaktivitäten nach Abschluss des Projekts		✓

1.4 Maßnahmenplanung

Jeder URBACT-Partner verpflichtet sich zur Erarbeitung eines Lokalen Aktionsplans während der Laufzeit des Projekts als Ergebnis der auf transnationaler und lokaler Ebene stattfindenden Austausch- und Lerntätigkeiten. Jeder Lokale Aktionsplan ist aufgrund des Kontextes vor Ort, der Thematik und seines Umfangs einzigartig. Eine fertige Vorlage gibt es nicht. In der URBACT-Methode ist der Vorgang an sich ebenso wichtig wie das Ergebnis.

Um dies zu erreichen, sollten bei der Erarbeitung Ihres Lokalen URBACT-Aktionsplans diverse Grundprinzipien befolgt werden:

- Ihr Lokaler Aktionsplan ist ein stadtpolitisches Instrument: Der Lokale Aktionsplan ist keine verwaltungstechnische Übung, die Sie für URBACT zu absolvieren haben. Für Sie als lokale Behörde ist dieser Aktionsplan ein konkretes und nützliches Instrument, mit dem die von Ihnen zum Zeitpunkt des Beitritts zum URBACT-Netzwerk gewählte politische Herausforderung bewältigt werden kann.
- Ihr Lokaler Aktionsplan ist ein integrierter Aktionsplan: Er sollte die unterschiedlichen Dimensionen des Problems bzw. insbesondere die sozioökonomischen, technischen und ökologischen Aspekte umfassen und die unterschiedlichen territorialen Ebenen berücksichtigen, die für die umzusetzende Lösung relevant sind.
- Ihr Lokaler Aktionsplan wird im Rahmen eines transnationalen URBACT-Netzwerks entwickelt: Er sollte folglich auf den Erkenntnissen aufbauen, die aus dem transnationalen Austausch in Ihrem Netzwerk entstehen.
- Ihr Lokaler Aktionsplan ist das Ergebnis eines gemeinschaftlichen Prozesses: Er wird gemeinsam mit den in Ihrer Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe aktiven Stakeholdern entwickelt.
- Ihr Lokaler Aktionsplan ist kein Endpunkt an sich und auch kein Endergebnis: Er sollte innerhalb von zwölf bis 14 Monaten nach dem Beginn der Umsetzungsphase entwickelt werden, damit Sie partnerschaftlich an seiner Umsetzung arbeiten können.



Dieser Abschnitt führt Sie durch die wichtigsten Elemente für die Entwicklung eines guten Lokalen Aktionsplans was die Inhalte und den Prozess angeht:

1.4.1 Ausgangspunkt

1.4.2 Gemeinsame Gestaltung eines Aktionsplans

1.4.3 Hauptbestandteile eines Lokalen Aktionsplans

1.4.4 Unterstützung bei der Entwicklung von Lokalen Aktionsplänen

1.4.5 Beratung und Start eines Lokalen Aktionsplans

1.4.1 Ausgangspunkt

Der Lokale Aktionsplan ist vor allem ein Dokument, das von der Stadt für den Entwurf eines Maßnahmenplans genutzt werden sollte. Letzterer wiederum kann für die Akquise von Fördergeldern für die in ihm enthaltenen Aktivitäten verwendet werden. Das Zielpublikum und der Schwerpunkt eines Lokalen Aktionsplans unterscheiden sich in jeder Stadt.

Der Ausdruck ‚lokal‘ bezeichnet in diesem Kontext unterschiedliche territoriale Ebenen, die von der politischen Herausforderung und der Ausgangssituation abhängen, mit denen die

Partnerstadt konfrontiert ist. Das Zielgebiet kann ein Bezirk, die ganze Stadt, der Ballungsraum, die Stadt und ihre Umgebung sein, usw.

In Städten mit bereits bestehendem strategischem Plan kann ein Lokaler Aktionsplan spezifischere Maßnahmen oder kleiner angelegte Projekte innerhalb des umfassenden strategischen Plans betreffen. Sind bereits ein strategischer Plan und ein Aktionsplan vorhanden, kann die Mitgliedschaft in einem URBACT-Netzwerk und an einem transnationalen Austausch bei der Überarbeitung, Beurteilung und Verbesserung dieser Pläne helfen. URBACT bietet darüber hinaus die Gelegenheit, einen bestehenden Plan zu vervollständigen, wenn beispielsweise eine bestimmte Dimension des Problems nicht hinreichend berücksichtigt wurde (soziale, materielle oder ökologische Faktoren). Der Aktionsplan ist in diesem Fall ein Dokument, das die Fortschritte des bestehenden Plans beurteilt, Anpassungen in Übereinstimmung mit dem enthält, was von anderen URBACT-Städten gelernt wurde und zu neuen oder überarbeiteten Maßnahmen für eine gezieltere Lösung der politischen Herausforderung führt.

Lokalen URBACT-Arbeitsgruppen wird empfohlen, mit Beginn der Umsetzungsphase mit der Arbeit an ihren Lokalen Aktionspläne zu beginnen. Dabei sollten sie sich auf die Analyse der Thematik, die EU-politischen Rahmenbedingungen und den städtischen Kontext beziehen, die in der Grundlagenstudie dokumentiert sind.

Lokale Aktionspläne sollten mit dem ausdrücklichen Ziel erstellt werden, mit ihnen Finanzierungen für die Umsetzung der Maßnahmen zu erhalten. Einige Städte richten sich bei der Erarbeitung des Plans möglicherweise nach einer spezifischen Vorlage, die von einer Verwaltungsbehörde oder einem anderen Förderorgan gefordert wird. Lokale URBACT-Arbeitsgruppen, die Verwaltungsbehörden oder andere potenzielle Geldgeber in den partizipativen Prozess der Planentwicklung einbezogen haben, befinden sich hinsichtlich der Finanzierung der Umsetzung vermutlich in einer besseren Position.

Angesichts des zum Teil sehr vielschichtigen Zielpublikums kann es erforderlich sein, über verschiedene Versionen des Lokalen Aktionsplans zu verfügen. In einigen Fällen ist es zum Beispiel von Vorteil, eine Kurzfassung für sekundäre Ziele zu erstellen, die in einem breiteren Kreis in Umlauf gebracht werden kann. Diese Zusammenfassungen des Lokalen Aktionsplans sollten ins Englische übersetzt werden, um auch anderen URBACT-Projektpartnern und potenziellen internationalen Fördermittelgebern zugänglich zu sein.

Ausschlaggebend für das Format des Lokalen Aktionsplans ist das Zielpublikum. Wenn der Lokale Aktionsplan spezifischen Akteuren – etwa Politikern, Bürgern oder Unternehmen – vorgestellt werden soll, ist mehr Kreativität denkbar, zum Beispiel durch Verwendung von audiovisuellen Präsentationen oder Broschüren. Zusammenfassungen von Lokalen Aktionsplänen können ebenfalls die Form von gut gestalteten Flyern oder gar eines Videos haben. Der Koordinator der Lokalen URBACT-Arbeits-

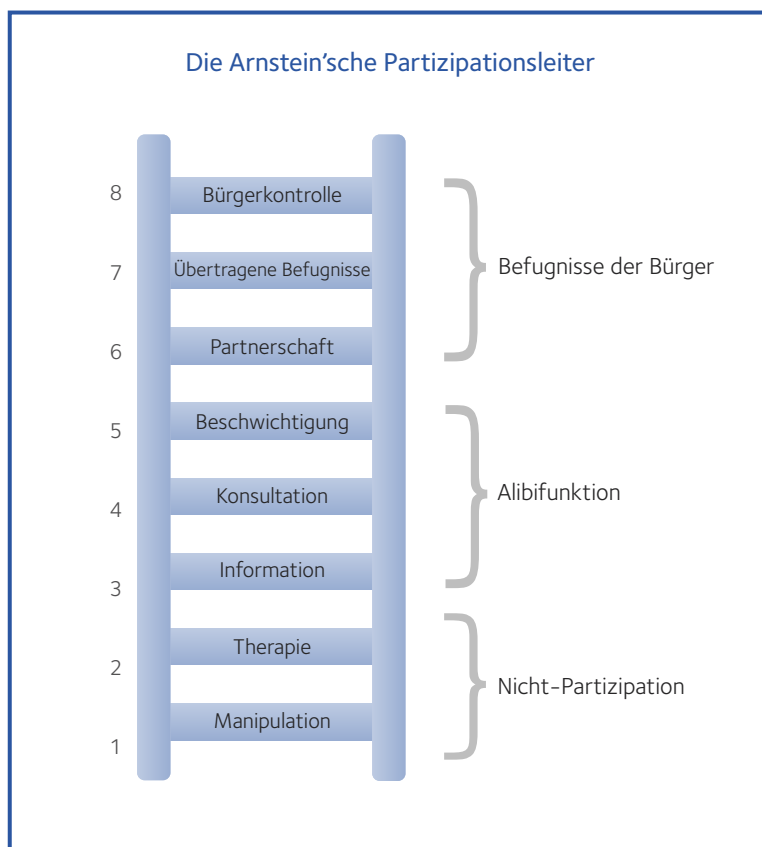
gruppe leitet in der Regel die technische Umsetzung, wobei in manchen Fällen die Mitglieder der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe den Entwurf oder die Durchsicht aller oder eines Teils der Unterlagen übernehmen.

Die besten Lokalen Aktionspläne spiegeln das Wissen sämtlicher Mitglieder der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe wider und umfassen die Perspektiven und Erkenntnisse aus dem transnationalen Austausch mit anderen URBACT-Städten. Lokale Aktionspläne aus früheren Netzwerken stehen auf der URBACT-Website zur Verfügung und können als Anregung für Inhalt, Struktur und Format dienen.

1.4.2 Gemeinsame Gestaltung eines Aktionsplans

Der Lokale URBACT-Aktionsplan ist das Ergebnis einer integrierten Erfahrung der gemeinsamen Erarbeitung. Mitglieder der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe sind von Anfang an Teil dieses Prozesses und das entstandene Dokument sollte folglich auf kohärente Weise die unterschiedlichen Stimmen zum Ausdruck bringen. Die Entwicklung und Abstimmung jedes Plans sollte in diesem Sinne auch ein gemeinschaftliches Unterfangen sein, mit dem das Engagement der Partner bestärkt und die Aussicht auf ein nachhaltiges Ergebnis gesteigert wird. Die gemeinsame Erarbeitung ist die beste Voraussetzung für einen integrierten Ansatz und steigert die Aussichten auf eine erfolgreiche Umsetzung.

Einige Städte sind möglicherweise mit der unten abgebildeten Partizipationsleiter³ von Sherry Arnstein vertraut. Sie zeigt, dass der Ausdruck Partizipation eine breite Palette von Aktionen vereint, die von der reinen Information über die Mitwirkung bis hin zur gemeinschaftlichen Erarbeitung reichen. URBACT-Partner sollten die höchste Stufe anstreben. Zur Bewältigung dieser Herausforderung sollten die Partner die Unterstützung, die sie aus dem URBACT-Netzwerk und dem Programm allgemein erhalten können, bestmöglich nutzen (Know-how, Trainingsseminare, Erfahrungsaustausch, Peer-Reviews, usw.).



3. Sherry Arnstein, 1969, A Ladder of Participation

Die im TOGETHER-Projekt entwickelte 7-Punkte-Skala des bürgerschaftlichen Engagements

Das TOGETHER-Netzwerk hat sich mit neuen Wegen befasst, die Behörden einschlagen können, um den Kontakt zur Bürgerschaft herzustellen. Der Grundgedanke ist einfach: Es ist besser, die Menschen in die Entwicklung ihrer eigenen Stadt oder Kommune einzubeziehen, anstatt sie über bereits getroffene Entscheidungen nur zu informieren. Dieses Konzept des aktiven bürgerschaftlichen Engagements wird in diesem Projekt als Mitverantwortung bezeichnet. Das Netzwerk hat in diesem Rahmen eine 7-Punkte-Skala des bürgerschaftlichen Engagements entwickelt.

1. Mindestengagement

Die Stadtverwaltung konsultiert Bürger oder freiwillige Organisationen zu wenigen Themen oder durch eine gelegentliche Umfrage, scheint den Resultaten jedoch wenig Beachtung zu schenken. Diese Vorgehensweise wird gemeinhin als Alibifunktion bezeichnet.

2. Formale Partnerschaft

Es besteht eine formelle Beziehung zu einigen Organisationen außerhalb der Stadtverwaltung. Diese Partner sitzen mit am Tisch, den Vorsitz führt jedoch die örtliche Behörde oder die Regierungsbehörde, die ebenfalls alle Entscheidungen trifft.

3. Eine engagierte Partnerschaft

Diese Konstellation vermittelt das Gefühl einer größeren Gleichberechtigung der Partner/freiwilligen Organisationen, die in gewissem Umfang einen echten Einfluss auf die Tagesordnung und die Entscheidungsfindung haben. Der entscheidende Einfluss liegt jedoch auch hier bei der Stadtverwaltung.

4. Mitentscheidung

Hier geht es um die strategische Planung einer Dienstleistung, eines Projekts oder eines Programms. Akteure aus unterschiedlichen Organisationen oder Sektoren legen gemeinsame politische Prioritäten fest und wandeln diese ggf. in strategische Pläne um.

5. Gemeinsames Management

Gemeint ist hier eine Situation, in der unterschiedliche Organisationen für die Koordinierung einer Dienstleistung oder eines Projekts Seite an Seite arbeiten. Akteure aus unterschiedlichen Organisationen und Sektoren verwenden ihre jeweiligen Ressourcen, um direkt und konkret zu einem spezifischen Projekt oder einer Dienstleistung beizutragen.

6. Koproduktion

Als Koproduktion wird ein Arrangement bezeichnet, bei dem die Bürger zumindest teilweise die von ihnen genutzte Dienstleistung selbst erschaffen.

7. Gemeinsame Verantwortung

Hierfür werden die unter den Punkten 4-6 aufgezählten Elemente innerhalb eines gesamten Sektors kombiniert, zum Beispiel im Bildungssystem einer Stadt oder für ihre wirtschaftliche Erholung. Das Endziel wäre eine Umsetzung innerhalb eines ganzen Gebiets, oder anders ausgedrückt, bei allen Dienstleistungen innerhalb eines Stadtviertels oder eines Bezirks.

1.4.3 Hauptbestandteile eines Lokalen Aktionsplans

Die wichtigsten Schlüsselemente eines Lokalen URBACT-Aktionsplans sind nachfolgend dargestellt. Diese Liste könnte noch ergänzt werden, vermittelt jedoch einen Überblick der wesentlichen Elemente:

- a) Stadtkontext und Definition des Ausgangsproblems/der politischen Herausforderung
- b) Schwerpunkte und Ziele festlegen
- c) Maßnahmen/Zeitplan
- d) Finanzierung
- e) Rahmen für die Erstellung
- f) Beschreibung des Prozesses
- g) Risikoanalyse

a) Stadtkontext und Definition des Ausgangsproblems/der politischen Herausforderung

Mögliche Inhalte:

- Statistische und belastbare Daten, um den städtischen Kontext und die Herausforderung darzustellen, zum Beispiel:
 - Bevölkerungsstatistik und Demografie
 - Standort der Stadt
 - Arbeitslosigkeits- und Beschäftigungsstatistik
 - Zusammensetzung von Industrie/Beschäftigung
 - Zusammenfassung der relevanten Operationellen Programme (EFRE und ESF), die in der Stadt zum Einsatz kommen
- Aktueller Stand der Dinge im Hinblick auf die im Lokalen Aktionsplan angegangene Thematik, zum Beispiel:
 - Zusammenfassung des institutionellen Hintergrunds – Rollen und Verantwortlichkeiten der unterschiedlichen Behörden
 - Zusammenfassung der in diesem Bereich relevanten und bestehenden Strategien und Politiken (lokal, regional und national)

- Informationen aus der Basisforschung / erweiterte SWOT-Analyse
- Darlegung und Analyse der Probleme sowie Optionen für die Lösungen

b) Schwerpunkte und Ziele festlegen

Mögliche Inhalte:

- Beschreibung des Schwerpunktes des Lokalen Aktionsplans und Analyse der Begründung für diese Wahl
- Übersicht der anderen, in Erwägung gezogenen Optionen, und die Begründung ihrer Ablehnung
- Information, warum es sich um eine wichtige Priorität handelt, sofern möglich auf den Beitrag der Mitglieder der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe /der externen Interessenvertreter zu diesem Prozess verweisen
- Zusammenfassung der wichtigsten Ziele des Lokalen Aktionsplans
- Zusammenfassung, wie der Sachverhalt mit dem Netzwerk als Ganzes zusammenhängt und ob bzw. wie Lehren aus dem transnationalen Austausch die Wahl des Schwerpunktes beeinflusst haben
- Informationen über weitere Erkenntnisse aus anderen Quellen, die für die Wahl des Schwerpunktes herangezogen wurden
- Vorstellung des strategischen Ziels oder der Vision
- Liste der allgemeinen Prioritäten des Aktionsplans
- Liste der wichtigsten Ziele – Was genau möchten Sie erreichen? – Achten Sie darauf, dass diese Elemente genau, messbar, erreichbar, realistisch und termingebunden (SMART) sind

c) Maßnahmen / Zeitplan

Mögliche Inhalte:

Aufgliederung der geplanten Aktivitäten/Maßnahmen/Projekte, die entwickelt und umgesetzt werden sollen, um Ihnen beim Erreichen dieser Ziele und den entsprechenden Ergebnissen zu helfen (Sie können das z. B. darstellen, indem Sie die unterschiedlichen Aktivitäten verschiedenen Zielen zuordnen)

- Angaben, wann diese Aktivitäten erbracht werden
- Gantt-Diagramm mit Aktionen und Zeitplan

d) Finanzierung

Mögliche Inhalte:

- Zusammenfassung der für die Umsetzung erforderlichen Ressourcen
- Zusammenfassung der potenziellen Finanzierungsquellen (einschließlich, jedoch nicht begrenzt auf EFRE und ESF)
- Darlegung des Zusammenhangs dieser Aktivitäten mit den (aufkommenden neuen) Prioritäten der Operationellen EFRE- und ESF- Programme für die Förderperiode 2014 bis 2020 (möglicherweise auch unter Berücksichtigung von „Horizont 2020“)

e) Rahmen für die Umsetzung

Mögliche Inhalte:

- Angaben darüber, wer die Maßnahmen durchführen wird; –welche Rollen und Verantwortungsbereiche die Akteure haben
- Angaben über die Steuerung während und nach der Unterstützung durch URBACT
- Zusammenfassung der für die Fortschrittserfassung verwendeten Indikatoren

f) Beschreibung des Prozesses

Mögliche Inhalte:

- Zusammensetzung und Rolle der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe
- Rolle/Auswirkung des transnationalen Austauschs/der aus dem Austausch gezogenen Lehren (z. B. Peer-Review, mögliches Übertragen bewährter Praxisbeispiele, usw.)

g) Risikoanalyse

Mögliche Inhalte:

- Beschreibung der Risikotypen (z. B. operative, finanzielle, rechtliche, personelle, technische und verhaltensabhängige Risiken)
- Einteilung in niedrige, mittlere oder hohe Risikostufen
- Kurzdarstellung der Schritte, die Wahrscheinlichkeit und Auswirkung der Risiken abbildern könnten

Je nach Lage vor Ort und Bedürfnissen können diese Komponenten in unterschiedlichen Formen dargestellt werden. Ebenso sollten Sie darüber nachdenken, den Lokalen Aktionsplan in unterschiedlichen Formaten zu präsentieren, um ihn dem Zielpublikum entsprechend anpassen zu können. Gemeint ist hier die allgemeine Aufmachung Ihres Lokalen Aktionsplans – sowohl für Förderanträge, Diskussionen mit Entscheidungsträgern und gewählten politischen Vertretern als auch im Hinblick auf die Information nach außen, z. B. von Bürgern, Medien, usw.

1.4.4 Unterstützung bei der Entwicklung von Lokalen Aktionsplänen

Ein wesentlicher Vorteil der Entwicklung eines Aktionsplan im Rahmen eines transnationalen URBACT-Netzwerks ist, dass sie von der Unterstützung profitieren können, die das Programm und die in Ihrem Netzwerk tätigen Partner Ihnen bieten. URBACT verfügt über unterschiedliche Instrumente, die bei der Entwicklung eines Loka-

len Aktionsplans helfen können, zum Beispiel:

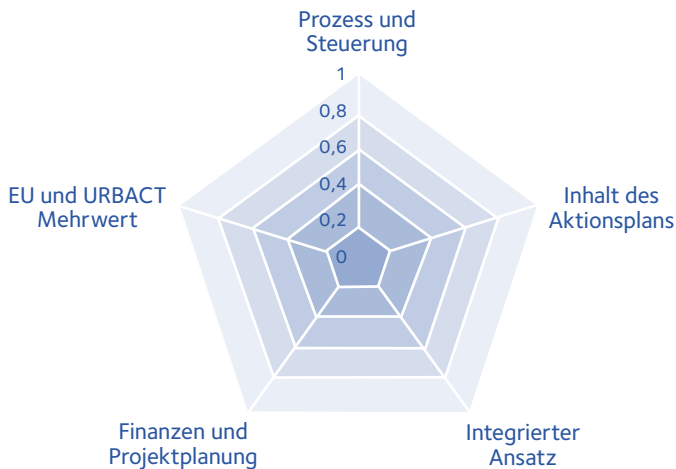
- Ein Problembaum, der Stakeholder dabei unterstützt, Probleme sowie ihre Ursachen und Auswirkungen gemeinsam zu definieren und an ihrer Lösung zu arbeiten.
- Eine Maßnahmentabelle, die zur Entwicklung eines Überblicks der erwarteten Resultate, Maßnahmen, Leistungen, Indikatoren und Ressourcen verwendet werden kann.
- Eine Tabelle der Probleme und der Lösungen, die für die Analyse und das Brainstorming bestimmter Themen sowie für die Suche nach Lösungen verwendet werden kann.

Diese sind zusammen mit einer kurzen Übersicht des zyklischen Planungsmodells, das in diesem Zusammenhang ebenfalls sinnvoll ist, in Teil 2 – ‚Nützliche Instrumente‘ – enthalten.

Das zu diesen Werkzeugen gehörende ‚Selbstbewertungs-Instrument für die Effizienz Loka-

ler Aktionspläne‘ hilft der Lokalen Arbeitsgruppe bei der Bewertung des Lokalen Aktionsplans im Hinblick auf Inhalt, Steuerung, integrierte Ansätze, Finanzen, Planung und Mehrwert. Das Werkzeug kann dazu verwendet werden, den Lokalen Aktionsplan auf Folgerichtigkeit und die Lokale URBACT-Arbeitsgruppe auf ihre Effektivität zu überprüfen. Die Excel-Tabelle generiert nach dem Ausfüllen ein Spinnendiagramm, das die Stärken und Schwächen identifiziert. Auf diesem Ergebnis aufbauend kann die Gruppe den Aktionsplan und die Methoden anpassen. Es ist eine gute Übung für alle Lokalen Arbeitsgruppen, diese Selbstbewertung zu einem bestimmten Zeitpunkt durchzuführen, Ergebnisse zu vergleichen und die jeweiligen lokalen Erfahrungen mit anderen Partnern auf Netzwerkebene zu teilen.

Das Spinnendiagramm des Lokalen Aktionsplans





Bewährte Praxisbeispiele

“Implementation Labs“, wie sie im REDIS-Netzwerk verwendet wurden

Im Zuge der transnationalen Meetings übernahm das REDIS-Projekt eine spezifische, als “Implementation Labs” („Umsetzungs-Labore“) bezeichnete Peer-Review-Methode.

Bei REDIS bestand ein Implementation Lab aus einem 2½-tägigen Workshop, in dessen Verlauf lokale Akteure (Mitglieder der Lokalen Arbeitsgruppe), Projektpartner und Fachleute Empfehlungen für die Gastgeberstadt ausarbeiteten. Die Methode konnte auf jede Art der Stadtentwicklung oder Politikbereiche angewendet werden.

Der Workshop soll zum Erfahrungsaustausch und zum Gewinnen neuer Einsichten von Besuchern und Gastgebern dienen. Am Ende gaben die ‚Peers‘, also die Partner, der Gastgeberstadt nützliche und praktische Empfehlungen zum Umgang mit ihrem Wissenschaftsquartier (dem zentralen Thema von REDIS).

Im REDIS-Projekt verlief dieser Workshop auf die folgende Weise:

- 1. Vorbereitung:** Der Lead-Partner, die Gastgeberstadt (einschließlich der Lokalen Arbeitsgruppe) und der leitende Experte bereiteten das Treffen vor. Die Gastgeberstadt leitet das Treffen und agiert im Rahmen des Antragsformulars. Der leitende Experte hat eine beratende Funktion. Die Besucher erhalten vor dem Treffen relevante Informationen (einschließlich des Grundlagenkapitels über die Gastgeberstadt).
- 2. Erster Tag:** Am ersten Tag wird die aktuelle Situation in der Gastgeberstadt analysiert. Der erste Teil ist in der Regel den Besichtigungen und allgemeinen Präsentationen (vorzugsweise von Mitgliedern der Lokalen Arbeitsgruppe) gewidmet, sowie den Fortschritten des Lokalen Aktionsplans. Zu diesem Zeitpunkt stellen ein bis zwei sachverständige Hauptredner gute Praxisbeispiele zum betreffenden Thema aus europäischen Städten vor, die keine Projektpartner sind. Dies soll als Lernanstoß dienen.
- 3. Zweiter Tag:** Die Teilnehmer analysieren (in zwei oder mehr Untergruppen zu jeweils max. 15 Personen) eine ausgewählte Reihe thematischer Aspekte des Wissenschaftsquartiers: Markenaufbau/Marketing, Triple-Helix-Kooperation, Einbindung in das städtische Gefüge, mit dem Thema der Langfristigkeit umgehen, Interaktionen in den Wissenschaftsquartieren schaffen, Umgang mit widerwilligen Stakeholdern, Management-Modelle und die Auswirkung auf breiterer regionaler Ebene. Die Grundlagen-Fallstudie wird als Bezugsdokument herangezogen. Die Untergruppen befassen sich mit der Analyse und entwickeln ‚strategische politische Empfehlungen‘ für die Gastgeberstadt.
- 4. Dritter Tag:** Der Moderator/die Moderatoren bereitet/n eine Präsentation der Visionen, Vorschläge und konkreten Schritte vor. Diese werden den lokalen Entscheidungsträgern und der regionalen Presse auf einer öffentlichen Pressekonferenz vorgestellt. Die Ergebnisse sind richtungsweisend für den Lokalen Aktionsplan der Gastgeberstadt.
- 5. Nach dem Treffen:** Alle Partner erhalten einen Bericht, der als Anregung dienen kann.

Das URBACT-Programm setzt außerdem das Erstellen eines Halbzeitberichts zwölf bis 14 Monate nach Beginn der Umsetzungsphase voraus. Dieser Bericht umfasst eine Überprüfung der Entwürfe der Lokalen Aktionspläne und führt Maßnahmen auf, die zur Gewährleistung der guten Qualität aller Lokalen Aktionspläne ergriffen werden müssen (z. B. zusätzliche Unterstützung für bestimmte Partner). Die Themenbereichs-Manager können Hilfestellung bei den Lokalen Aktionsplänen geben, Beispiele von früheren Lokalen Aktionsplänen in anderen Netzwerken nennen und Verbindungen zu ähnlichen Initiativen und politischen Rahmenbedingungen in Europa herstellen.

Auf Netzwerk-Ebene unterstützen der Lead-Partner und der leitende Experte in Form von Anleitung, Instrumenten und Know-how zu Inhalt und Methodologie. In den meisten früheren Netzwerken wurden die Anleitungen und Vorlagen für Lokale Aktionspläne vom Lead-Partner und dem leitenden Experten erstellt (in Zusammenarbeit und mit Zustimmung aller Partner). Wichtig sind extra anberaumte Sitzungen während der transnationalen Netzwerk-Versammlungen, bei denen die Entwicklung des Lokalen Aktionsplans diskutiert wird, die Partner Ideen austauschen und gemeinsame Lösungen finden.

Die Partner können sich innerhalb der einzelnen Projekte gegenseitig bei der Entwicklung von Lokalen Aktionsplänen unterstützen, indem sie sich über Fortschritte austauschen und gegenseitige Peer-Reviews durchführen. URBACT-Projekte haben die transnationalen Treffen dazu genutzt, von Partnern Feedback über ihre Pläne einzuholen. Dieses Ansinnen kann mit kreativen Mitteln verfolgt werden, etwa mit Postern, Geschichtenerzählen oder durch die Verwendung der „Fishbowl-Methode“ (Art der Diskussionsführung). Eine der Hauptaufgaben des leitenden Sachverständigen ist es, mit geeigneten Methoden dafür zu sorgen, dass das Programm des transnationalen Seminars genügend Raum für so etwas bietet und die Partner die Erfahrung und das Know-how ihrer Kollegen nutzen können.

1.4.5 Konsultation und Start eines Lokalen Aktionsplans

Sobald der Entwurf Ihres Lokalen Aktionsplans vorliegt, wird durch ein Konsultationsverfahren sichergestellt, dass die Akteure dem Inhalt zustimmen bzw. vor der Veröffentlichung noch die Gelegenheit haben, letzte Änderungen einzubringen. Für diesen Vorgang steht eine breite Palette unterschiedlicher Methoden zur Verfügung, darunter Tage der offenen Tür, Zirkulieren des Entwurfs mit anschließender Diskussionsrunde, gemeinsame Redaktion, den Menschen die Möglichkeit zur Online-Rückmeldung geben.

Ogbleich die Entwicklung des Lokalen Aktionsplans unter Beteiligung der lokalen Gruppen erfolgt ist, sollte die Lokale URBACT-Arbeitsgruppe den endgültigen Entwurf des Plans mit diesen Gruppen noch einmal abstimmen, bevor die Endversion erstellt und/oder veröffentlicht wird. Auf diese Weise wird ausgeschlossen, dass der Plan von Einzelinteressen beherrscht wird. Leute, die bisher nicht zu Wort gekommen sind und noch nicht gehört wurden, bekommen so noch einmal die Möglichkeit, auf etwaige Probleme hinzuweisen, die den Start und die Umsetzung eventuell behindern könnten.

Sofern dies möglich ist, sollte der Aktionsplan während des gesamten Entwick-



lungsprozesses flexibel bleiben, um Aktualisierungen und Änderungen zu ermöglichen.

Wenn der Lokale Aktionsplan fertig ist, signalisiert eine öffentliche Startveranstaltung der Außenwelt, dass der Plan auf höchster Ebene und durch seine Stakeholder angenommen wurde. Der letzte Schritt ist häufig eine förmliche Freizeichnung des Lokalen Aktionsplans durch einen geeigneten Repräsentanten, idealerweise einen hochrangigen gewählten politischen Vertreter oder Beamten, dessen Unterstützung zur Bekräftigung des Inhalts herangezogen werden kann. Vergessen Sie nicht, Ihre Leistung würdigen und die Medien auf den Plan zu rufen, damit alle an Ihrem Erfolg teilhaben können. Das URBACT-Kommunikationsteam kann Anleitung zum URBACT-Markenaufbau, zur Verbreitungstechniken und wirksamen Kommunikationsstrategien geben.

Einige Aktionspläne ziehen aus einer öffentlichen Bekanntmachung möglicherweise keinen Nutzen. Entscheidend ist vor allem, dass der fertige Plan auf höchster Ebene durch die beteiligten Partner abgezeichnet wird und diese Vereinbarung und der Plan an sich mit einer Veranstaltung gewürdigt werden.

Die Verbindung des Starts mit anderen Aktivitäten oder politischen Initiativen kann hilfreich sein. Ein URBACT-Projekt könnte zum Beispiel gleichzeitig die Lokalen Aktionspläne mehrerer Partner starten oder einen Start im Rahmen eines transnationalen Besuchs organisieren.

In der Startphase können alle Akteure zur Teilnahme motiviert werden und ihre Netzwerke mobilisieren, um für Aufmerksamkeit zu sorgen. Pressemitteilungen sowie Einladungen an Fernsehen und Radio können wirksame Verbreitungswege sein. Befolgen Sie die URBACT-Kommunikationsleitlinien.

Die Planung einer Auftaktveranstaltung für einen Aktionsplan ist eine gute Gelegenheit, Umsetzungsdetails, Indikatoren für die Messung des Fortschritts, Monitoring und Evaluation zu bestätigen.

Ein gut durchdachter Plan, der die Zustimmung der Interessenvertreter und sowohl politische als auch finanzielle Unterstützung hat, ist eine echte Leistung. Herzlichen Glückwunsch!



Mehr erfahren

Together Netzwerk – Die 7-Punkte-Skala des bürgerschaftlichen Engagements

REDIS Netzwerk – Berichte der Implementation Labs

URBACT – LAP Selbstbewertungsinstrument (im Abschnitt „Bewerten Sie Ihren Lokalen Aktionsplan“)

Maßnahmenplanung - Checkliste

Die wichtigsten Schritte:	Lead Partner/ Leitender Experte	Projekt-Partner/ ULSG-Koordinator
Statten Sie die Projektpartner mit soliden Leitfäden und Instrumenten für die Entwicklung des Lokalen Aktionsplans aus	✓	
Bieten Sie Beratung zu Struktur und Format, um eine Einheitlichkeit der LAPs auf Netzwerk-Ebene zu erreichen	✓	
Berücksichtigen Sie bei der Ausarbeitung des LAPs den Stand der Dinge und die Grundlagenstudie		✓
Besprechen Sie die territoriale Tragweite des LAPs auf Netzwerk-Ebene	✓	✓
Besprechen Sie die territoriale Tragweite des LAPs auf lokaler Ebene		✓
Beschließen Sie das LAP-Format		✓
Entscheiden Sie frühzeitig , wer beim LAP-Entwurf was zu tun hat		✓
Beziehen Sie Verwaltungsbehörden und führende Entscheidungsträger in den Prozess ein		✓
Bauen Sie einen Prozess der gemeinsamen Gestaltung auf, bei dem alle Stimmen zu Wort kommen, und nehmen Sie selbst daran teil		✓
Vergewissern Sie sich, dass der LAP als Teil eines zyklischen/Schritt-für-Schritt-Prozesses wahrgenommen wird, nicht als das eigentliche Ziel	✓	
Besprechen Sie den LAP in regelmäßigen Abständen mit den Partnern	✓	
Nutzen Sie die transnationalen Treffen für eine Überprüfung der LAP-Fortschritte	✓	
Organisieren Sie Peer-Reviews des LAPs unter den Projekt-Partnern	✓	✓
Erarbeiten Sie einen LAP, der in Inhalt und Format mit seinem Ziel übereinstimmt		✓
Konsultieren Sie die Allgemeinheit und berichten Sie über die LAP-Fortschritte, wenn dies erforderlich erscheint		✓
Machen Sie die Kernaussagen Ihres LAP publik		✓
Nutzen Sie die zwölf letzten Monate der Umsetzungsphase für die Akquise von Finanzmitteln für den LAP		✓
Denken Sie über eine öffentliche Auftaktveranstaltung nach		✓

1.5 Das Beste aus dem transnationalen Austausch herausholen

Transnationale Treffen sind bei URBACT-Projekten eine Kernaktivität. Sie bieten Raum für das Schaffen eines Mehrwerts, der durch den Austausch von Fachwissen und Praxisbeispielen zwischen den Städten entsteht. In diesem Abschnitt finden Sie nützliche Informationen über die Teilnahme der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe an solchen transnationalen Treffen, die wie folgt gegliedert sind:

1.5.1 Den Rahmen der transnationalen Tätigkeit abstecken – auf Netzwerk-Ebene

1.5.2 Einen hochwertigen Austausch zwischen der lokalen und der transnationalen Ebene gewährleisten

Aus dem Austausch innerhalb der URBACT-Netzwerke entsteht eine Verbindung zwischen der lokalen und der transnationalen Ebene. Jede Lokale URBACT-Arbeitsgruppe bereichert die transnationalen Veranstaltungen mit hochwertigen und relevanten Beiträgen. Im Gegenzug findet das bei den transnationalen Treffen entstandene Wissen Eingang in die lokale Ebene, stärkt die Kompetenzen der Interessenvertreter und trägt letztendlich dazu bei, dass bessere Lokale Aktionspläne entstehen können.

Das Programm der transnationalen Veranstaltungen wird zu Beginn eines jeden URBACT-Netzwerks festgelegt. Die meisten – wenn nicht gar alle – Partnerstädte werden die Gelegenheit haben, als Gastgeber einer transnationalen Aktivität aufzutreten. Diese kann die Gestalt eines Seminars, einer Konferenz, eines bilateralen Besuchs, einer Peer-Review, einer Masterclass oder eines Studienbesuchs haben. Durch ihre Gastgeberrolle für eine Gruppe von Fachleuten aus den Partnerstädten hat die Lokale URBACT-Arbeitsgruppe die Möglichkeit, ihre lokalen Erfahrungen und die bis dato erzielten Fortschritte zum Projektthema zu zeigen und zu teilen. Mitglieder der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe können sich Kollegen aus anderen Städten vorstellen und die von ihnen erbrachten Resultate und Lösungen deutlich machen.

Darüber hinaus können Mitglieder der Arbeitsgruppe ebenfalls an Veranstaltungen in anderen Partnerstädten teilnehmen. Dort sehen sie, wie ähnliche Probleme angegangen und spezifische Lösungen gefunden werden und können ihre eigenen Vorgehensweisen überdenken und ausführlich diskutieren.



Hinweise und Tipps

Ein in allen URBACT-Sprachen zur Verfügung stehendes Video stellt die URBACT-Methode vor. Zeigen Sie dieses Video bei einem der ersten ULSG-Treffen, um ein umfassendes Verständnis für die Ziele der transnationalen Austausch-Treffen zu geben und zu zeigen, welche Rolle die ULSG-Vertreter spielen können. Das Video macht deutlich, wie die transnationale URBACT-Ebene funktioniert und wie die unterschiedlichen Ebenen miteinander in Verbindung stehen. Das Video kann unter der folgenden Adresse angesehen werden: <http://www.dailymotion.com/urbact>

1.5.1 Den Rahmen von transnationalen Veranstaltungen abstecken – auf Netzwerk-Ebene

Das Programm der transnationalen Veranstaltungen auf Netzwerk-Ebene wird im abschließenden Antragsformular geplant und bewilligt. Mitglieder der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe sind die wichtigsten Teilnehmer an dieser Aktivität, folglich muss das Programm der Veranstaltung so gestaltet sein, dass der Austausch und das gegenseitige Lernen möglich und auf den Kontext und die Bedürfnisse der einzelnen Städte zugeschnitten sind.

Es ist sinnvoll, den Mitgliedern der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe von Anfang an die größeren Zusammenhänge aufzuzeigen. Sie sind Teil eines transnationalen Netzwerks und befassen sich in mehreren europäischen Städten mit einer ähnlichen stadtpolitischen Herausforderung. Dieses Netzwerk ist wiederum Teil der URBACT-Gemeinschaft vieler weiterer Netzwerke und Städte, die sich mit unterschiedlichen Aspekten der integrierten Stadtplanung befassen, um die Europa 2020 Ziele zu erreichen. Vergewissern Sie sich, dass alle Mitglieder der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe den URBACT-Newsletter abonniert haben und über alle Möglichkeiten informiert sind, die URBACT Ihnen bietet. Dazu zählen etwa die transnationalen Veranstaltungen und die Aktivitäten für die Entwicklung von Kompetenzen, die für die Teilnehmer des Programms organisiert werden (siehe Abschnitt 1.6).

Ein gut strukturiertes und geleitetes transnationales Treffen ist der Schlüssel für eine maximale Beteiligung der Mitglieder der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe. Es gewährleistet, dass jede Stadt das notwendige Fachwissen gewinnt, um ihre Leistungen im Bereich der integrierten Politik und des Lokalen Aktionsplans zu verbessern. Der Lead-Partner und der leitende Sachverständige unterstützen den Koordinator einer Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe bei der Vorbereitung des Treffens. Es stehen mehrere URBACT-Leitfäden für die Ausrichtung von transnationalen Treffen zur Verfügung, die bei diesem Vorgang gute Dienste leisten können.

[Das URBACT-II-Toolkit für Lokale Arbeitsgruppen](#)



Hinweise und Tipps für transnationale Veranstaltungen

- Erstellen Sie für jedes Treffen eine Tagesordnung, die aus einer ausgewogenen Mischung von Aktivitäten besteht und zum Beispiel Standortbesichtigungen, interaktive Diskussionen, Präsentationen durch Fachleute sowie Einladungen von Vertretern aus Politik und Bürgerschaft umfassen kann.
- Geben Sie unmissverständlich bekannt, welche Ziele und Schwerpunkte mit den einzelnen Treffen verfolgt werden, damit die richtigen ULSG-Mitglieder teilnehmen.
- Beachten Sie bei Standortbesichtigungen den thematischen Schwerpunkt.
- Vergewissern Sie sich, dass die ULSG-Mitglieder vor dem Treffen ausführlich eingewiesen wurden und verstanden haben, was von ihnen erwartet wird – einschließlich der Notwendigkeit, über die gelernten Lektionen zu berichten.
- Ziehen Sie das Abhalten eines ‚virtuellen‘ Vorbereitungstreffens für die ULSG-Koordinatoren vier bis sechs Wochen vor der Veranstaltung in Erwägung, um sie über die geplanten Inhalte zu informieren und über die möglichen Teilnehmer aus den einzelnen USLGs zu sprechen.
- Versuchen Sie, ein gewisses Gleichgewicht bei den ULSG-Mitgliedern zu erreichen, die an transnationalen Veranstaltungen teilnehmen.
- Beziehen Sie ULSG-Mitglieder in die Organisation, die Vorbereitung und die Durchführung des Treffens ein.
- Weisen Sie den Teilnehmern an transnationalen Treffen Rollen und Verantwortungsbereiche zu bzw. geben Sie ihnen vor der Veranstaltung ‚Hausaufgaben‘.
- Stimmen Sie sich mit Fachleuten, die bei den Treffen Vorträge halten, zuvor mündlich und schriftlich ab, damit ihre Beiträge knapp und relevant bleiben (Rednerbriefing).
- Räumen Sie in der Tagesordnung so viel freie Zeit ein, dass alle Teilnehmer in kleinen Gruppen, bilateral oder in Vollversammlungen aktiv werden, das Wort ergreifen und Beiträge leisten können.
- Denken Sie darüber nach, welche Unterstützung ULSG-Mitglieder insbesondere dann benötigen könnten, wenn es sich um ihre erste Teilnahme an einem internationalen Treffen handelt. Bei sprachlichen Hindernissen kann eine Übersetzung angeboten werden.
- Organisieren Sie ein Treffen aller ULSG-Mitglieder innerhalb der transnationalen Veranstaltung. Die ULSG-Mitglieder könnten sich in einem Workshop mit einem Querschnittsthema befassen, das Bezug zum Projektthema hat und ihre Ergebnisse in der Plenarsitzung vorstellen. Diese Art der Veranstaltung kann dazu beitragen, dass sich die ULSG-Mitglieder als Teil einer größeren Dynamik wahrnehmen, während sie gleichzeitig die Möglichkeit bekommen, nützliche Ideen und Ratschläge auszutauschen.
- Vergessen Sie nicht, dass die sprachliche Barriere den Austausch zwischen anderen Partnern und den Mitgliedern der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe massiv behindern kann. Bei manchen Veranstaltungen gibt es Simultanübersetzungen, dennoch können einige Programmpunkte – etwa die Exkursionen – ausschließlich auf Englisch stattfinden (Englisch ist die offizielle Sprache des URBACT-Programms). Auch dieser Aspekt muss bei der Auswahl der Teilnehmer und der Organisation der Treffen berücksichtigt werden.



Bewährte Praxisbeispiele

Das 'Future City Game' in Gheorgheni, Partner des SURE-Netzwerks:

Während eines transnationalen Treffens des SURE-Netzwerks im rumänischen Gheorgheni im Oktober 2010 war die Lokale URBACT-Arbeitsgruppe an der strukturierten Ausarbeitung von Szenarien beteiligt, die auf der „Future City Game“-Methode beruhen (Stadtentwicklungsspiel, um neue Ideen für das Zusammenleben zu genießen). Dadurch konnten die Mitglieder der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe aus der Gastgeberstadt und aus den Besucherstädten an einer gemeinsamen Diskussion über die strategischen Vorschläge teilnehmen, die die Anwohner entwickelt hatten. Aus diesem Workshop ist sowohl für die Lokale URBACT-Arbeitsgruppe als auch für die Stadtverwaltung einiger Nutzen entstanden. Zum einen hat die Arbeit der USLG an Wahrnehmbarkeit gewonnen, gleichzeitig wurden jedoch auch die aus einer EU-Finanzierung erwachsenden Möglichkeiten deutlich. Die Durchführung der 'Future City Game'-Methode wurde insgesamt als großer Erfolg gewertet. Sie hat es den lokalen Akteuren ermöglicht, eine breite Palette unterschiedlicher Konzepte und praktischer Ideen einzubringen, die zu einem festen Bestandteil des Lokalen Aktionsplans geworden sind.

1.5.2 Einen hochwertigen Austausch zwischen der lokalen und der transnationalen Ebene gewährleisten

Der Koordinator der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe ist in den einzelnen Partnerstädten dafür verantwortlich, durch eine kontinuierliche Kommunikation die Verbindung zwischen der transnationalen- und der lokalen Projektebene herzustellen. Für die Lokale URBACT-Arbeitsgruppe ist dies entscheidend, um von den Erfahrungen der anderen europäischen Städte profitieren zu können. Sie geben diese Erkenntnisse an die lokale Ebene weiter, wo sie bei der Umsetzung berücksichtigt werden. Lead-Partner, Sachverständige und ULSG-Koordinatoren sind angehalten, vor, während und nach den

transnationalen Aktivitäten tätig zu werden, damit dies geschehen kann.

Elemente, die Teil der Vorbereitung eines transnationalen Austausches sein sollten:

- Das Programm und die Ziele des transnationalen Austausches so früh wie möglich in der Umsetzungsphase mit den Mitgliedern der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe teilen.
- Fangen Sie damit an, darüber nachzudenken, wer zu den Veranstaltungen einen Beitrag leisten und daran teilnehmen könnte.
- Bringen Sie die Tagesordnung der Veranstaltung in Umlauf, sobald diese verfügbar ist und bitten Sie die Mitglieder der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe um Feedback zu ihren eventuellen Beiträgen.
- Besprechen Sie mit den ULSG-Mitgliedern den Geltungsbereich und die Ziele des transnationalen Treffens.
- Klären Sie sie über ihre allgemeine Rolle auf und entscheiden Sie gemeinsam und auf Basis ihrer Fähigkeiten und Kenntnisse, wer wofür zuständig sein soll.
- Die meisten transnationalen Treffen haben einen Themenschwerpunkt. Berücksichtigen Sie dies bei der Auswahl der Mitglieder, die an den Treffen teilnehmen sollen.
- Einigen Sie sich so weit wie möglich im Voraus über die Teilnahme der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe, um die Reise zu einem vernünftigen Preis buchen zu können.
- Wenn in bestimmten Organisationen generelle oder befristete Reiseverbote vorliegen, muss dafür gesorgt werden, dass diese Akteure ebenfalls von den Erkenntnissen aus den transnationalen Veranstaltungen profitieren können, indem allen Mitgliedern der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe die Ergebnisse des Treffens in vollem Umfang vorgestellt werden.
- Denken Sie über die Möglichkeiten von virtuellen Präsentationen, Webinaren und Treffen als Ersatzfunktion für Mitglieder nach, die nicht persönlich an der Veranstaltung teilnehmen können.

Während der transnationalen Seminare sollten sämtliche Aktivitäten rund um den Austausch und das Lernen zu den Netzwerk-Themen strukturiert sein. Es ist entscheidend, dass einige Sitzungen den Aktionsplänen gewidmet sind, die zu diesem Zeitpunkt gerade von den Partnern entwickelt werden. So wird eine Peer-Review durch die gesamte Gruppe ermöglicht und die an der Planung beteiligten Partner können vom Wissen und der Erfahrung der anderen profitieren (siehe auch die Beschreibung der Implementation Labs in Abschnitt 1.4.4).



Bewährte Praxisbeispiele

Peer-Gruppenarbeit im ESIMeC-Netzwerk:

Das übergreifende Projektthema von ESIMeC lautete „Anpassungsfähige Arbeitskräfte für lokales Wirtschaftswachstum und ökonomische Belastbarkeit“. Allerdings gab es für diese Thematik in jeder Stadt einen anderen Ansatzpunkt. Beispielsweise Dienstleistungen zu Gunsten von Unternehmen, die Entwicklung eines Gewerbeparks oder einen Einstellungswandel gegenüber Bildung, um einige zu nennen. Jede transnationale ESIMeC-Veranstaltung umfasste ein Treffen mit der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe der Gastgeberstadt. Im Verlauf dieser Treffen stellten die Mitglieder der Lokalen Arbeitsgruppe die spezifischen Herausforderungen der Stadt und den Schwerpunkt ihres Lokalen Aktionsplans vor. Sie stellten außerdem Kernfragen zu spezifischen Herausforderungen oder Fortschrittsbarrieren in den Raum. Die besuchenden Städte (einschließlich der Mitglieder der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppen) erörterten diese Kernfragen anschließend in kleinen Gruppen, um – ausgehend von eigenen Erfahrungen – Lösungen zu erarbeiten. Diese Lösungsansätze wurden später der Gastgeberstadt unterbreitet, um sie bei der Beseitigung der Fortschrittsbarrieren und der Entwicklung eines besseren Lokalen Aktionsplans zu unterstützen.

Nach einer transnationalen Veranstaltung ist es sinnvoll, eine Nachbesprechung mit allen Mitgliedern der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe abzuhalten. Dort sollte das beim Treffen gewonnene Wissen weitergegeben, gemeinsam über den Prozess und die Ergebnisse nachgedacht und ermittelt werden, welche spezifischen Punkte in den Lokalen Aktionsplan einbezogen und für ihn verwendet werden können. Bitten Sie Mitglieder der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe, die am Treffen teilgenommen haben, von ihren Eindrücken und Erkenntnissen zu berichten. Vergewissern Sie sich, dass die Kernaussagen tatsächlich verstanden und aufgenommen wurden.



Mehr erfahren

URBACT – Leitfaden für ein thematisches URBACT Netzwerk 2012

Ziele der Europa 2020 Strategie

Das Video der URBACT-Methode, 2011

SURE-Netzwerk – Fallstudie über gemeinschaftliche Planung unter Einsatz der Zukunftsdialog-Methodologie, 2010

Das Beste aus dem transnationalen Austausch herausholen – Checkliste

Die wichtigsten Schritte:	Lead Partner/ Leitender Experte	Projekt-Partner/ ULSG-Koordinator
Bemühen Sie sich, in so vielen Projektstädten wie möglich eine Netzwerk-Veranstaltung zu organisieren.	✓	✓
Behalten Sie bei der Organisation einer Veranstaltung die URBACT-Methode im Auge. Verwenden Sie sie als Beispiel und als Ziel.	✓	✓
Legen Sie von Anfang an die Rolle fest, die die ULSGs in der transnationalen Dynamik spielen werden.	✓	✓
Vergewissern Sie sich, dass für die ULSGs genügend Zeit in der Tagesordnung der Veranstaltung eingeplant ist.	✓	✓
Stellen Sie sicher, dass alle Partner eine ausreichende Anzahl an ULSG-Mitgliedern zur Veranstaltung mitbringen, und diese über relevante Erfahrungen verfügen.	✓	
Organisieren Sie Treffen, Veranstaltungen und Besichtigungen, bei denen die Erfahrungen Ihrer ULSG-Mitglieder zum Tragen kommen.	✓	✓
Bereiten Sie Ihre ULSG durch das Zusammentragen der verfügbaren Beiträge vor.		✓

1.6 Entwicklung von Strukturen und Kompetenzen

URBACT bietet verschiedene Maßnahmen, die auf die Entwicklung von Kompetenzen bei den Fachleuten für Stadtplanung abzielen, damit sie die Herausforderungen von Europa 2020 in den Städten bewältigen können. Eines der Ziele ist die Verbesserung der Fähigkeit zur partizipativen Maßnahmenplanung und die Vertiefung des Verständnisses der integrierten Ansätze der Stadtentwicklung.

Das Feedback aus früheren URBACT-Netzwerken bestätigt, dass für die Leitung der Aktivitäten der Lokalen Arbeitsgruppen besondere Kompetenzen erforderlich sind, etwa die Ermunterung zu Prozessen der Mitwirkung oder die Erarbeitung integrierter Stadtentwicklungspläne. Teilnehmer an früheren Netzwerken wussten die Möglichkeiten zur Weiterentwicklung dieser Fähigkeiten zu schätzen. Sie haben den Mehrwert erkannt, den entsprechende Kompetenzen für eine bessere partnerschaftliche Arbeit und die LAPs bedeuten. Die URBACT Kapitalisierungs-Arbeitsgruppen 2012 haben sich mit einigen der besten Praxisbeispiele Europas zum Umgang mit städtischen Herausforderungen beschäftigt. Sie kamen zu dem Ergebnis, dass ein entscheidender Erfolgsfaktor

für Städte ein Talentpool von lokalen Akteuren ist, die fähig und willens sind, Sektor-übergreifend zusammenzuarbeiten, offen sind für neue Ideen und auf effektive Art und Weise Neuerungen vornehmen, kommunizieren und durchsetzen.

Die Stärkung dieser Kompetenzen entspricht den URBACT-Prinzipien von vielversprechenden „Bottom-up“-Initiativen, die von der örtlichen Bevölkerung angeregt werden. Kompetentere Arbeitskräfte im Bereich der Stadtentwicklung gewährleisten qualitativ bessere und nachhaltigere Ergebnisse in der URBACT Lokalen Arbeitsgruppe und beim Lokalen Aktionsplan wenn die Projektförderung erst einmal ausläuft.

Projekten des dritten URBACT-Aufrufs kommen diverse Schulungsmodelle zugute, darunter auch Seminare in der Landessprache für Mitglieder der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe auf nationaler Ebene. Mit diesen Trainingsseminaren soll die effiziente Entwicklung von Lokalen Aktionsplänen und funktionierenden Lokalen URBACT-Arbeitsgruppen gefördert und eine Ergänzung der hier vorgestellten Anleitungen und Instrumente geschaffen werden.



Die zweite URBACT-Sommeruniversität (2013) hat Vertreter aller Partnerstädten aus Projekten des dritten Aufrufs zusammengebracht. Sie beschäftigten sich mit den konkreten Herausforderungen der Europa 2020 Themen, wobei sie sich auf die URBACT-Methode und -Instrumente stützen.

Ein Programm für die Weiterentwicklung von Kompetenzen der gewählten politischen Vertreter auf dem Gebiet der integrierten Stadtplanung befindet sich ebenfalls in der Entstehung.



ZWEITER TEIL

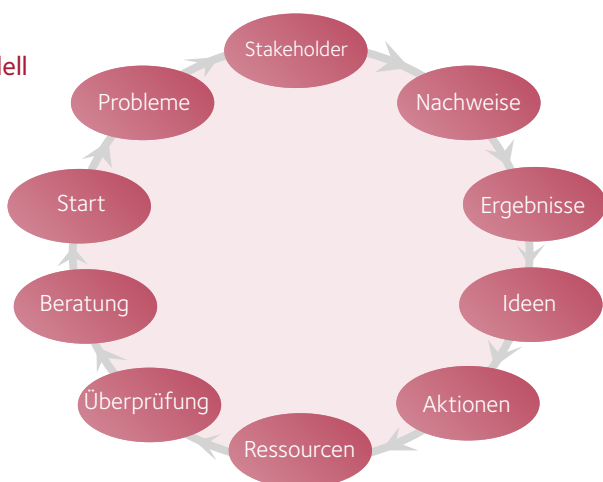
Nützliche Instrumente und Referenzen

2.1 Das zyklische Planungsmodell

Der zweite Teil dieses Toolkits umfasst diverse Instrumente, die für die Entwicklung und die Leitung Ihrer Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe und die Erarbeitung Ihres Lokalen Aktionsplans eingesetzt werden können – besonders, wenn Sie mit der Entwicklung eines eigenständigen Plans bei Null anfangen müssen. Wenn es in Ihrer Stadt jedoch bereits einen relativ weit entwickelten Plan gibt, ist es interessanter, diesen zu analysieren und ggf. Anpassungen vorzuschlagen.

Es ist hilfreich, sich diesen Prozess der Planentwicklung als zyklisch oder kreisförmig vorzustellen. So wird ein kontinuierliches Weiterlernen gewährleistet, erfolgreiche Punkte aus anderen Aktionsplänen können integriert werden. Die nachfolgende Abbildung zeigt ein Beispiel des «Zyklischen Planungsmodells»:

Das zyklische Planungsmodell





Das zyklische Planungsmodell ist eine Darstellung der Planentwicklung als ein Prozess ohne Anfang und ohne Ende. Ein solcher Zyklus vereint sämtliche Aspekte der Planung zu einem kohärenten, einheitlichen Prozess, der dazu beiträgt, dass alle Einzelheiten des Plans umfassend berücksichtigt werden sowie zielgerichtet, stabil, praktisch und kosteneffizient sind. Er ist auch hilfreich, das, was man aus Fehlern gelernt hat, bei der weiteren Planung und bei künftigen Entscheidungen zu berücksichtigen.

Einige der in diesem Abschnitt angebotenen Instrumente stammen aus einem Projektzyklusmanagement-Ansatz und wurden entsprechend angepasst. Diese Methode hat sich bei der Gestaltung und Durchführung von Projekten bewährt. Sie wird von der Europäischen Kommission und anderen internationalen Behörden angewandt. Es gibt noch zahlreiche weitere, genauso gut geeignete Instrumente. Doch egal, welche Methode Sie letzten Endes für die gemeinsame Erarbeitung Ihres Lokalen Aktionsplans nutzen – das Entscheidende ist, dass Sie die Schlüssel-Faktoren analysieren und festlegen, die den Rahmen für jedes gute Projekt bilden: Relevante Akteure müssen zur Mitarbeit gewonnen werden, Probleme definiert und Fakten überprüft werden. Außerdem sollten Maßnahmen, Verantwortlichkeiten, Zeitpläne, Fördermittel usw. festgelegt werden.

Ergänzend dazu kann es sehr sinnvoll sein, die dem Plan innewohnende Logik zu testen und beispielsweise zu überprüfen, ob die vorgeschlagenen Aktivitäten für das Erreichen der gewünschten Ergebnisse geeignet sind. Auf diese Weise wird die Entstehung eines Plans vermieden, der nicht mehr ist als ein ‚Wunschzettel‘ und gewährleistet, dass der gewählte Lösungsmaßstab dem Umfang des Problems entspricht und es Wege gibt, den Fortschritt zu messen.

Die folgenden Instrumente werden hier aufgeführt:

- Tabelle zur Stakeholderanalyse
- Bedeutungs- / Einflussmatrix der Stakeholder
- Selbstbewertungs-Instrument für die Effizienz der Lokalen Arbeitsgruppen
- Problembaum
- Maßnahmentabelle
- Selbstbewertungs-Instrument für Lokale Aktionspläne

2.2 Stakeholderanalyse

Die Tabelle für die Stakeholderanalyse kann dazu verwendet werden, das Interesse und die Motivationen der Akteure sowie mögliche Maßnahmen zu erfassen, die diesen Interessen entsprechen.

Die erste Spalte links enthält sämtliche Kategorien von Stakeholdern, die ein Interesse am Lokalen Aktionsplan haben könnten. Dazu gehören Begünstigte, Vermittler, Gewinner und Verlierer sowie all jene, die in den Entscheidungsprozess einbezogen oder davon ausgeschlossen sind. Sie können in zwei Gruppen unterteilt werden:

1. Haupt-Stakeholder – Akteure, die direkt, entweder negativ oder positiv, von der Politik betroffen sind, und

2. Neben-Stakeholder – Akteure mit einer Mittlerfunktion, einschließlich Behörden, politischer Entscheidungsträger oder unterstützen der Stellen, etwa Sozialarbeiter.

Die drei folgenden Spalten der Tabelle⁴ beschreiben die Beteiligung und die Rolle des Stakeholders. Die erste Spalte sollte die aktuelle Lage zusammenfassen und inwiefern jeder einzelne Akteur durch das angesprochene Problem betroffen ist. In der zweiten Spalte wird die mögliche Rolle und der Wunsch der einzelnen Akteure eingetragen, an einer Veränderung mitzuwirken. In der dritten Spalte geht es darum, wie das Projekt ihre Anforderungen erfüllen kann.

Denken Sie nach dem Ausfüllen dieser Tabelle gut darüber nach, was getan werden kann, um den Interessen der Akteure bestmöglich zu entsprechen oder ihnen entgegenzuwirken. Besonders wichtig ist in diesem Zusammenhang die Überlegung, wie der Einbezug von den Stakeholdern intensiviert werden kann, die den Plan vermutlich unterstützen werden, und wie andere gebremst/verstanden werden können, die sich dem Plan eher entgegensetzen werden. Gleichzeitig ist es wichtig, die Kompetenzen der unterschiedlichen Akteure zu beurteilen und sie, falls notwendig, weiterzuentwickeln oder anzupassen, damit sie sich vollauf in den Prozess einbringen können (beziehen Sie sich zur Vertiefung dieses Aspekts auf die Bedeutungs-/Einflussmatrix in Abschnitt 2.3)

Die Stakeholderanalyse ist ein einfacher Vorgang, der gewährleistet, dass die richtigen Akteure in die Lokale URBACT-Arbeitsgruppe und in den Prozess der Maßnahmenplanung eingebunden sind. Wie in Teil 1 dargelegt, werden die meisten Städte während des Aufbaus der Lokalen URBACT-Arbeitsgruppe eine Stakeholderanalyse in mehr oder weniger großem Umfang vornehmen. Im Verlauf der Maßnahmenplanung kann eine weitere Analyse hilfreich sein, da sich der Schwerpunkt des Planes fortentwickelt. So können eventuell noch fehlende Interessenvertreter an Bord geholt und die Relevanz der bestehenden Mitglieder überprüft werden.

4. Die Blankoversion steht auf der URBACT-Website unter <http://urbact.eu/en/get-involved/local-support-groups/> zum Download bereit

Analyse der Stakeholder-Interessen

Zum besseren Verständnis der verschiedenen Interessengruppen

Thema:	Stadt-Logo: Standort-Marketing als ein Werkzeug für das Wirtschaftswachstum		
Interessen der	Stakeholder und wie sie durch das Thema betroffen sind	Kompetenz und Motivation, Änderungen umzusetzen	Mögliche Aktionen, die dem Stakeholder-Interesse entsprechen
Haupt-Stakeholder			
1 Hauptabteilungen der lokalen Verwaltung: Wirtschaftsentwicklung, Kommunikation, Tourismus	Wirtschaftswachstum Investitionen, Touristen, Studenten anziehen Lokale Unternehmen unterstützen	Finanzplanung Eine Stadt schaffen, in der die Leute leben, arbeiten und die sie besichtigen wollen Reduzierung der Armut	Partnerschaftlicher Ansatz Akteure einbinden Netzwerk, um die richtigen Leute zu finden
2 Universitäten	Wirtschaftswachstum Begabte Studenten anziehen/halten Finanzierungspartner anziehen, z. B. EU	Bedarf an Studenten Finanzierungsbedarf Bedarf an Selbstdarstellung	Markenaufbau für das richtige Publikum Selbstdarstellung für ihren guten Ruf aufbauen
3. Lokale Unternehmen nach Sektor: Spiele, Tourismus, Biowissenschaften	Erhöhte Markenwahrnehmung Talente anziehen Talente halten Besucher anziehen	Bewusstsein fördern Unternehmenswachstum Geeignete Arbeitskräfte Skaleneffekte	Sie dazu bringen, daran zu glauben/ die Marke nutzen Ihnen Zugang zur Marke geben Toolkit, Bilder, usw. nicht neu erfinden
Neben-Stakeholder			
4 Lokale Gemeinschaft	Bürgerstolz Wachsendes Vertrauen Arbeitsplätze und Investitionen anziehen	Stolz auf die Stadt Wunsch nach Arbeit Reduzierung der Armut	Konsultation und Engagement Chancen, zum bürgerlichen Stolz etwas beizutragen Kernbotschaft verkaufen
6 Kreative Gemeinschaft	Talente anziehen Skaleneffekte aufbauen Kulturelles Ansehen verbessern	Talente anziehen/halten Selbstdarstellung als Kulturstadt Stolz auf die Errungenschaften der Stadt	Netzwerken Kreativität nutzen für Beiträge und Unterstützung der Marke
6 Lokale Medien	Steigende Auflage Bedarf an Neuigkeiten Die Stadt wachsen lassen	Oft begrenzte/engstirnige Motivation für Veränderung Wir müssen Sie davon abhalten, uns zu bremsen	Partnerschaftliche Arbeit Usee als Ressource für eine Win-Win-Situation für alle
7 Neue staatliche Kunstgalerie	Selbstdarstellung bei der Eröffnung Sich für die Marke einsetzen Einklang mit der Marke schaffen	Neuen Veranstaltungsort schaffen Selbstdarstellung der neuen Galerie schärfen	Partnerschaft Besprechung und Integration der Marke

2.3 Bedeutungs-/Einflussmatrix der Stakeholder

Ein weiteres Instrument, das zusammen mit der Stakeholderanalyse interessant sein kann, ist die Bedeutungs-/Einflussmatrix⁵. Ihr Hauptanwendungsbereich ist es, bei den Stakeholdern Prioritäten zu setzen und den richtigen Ansatz für eine Kontaktaufnahme mit jedem von ihnen auszuarbeiten. Diese Matrix kann in einem Workshop, als Rollenspiel-Übung oder als einfaches, von den Teilnehmern auszufüllendes Instrument verwendet werden.

Nach der Definition der Stakeholder (in der Analysetabelle) können diese anhand von zwei Kriterien in das nachfolgende Raster eingeordnet werden:

Einfluss – Welche Macht besitzt der Akteur für die Förderung oder Behinderung des erfolgreichen Abschlusses des LAP und seiner Ziele?

Bedeutung – Welche Priorität sollte die ULSG der Bedürfnisbefriedigung und den Interessen der Akteure beimessen?

A) Große Bedeutung, geringer Einfluss

Diese Akteure sind von großer Bedeutung im Hinblick auf die Problemstellung, haben auf den Prozess jedoch nur geringen Einfluss. Sollten sie verärgert werden, könnten sie jedoch an Einfluss gewinnen und versuchen, sich Änderungen zu widersetzen. Sie verdienen besondere Aufmerksamkeit, wenn sie ihre Interessen schützen müssen.

B) Große Bedeutung, hoher Einfluss

Diese Akteure können von der Veränderung stark betroffen sein und sind zudem in der Lage, folgens schwer zu handeln, entweder als Unterstützer oder als Gegner der vorgeschlagenen Maßnahme. Die Einbindung dieser Personen ist besonders wichtig und es muss gewährleistet sein, dass sie verstanden haben, worum es geht und sich persönlich für das interessieren, was getan wird. Das Projektteam muss gute Arbeitsbeziehungen zu diesen Akteuren aufbauen, um sich ihrer effektiven Unterstützung der Aktivität zu versichern.

C) Geringe Bedeutung, geringer Einfluss

Diese untergeordneten Interessenvertreter sollten nicht außer Acht gelassen und zumindest während des gesamten Prozesses informiert werden, da sich ihr Status im Laufe der Zeit verändern kann.

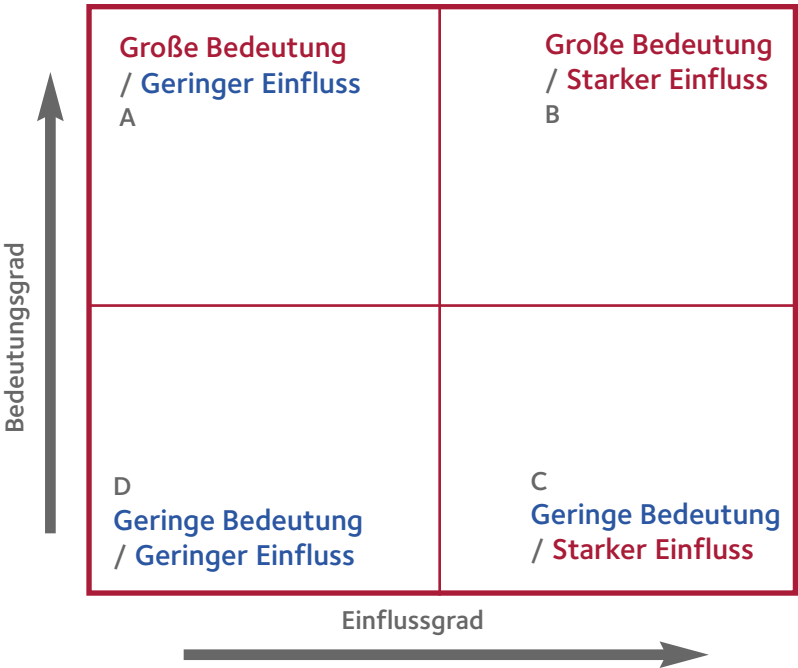
D) Geringe Bedeutung, hoher Einfluss

Hier haben wir es mit einflussreichen Akteuren zu tun, die den Erfolg der vorgeschlagenen Maßnahmen beeinflussen können, deren Interessen jedoch von den Maßnahmen nicht betroffen sind. Diese Akteure können «Dealbreaker» sein und stellen bei falscher Behandlung ein echtes Risiko dar.

5. Eine Blankoversion der Matrix steht auf der URBACT-Website unter

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

Bedeutungs-/Einflussmatrix



Hinweis: Die Position eines Akteurs in der Matrix kann sich mit der Zeit verändern aufgrund von Faktoren, die einen mehr oder weniger direkten Zusammenhang mit den behandelten Herausforderungen/Maßnahmen haben (Wahlen, soziale Konflikte, etc.). Aus diesem Grund darf nie in Vergessenheit geraten, dass die Matrix die Momentaufnahme einer Situation ist.

2.4 Selbstbewertungs-Instrument für die Effizienz der Lokalen Arbeitsgruppen

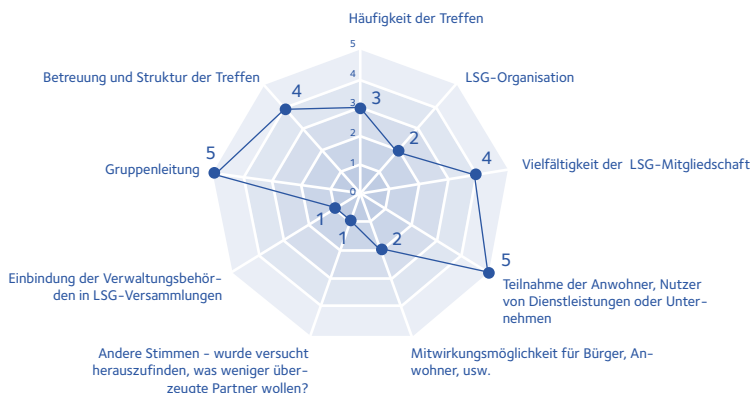
Die Lokale URBACT-Arbeitsgruppe kann mit diesem Selbstbewertungsinstrument⁶ mehrere Dimensionen ihrer Effizienz bewerten:

- Häufigkeit der Treffen
- ULSG-Organisation
- Vielfältigkeit der Mitgliedschaft
- Beteiligung von Anwohnern, von Dienstleistungs-Nutzern oder von Unternehmen
- Mitwirkungsmöglichkeit für Bürger, Anwohner, usw.
- Andere Stimmen – Wurde versucht herauszufinden, was weniger überzeugte Partner wollen?
- Einbindung der verwaltenden Behörden in die ULSG-Treffen
- Gruppenleitung
- Betreuung und Struktur der Treffen

Diese Übung ist besonders sinnvoll, wenn sie gemeinsam mit den Kernmitgliedern der Lokalen Arbeitsgruppe durchgeführt wird. Versuchen Sie, ihre ehrliche Meinung über die oben aufgeführten Punkte zu erhalten und vor allem zu erfahren, wie Sie sich an sie richten können. Wiederholen Sie diese Übung während des ULSG-Projektzyklus einige Male, so lange noch Zeit ist, Dinge zu ändern, die nicht so gut funktionieren, wie sie sollten.

Das Selbstbewertungsinstrument liegt in Form einer Excel-Datei vor. Ist es einmal ausgefüllt, visualisiert es die Stärken und Schwächen Ihrer Lokalen Arbeitsgruppe in einem Spinnen-Diagramm, gemäß der oben aufgelisteten Dimensionen. Ausgehend von dieser Grafik kann die Gruppe überlegen, wie schwache Punkte verbessert und Stärken weiter ausgebaut werden können.

Das aus der Selbstbewertung entstehende Spinnendiagramm



6. Das Formblatt des Selbstbewertungs-Instruments steht auf der URBACT-Website unter

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

Selbstbewertungs-Instrument für Lokale URBACT-Arbeitsgruppen

Lokaler Aktionsplan	<i>tragen Sie hier den Namen Ihrer Stadt ein</i>		
Netzwerk	<i>tragen Sie hier den Netzwerk-Namen ein</i>		
Ausgefüllt von	<i>tragen Sie hier Ihren Namen ein</i>		
Anweisungen	Füllen Sie für jeden Indikator (Zeile) die Punktspalte aus, indem Sie eine Punktzahl zwischen 1 und 5 eintragen, wobei 1 eine schwache, 5 eine hohe Bewertung darstellen. Beziehen Sie sich für die Auswahl der Punktzahl ggf. auf die Bewertungskriterien rechts. Füllen Sie für jeden Indikator ebenfalls die Nachweisspalte aus.		
STEUERUNG & ENTSCHEIDUNGSFINDUNG			
Indikatoren	Punktvergabe auf einer Skala von 1 bis 5	Begründung der Punktvergabe - Warum wurde diese Punktzahl gegeben -	Hinweise für die Bewertung
Häufigkeit der Treffen	0		1 Punkt: Die Lokale Unterstützerguppe (LSG) trifft sich nur selten (z. B. einmal jährlich) 3 Punkte: Regelmäßige Treffen, ohne Info über die Teilnehmerzahl 5 Punkte: Regelmäßige und häufige Treffen mit hoher Teilnehmerzahl, Links zum Versamlungsprotokoll
LSG-Organisation	0		1 Punkt: Nicht genügend Zeit, Teil einer anderen Versammlung 3 Punkte: Mehr Zeit, aber nicht gut organisiert 5 Punkte: Genügend Zeit, gute Organisation
Vielfalt der LSG-Mitgliedschaft	0		1 Punkt: An den ULUGs nehmen hauptsächlich Vertreter der Stadtverwaltung teil 3 Punkte: An den ULUGs nehmen zahlreiche Vertreter der Stadtverwaltung unter Einbindung anderer Stellen teil 5 Punkte: Beteiligung aller drei Sektoren (öffentlich, privat, Zivilgesellschaft)
Teilnahme der Anwohner, Nutzer von Diensten und der Geschäfte	0		1 Punkt: Keine Bemühung um gemeinsame Beratung mit Nutzern oder Anwohnern (oder Geschäften) 3 Punkte: Gewisse Bemühung um gemeinsame Beratung 5 Punkte: Entweder vollständige Einbindung von Nutzern/Anwohnern/Geschäften in LSG-Versammlungen oder Abhalten spezifischer Versamlungen zwecks Mobilisierung
Mitwirkungsmöglichkeit für Bürger, Anwohner, etc.	0		1 Punkt: Keine Bemühung um Mitwirkungsmöglichkeiten 3 Punkte: Kaum Bemühung um Mitwirkungsmöglichkeiten 5 Punkte: Maßnahmen für Hilfe zur Selbsthilfe, Übertragung der Aufwendungen auf lokale Mikroprojekte
Andere Stimmen - wurde versucht herauszufinden, was weniger überzeugte Partner wollen?	0		1 Punkt: Andere Stimmen wurden nicht angesprochen 3 Punkte: Gewissen Bemühungen um die Einbindung anderer Akteure wurden unternommen 5 Punkte: Es wurden echte Bemühungen unternommen, dass anderen Stimmen und Gegenstimmen Gehör verschafft und diese eingebunden werden, z. B. junge Mitbürger, Roma, Geschäfte (je nach Thematik)
Einbindung der verwaltenden Behörden in LSG-Versammlungen	0		1 Punkt: Die verwaltenden Behörden (VB) sind nicht beteiligt 3 Punkte: VB nur symbolisch oder sporadisch beteiligt 5 Punkte: VB nimmt regelmäßig an den Versamlungen teil
Gruppenleitung	0		1 Punkt: Vorsitz durch Stadtverwaltung ernannt 3 Punkte: Vorsitz durch Gruppe ernannt 5 Punkte: Ein Moderator wird von Gruppenmitgliedern ernannt oder wechselnder Vorsitz (die Leute wechseln sich ab)
Betreuung und Struktur der Versammlungen	0		1 Punkt: Alle Versamlungen finden in traditionellem 'Komitee'-Format statt 3 Punkte: Es finden Bemühungen um die Einführung anderer Formate statt 5 Punkte: Für die Moderation der Versamlungen wurden innovative Techniken herangezogen und gemeinsame Entscheidungen getroffen
Gesamtpunktzahlen	0		

2.5 Problembaum

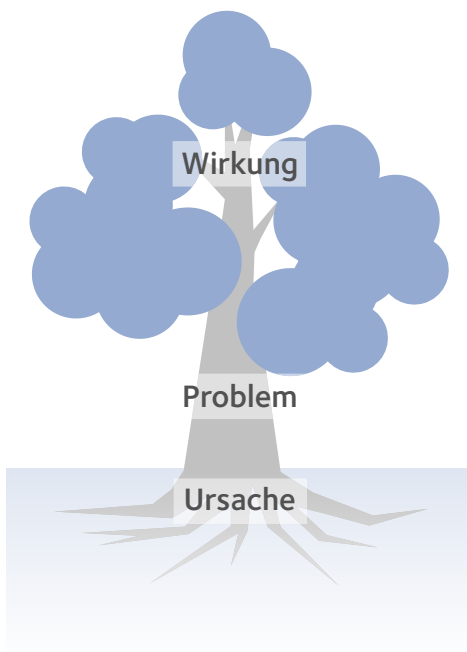
Mit der Problemanalyse wird sichergestellt, dass die Lokale Arbeitsgruppe das richtige Problem in Angriff nimmt – eines, das mit allen Interessenvertretern besprochen und abgestimmt wurde. Menschen neigen dazu, sich auf Lösungen „zu werfen“, obgleich die Erfahrung aus früheren URBACT-Projekten zeigt, dass eine detaillierte Problemanalyse von echtem Wert ist und Zeit für Diskussionen und Reflektion schafft. Was anfänglich wie das Kernproblem aussah, kann sich nach einer gründlichen Analyse als sekundäres Problem entpuppen.

Der Lokale Aktionsplan sollte eine klare Übersicht der Art und des Ausmaßes der Probleme enthalten. Eine frische und umfassende Betrachtung der aktuellen Lage und der bestehenden Probleme ist für das Finden der passenden Lösung von entscheidender Bedeutung. Die Einbindung der Stakeholder in diesem Stadium macht eine bessere Wahrnehmung des Problems möglich und gewährleistet, dass es sich bei den Problemen nicht um bloße ‚Behördenansichten‘ handelt. Es ist besonders wichtig, die Nutzer oder die Begünstigten (die Haupt-Stakeholder) in die Problemanalyse einzubeziehen.

Ein Lokaler Aktionsplan muss berücksichtigen, dass Probleme, mit denen Städte konfrontiert sind, komplex, hartnäckig und miteinander verbunden sein können. Einfache Lösungen haben am Erfolgsaussichten und dem ‚Business-as-usual‘-Ansatz der Behörden muss etwas entgegengesetzt werden. Aussagekräftige Nachweise helfen dabei, den Menschen die Probleme verständlich zu machen. Solche Datengrundlagen können aus bereits vorliegende Statistiken oder Studien gezogen werden oder aus eigens in Auftrag gegebenen Forschungsarbeiten stammen. Sie können auch aus Diskussionen bei den Versammlungen der Lokalen Arbeitsgruppe hervorgehen.

Es gibt mehrere Betrachtungsweisen eines Problems und je nach Perspektive müssen unterschiedliche Lösungen umgesetzt werden. Der Grundgedanke ist die Gliederung und Ausarbeitung von Wahlmöglichkeiten zwischen den Optionen. Eine bewährte Technik für die Arbeit mit Problemen in einer Gruppe ist die Erstellung eines Problembaums⁷. Dabei handelt es sich um eine einfache Darstellung der Probleme, ihrer Ursachen und ihrer Wirkung.

Der Problembaum



7. Eine Blankversion des Problembaums steht auf der URBACT-Website unter

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

Die mögliche Verwendung des Problembaum gestaltet sich wie folgt:

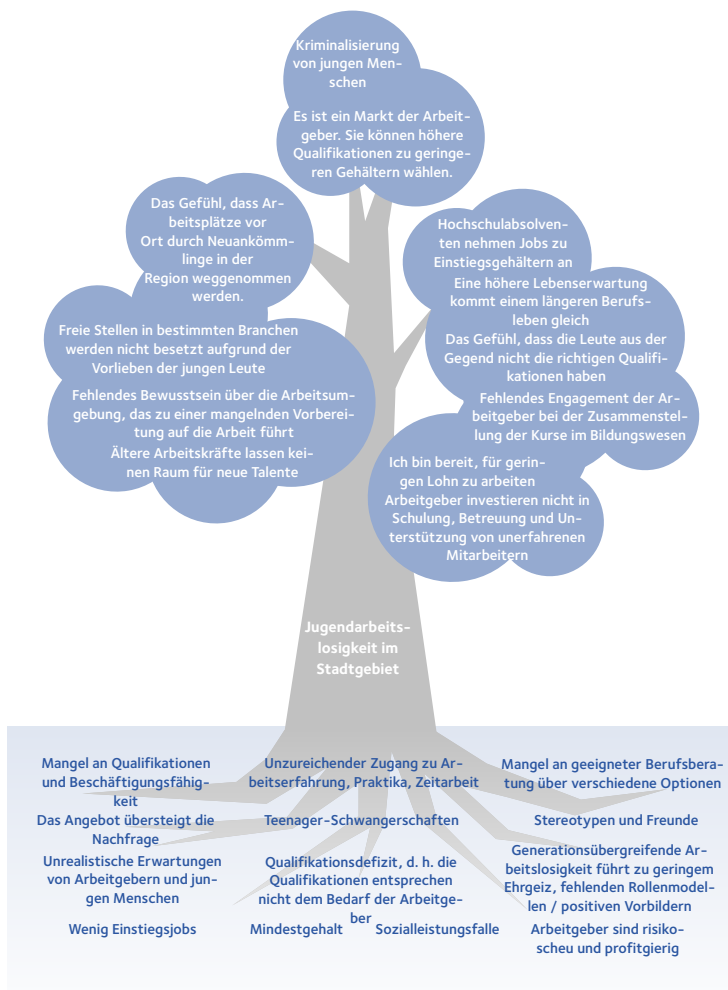
1. Erstellen Sie eine Liste aller Probleme, die Ihnen im Zusammenhang mit dem Hauptthema in den Sinn kommen. (z. B. Jugendarbeitslosigkeit oder fehlende öffentliche Mittel) Die Probleme müssen sorgfältig eingestuft werden: Es geht um bestehende, nicht um mögliche, imaginäre oder zukünftige Probleme. Das Problem ist eine existierende negative Situation, nicht das Fehlen einer Lösung. Die unten abgebildete Tabelle der Probleme und Lösungen kann dabei helfen.

2. Umgrenzen Sie ein „Kernproblem“ (das auf den Baumstamm geschrieben wird). Die klare Bestimmung eines solchen Kernproblems kann mit einigen Fehlversuchen einhergehen.

3. Bestimmen Sie, welche Probleme ‚Ursachen‘ (Eintrag in das Wurzelwerk des Baums) und welche ‚Wirkungen‘ sind (in die Äste).

4. Nehmen Sie eine Hierarchisierung der Ursachen und Wirkungen vor, z. B. welcher Zusammenhang besteht zwischen den Ursachen, welche Ursache führt zu welcher anderen, usw.

Illustration – Problembaum für Jugendarbeitslosigkeit



72

72



Tabelle der Probleme und Lösungen

Für die Analyse von Problemen und das gemeinsame Nachdenken über mögliche Lösungen.

Das verwendete Beispiel:	Jugendarbeitslosigkeit	
Probleme	Lösungen	Ressourcen
Fehlender Zugang zu Arbeitserfahrung, wie z. B. durch Praktika oder Zeitarbeit, führen zu einer Unkenntnis der Arbeitswelt und einer mangelnden Vorbereitung auf die Arbeit.	Den Kontakt von jungen Menschen mit der Arbeitswelt stärken: - Lokale Arbeitgeber einbeziehen, um den Wert und die Vorteile von Praktika zu vermitteln - Stärkung der Interaktion zwischen Bildungswesen und Unternehmen durch Veranstaltungen wie z. B. Karrieremessen, die bei Schulexkursionen besucht werden - Rollenmodelle (junger Mensch oder Arbeitgeber) mit positiver Praktikumserfahrung nutzen, um die Vorteile von Berufspraktika zu vermitteln	Partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen LA, Bildungseinrichtungen, Unternehmen und Vermittlern zwischen Bildungswesen und Unternehmen Abgesehen von einer Verfügbarkeit der Mitarbeiter des Partners sind keine weiteren Ressourcen erforderlich.
Mangelnde Beschäftigungsfähigkeit junger Menschen	Beschäftigungsfähigkeit der jungen Menschen verbessern: - Die von den Arbeitgebern geforderten Kriterien einer Beschäftigungsfähigkeit durch Befragungen und direkte Interaktion erfassen - Das bestehende Angebot zum Ausbau der Beschäftigungsfähigkeit festhalten und Angebotslücken ermitteln - Die Möglichkeiten zur Entwicklung maßgeschneiderter Trainingsseminare zur Beschäftigungsfähigkeit untersuchen, auf Grundlage der Befragung von Arbeitgebern/der festgestellten Angebotslücken - Die Arbeitgeber in den Ausbau der Beschäftigungsfähigkeit einbeziehen - Die „reale“ Welt der Arbeitserfahrungen ausbauen (Unternehmensbesuche, Wettbewerbe an den Schulen (z. B. Gestaltung eines eigenen Unternehmensprojekts) - Junge Menschen bei der Erkennung und Nutzung ihrer Fähigkeiten unterstützen (erworben durch schulische oder außerschulische Aktivitäten)	Budgetzuteilung für die Arbeitgeber-Befragung Budgetzuteilung für die Kartierung des Angebots zur Beschäftigungsfähigkeit Finanzierung von Partnerschaften um Trainingsseminare zur Beschäftigungsfähigkeit zu unterstützen. Bestehende Mittel können neu zugewiesen werden Personalarbeitszeit (Partnerorganisationen)
Höhere Lebenserwartung führt zu einer längeren Lebensarbeitszeit und reduziert die Möglichkeiten von neuen Talenten, einen Arbeitsplatz zu finden	Die Zusammenarbeit von älteren Arbeitnehmern mit jungen Menschen fördern: - Mentoring-Programme entwickeln, bei denen ältere Arbeitskräfte als Mentor für Schüler oder junge Arbeitskräfte fungieren - Arbeitgeber bei der Entwicklung einer Nachfolgeplanung unterstützen	Budgetzuteilung für die Entwicklung von Trainingsseminaren für die Arbeitgeber (Nachfolgeplanung) Personalarbeitszeit (Partnerorganisationen)
Missverhältnis zwischen Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt.	- Belastbare, faktenbasierte und von allen nutzbare Daten zusammenstellen, um umfassende Informationen über den aktuellen Stand des Arbeitsmarkts zu gewinnen - Den aktuellen und zukünftigen Qualifikationsbedarf ermitteln (Vorhersage des Qualifikationsbedarfs) - Kartierung des bestehenden Bildungs- und Schulungsangebots - Lücken zwischen Angebot und Nachfrage bei bestimmten Qualifikationen ermitteln - Nachfrageorientierte Weiterbildungsangebote entwickeln, bei denen die Arbeitgeber im Zentrum der Entwicklung der Schulungsinhalte stehen	Budgetzuweisung für das Einpflegen von Daten in ein Instrument zur Vorhersage des Qualifikationsbedarfs (Erwerb von Datensätzen) Finanzierung von Partnerschaften für die Förderung der Entwicklung von maßgeschneiderten Schulungsangeboten Mitarbeiterzeit (Partnerorganisationen)
Keine Besetzung freier Stellen, da diese aufgrund einer fehlenden stichhaltigen Berufsberatung nicht den Präferenzen der jungen Menschen entsprechen	Entwicklung einer effizienten Berufsberatung - Die Aufmerksamkeit der jungen Menschen gegenüber möglichen Karriereoptionen erhöhen, um Entscheidungen zu beeinflussen - Kartierung der Schulungs- und Weiterbildungswege, die die Lücken im Arbeitsmarkt widerspiegeln	Finanzierung von Partnerschaften (Umwerteilung von Ressourcen, die bereits für die Berufsberatung verwendet werden) oder neue Budgetzuteilungen zur Unterstützung von Berufsberatungsprogrammen. Möglicher Einsatz von Freiwilligen für das Anbieten einer Berufsberatung.

2.6 Maßnahmentabelle

Erwartete Ergebnisse/Änderungen, Ziele, Maßnahmen, Leistungen und Indikatoren sind zentrale Elemente eines Aktionsplans. Sich über diese Punkte zu einigen ist ein entscheidender Teil des Aktionsplanungs-Prozesses. In der Regel sind hierfür drei logische Schritte erforderlich und die Maßnahmentabelle kann dazu verwendet werden, eine Übersicht zu schaffen. Für die beiden ersten Schritte können die Ergebnisse verwendet werden, die bei der Ermittlung der Probleme, der erwarteten Resultate und der möglichen Lösungen erarbeitet wurden, wie es im vorhergehenden Abschnitt beschrieben wurde (2.5 Problembaum).

a) Definition der erwarteten Ergebnisse und Ziele

Ausgehend von den Problemen müssen Sie die von Ihnen angestrebten erwarteten Resultate (Änderungen) beschreiben. Ein Resultat ist die ursprüngliche Auswirkung einer Aktion. Anhand der erwarteten Resultate können danach die Ziele erarbeitet werden. Dabei handelt es sich um klare und eindeutige erste Aussagen über die Effekte, die durch eine öffentliche Aktion erreicht werden sollen. Jedem spezifischen Programmziel müssen ein Ergebnisindikator und eine Grundlinie zugeordnet sein. Achten Sie darauf, dass Ihre SMART-Ziele stets spezifisch, messbar, erreichbar, realistisch und termingebunden sind.

b) Maßnahmen festlegen

Legen Sie dar, welche Maßnahmen für das Erreichen der erwarteten Resultate erforderlich sind. Die Tabelle muss ebenfalls die Zeitachse und die benötigten Ressourcen umfassen.

c) Ergebnisse festlegen

Ergebnisse sind die greifbaren, messbaren Produkte einer Maßnahme (z. B. Quadratmeterzahl des entwickelten Co-Working-Bereichs).

Maßnahmentabelle

Maßnahmentabelle					
Erwartete Ergebnisse					
Bezeichnung der Maßnahme & Durchschubführung	Leitender Akteur oder leitende Behörde	Schlüsselpartner	Geplante Ergebnisse	Zeitachse	Ressourcen
1,1					
1,2					
1,3					
1,4					
1,5					
1,6					

An dieser Stelle können sich leicht Unstimmigkeiten in den Plan einschleichen: Stakeholder möchten manchmal sichergehen, dass Ihre Projekte als Maßnahmen aufgenommen werden, obgleich sie nicht zwangsläufig zu den kritischen erwarteten Ergebnissen beitragen. Um geeignete Maßnahmen in die Maßnahmentabelle aufzunehmen und diejenigen auszuschließen, die keinen signifikanten Beitrag zum Erreichen des Ziels leisten, ist ein schrittweiser und von Zeit zu Zeit neu verhandelter Prozess erforderlich.

8. Die Blankoversion steht auf der URBACT-Website unter <http://urbact.eu/en/get-involved/local-support-groups/> zum Download bereit

Maßnahme 7.2 Einrichten und Betrieb eines Überwachungssystems für die verkaufte / von Elektrofahrzeugen verbrauchte Energie sowie der aus erneuerbaren Quellen stammenden Energie in der Stadt Suceava, um ein der klimaschonenden Energie dienendes Gleichgewicht zu gewährleisten.

Leiter der Maßnahmen	Stadtverwaltung Suceava		
Organisationstyp	Lokale Behörde		
Hauptpartner	Umweltschutzamt Suceava, Suceava Umweltbehörde, örtlicher Energieversorger – E.On Moldova Distributie SA Suceava, Lieferanten der Anbieter für alternative Energie, die im nationalen Stromnetz transportiert wird		
Erwartete Ergebnisse	Einen Mindestanteil von fünf Prozent sauberer Energie am Gesamtenergieverbrauch für den Betrieb von elektrischen Fahrzeugen gewährleisten		
	Kontinuierliche Überwachung der in der Ladeinfrastruktur verbrauchten Energie		
		Zeitraum	Quellen
Geschätzte Leistungen	Ein Energiemanagementsystem und ein spezifisches Schulungsteam für die Handhabung der aufgezeichneten Daten	2019-2020	Zuschüsse des Kohäsionsfonds Lokales Budget

Der IT-Markt hat Informationssysteme für das Energiemanagement entwickelt mittels einer zentralisierten Aufzeichnung des Stromverbrauchs für viele geografisch voneinander entfernte Verbraucher. Dabei wird die den Verbrauchern bereitgestellte Stromversorgungsqualität überwacht, defekte Abschnitte des Verteilernetzes werden identifiziert und automatische Verbindungen mit den gesunden Abschnitten erfolgen, Diagnosen werden erstellt und der Strom und die Kunden verwaltet. Der gesamte CO₂-Ausstoß von elektrischen Fahrzeugen muss global als «Well-to-wheel»-Energieablauf betrachtet werden, es reicht nicht aus, lediglich die Emissionen am Auspuff zu messen. Wenn der Strom für Elektrofahrzeuge aus konventionellen Quellen (Öl, Gas, Kohle) stammt, ist die Reduzierung des CO₂-Ausstoßes möglicherweise zu vernachlässigen und stellt die Rentabilität der Investition in Forschung und Innovation in Frage. In diesem Fall findet lediglich eine Übertragung der CO₂-Quelle vom Fahrzeug auf die Stromerzeugung statt und es wird Europa nicht möglich sein, seine Klimaziele durch die Reduzierung des Verbrauchs von konventionell erzeugter Energie und die Senkung der Emissionen zu erreichen. Zur Beseitigung der Gefahr einer Vergrößerung des CO₂-Fußabdrucks durch die steigende Nachfrage nach Elektrizität für den Betrieb von Elektrofahrzeugen muss stets im Auge behalten werden, dass die erneuerbaren Energien (in der Region hauptsächlich Windkraft) einen signifikanten Anteil des Gesamtenergieverbrauchs darstellen müssen. Diesbezüglich benötigen wir intelligente Lösungen für die Überwachung und die Analyse des Energieverbrauchs der Ladesysteme und die Produktion von erneuerbarer Energie in der Region.

GESCHÄTZTES BUDGET: 25.000 Euro

2.7 Selbstbewertungs-Instrument für Lokale Aktionspläne

URBACT hat ein weiteres nützliches Instrument entwickelt, das es den Lokalen Arbeitsgruppen möglich macht, ihre Fortschritte mit dem Lokalen Aktionsplan selbst zu bewerten. Sobald ein Entwurf des Aktionsplans vorliegt, kann eine Überprüfung von Inhalt und laufendem Prozess sinnvoll sein. Auf diese Weise können nützliche Elemente zum Plan hinzugefügt und eventuelle Lücken erörtert werden.

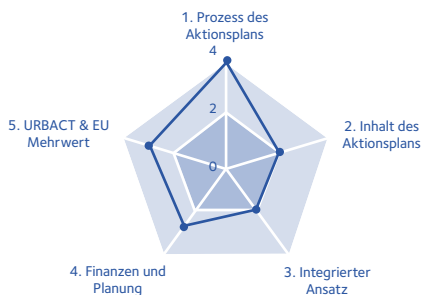
Das Selbstbewertungstool für den Lokalen Aktionsplan liegt als Excel-Datei⁹ vor. Mit dieser Tabelle wird Ihre Punktzahl berechnet und auf Verbesserungsmöglichkeiten des LAP hingewiesen. Dieses Werkzeug hat Ähnlichkeit mit dem in Abschnitt 2.3 vorgestellten Selbstbewertungs-Instrument für die Effizienz der Lokalen Arbeitsgruppen.

Für die Bewertung werden die einzelnen Städte aufgefordert, zu verschiedenen Indikatoren eine Punktzahl und eine Begründung für diese Benotung zu geben. Diese Indikatoren sind in die folgenden Hauptkategorien unterteilt:

- Prozess des Aktionsplans (Beschreibung von Methode und Konsultationsprozess)
- Inhalt des Aktionsplans (Strukturierung des Dokuments, Strategie, Ziele, Problemanalyse, Beschreibung der Aktionen, Indikatoren)
- Integrierter Ansatz (Ausgewogenheit aus ökonomischer, sozialer und ökologischer Sicht, vertikale und horizontale Partnerschaften)
- Finanzen und Planung (Verwendung von Finanzplanungsinstrumenten, Beziehung zu OP und sonstige finanzielle Unterstützung)
- Mehrwert durch URBACT und EU (in Verbindung mit Austausch- und Lernmöglichkeiten, Verwendung bewährter Praktiken aus anderen Städten, Peer-Review für den LAP)

Nach Ausfüllen der Tabelle generiert das Instrument ein Spinnendiagramm, das die Stärken und die verbesserungsfähigen Bereiche hervorhebt. Die Diskussion der Resultate dieser Selbstbewertung mit den Netzwerk-Partnern bei transnationalen Versammlungen kann nützliche Erkenntnisse bringen und andere Städte bei der Entwicklung von Aktionsplänen zu ähnlichen Themen unterstützen.

Das aus der Selbstbewertung entstehende Spinnendiagramm



9. Das Selbstbewertungs-Instrument für Lokale Aktionspläne steht auf der URBACT-Website unter

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

Selbstbewertungs-Instrument für Lokale Aktionspläne

Anweisungen		
Füllen Sie für jeden Indikator (Zeile) die Punkteboxe aus, indem Sie eine Punktzahl zwischen 1 und 5 eintragen, wobei 1 Punkt eine schwache, 5 Punkte eine hohe Bewertung darstellen. Beziehen Sie sich für die Auswahl der Punktzahl ggf. auf die Bewertungskriterien rechts. Füllen Sie für jeden Indikator ebenfalls die Nachweisboxe aus. Das Notizgitter und die Zusammenfassung der Ergebnisse am Ende der Tabelle werden automatisch erstellt.		
1 - AKTIONSPLAN-PROZESS		
Indikatoren	Punkte auf einer Skala von 1 bis 5 Begründung der Punktzahl - Warum wurde diese Punktzahl gegeben -	Hinweise für die Bewertung
Beschreibung der Entwicklung des Aktionsplans mit den Partnern	0	1 Punkt: Wurde nicht behandelt. 2 Punkte: Spärliche Beschreibung. 5 Punkte: Klare Darstellung der Funktionsweise der ULUG.
Beratende Treffen mit Akteuren (die nicht Teil der ULUG sind)	0	1 Punkt: Keine Treffen mit den Akteuren. 3 Punkte: Eine geringe Zahl von Treffen. 5 Punkte: Mit sämtlichen Akteuren abgehaltene Treffen.
1 Gesamtpunktzahl		
2 - INHALT DES AKTIONSPLANS		
Indikatoren	Punkte auf einer Skala von 1 bis 5 Begründung der Punktzahl - Warum wurde diese Punktzahl gegeben -	Hinweise für die Bewertung
Strukturierung des Dokuments	0	1 Punkt: Keine erkennbare Struktur. 3 Punkte: Etwas Struktur, jedoch kein Vorlauf. 5 Punkte: Ein klarer logischer Vorlauf von der Situationsbeschreibung über die Problemanalyse bis hin zu vorgelegten Aktionen.
Übereinstimmung der Ziele mit Aktionen und Indikatoren	0	1 Punkt: Die Lösungen stehen in keinem Zusammenhang mit den Problemen. 3 Punkte: Nur geringer Zusammenhang mit den Problemen. 5 Punkte: Lösungen und Indikatoren stehen in klarem Zusammenhang mit den Problemen.
Daten, die die Umgrenzung des Problems stützen	0	1 Punkt: Ohne Vorlage von Problemrelevanten Daten. 3 Punkte: Vorlage von einigen Daten. 5 Punkte: Vorstellen von vollständigen und umfassenden Daten.
Problemanalyse	0	1 Punkt: Keine Problemanalyse. 3 Punkte: Schwache Analyse einer Problemanalyse. 5 Punkte: Klare Problemanalyse auf Datenbasis mit Ausweis von Ursache und Wirkung.
Optionsanalyse - geht aus dem Plan hervor, dass andere Optionen betrachtet wurden?	0	1 Punkt: Es wurden keine weiteren Optionen in Freigang gezogen. 3 Punkte: Optionen wurden angesprochen, jedoch nicht bewertet. 5 Punkte: Unterschiedliche Optionen wurden angesprochen und bewertet.
Strategische Zielsetzung mit klaren Zielvorgaben	0	1 Punkt: Ein Mangel an klaren Zielsetzungen und Zeitvorgaben. 3 Punkte: Einige Zielvorgaben, es fehlt jedoch ein Klarheit. 5 Punkte: Klare strategische Zielsetzungen und logisch abgeleitete Unter-Ziele.
Wie gut sind die Aktionen beschrieben? Ergeben sie ein klares Bild der Absichten?	0	1 Punkt: Keine Beschreibungen, nur Überschriften. 3 Punkte: Teilweise Beschreibung der Absichten. 5 Punkte: Vollständige Beschreibung, einschl. Begründung, Art der Intervention und erwarteten Resultaten.
Die Verwendung von Indikatoren für die Messung der erwarteten Resultate	0	1 Punkt: Keine Indikatoren. 3 Punkte: Die Indikatoren sind erwähnt, jedoch ohne Quantifizierung der Ziele. 5 Punkte: Vollständiger Satz quantifizierbarer Indikatoren mit Meßeinheiten in spezifischem Aktionsplan-Abschnitt.
2 Gesamtpunktzahl		
3 - INTEGRIERTER ANSATZ		
Indikatoren	Punkte auf einer Skala von 1 bis 5 Begründung der Punktzahl - Warum wurde diese Punktzahl gegeben -	Hinweise für die Bewertung
Ökonomische, soziale und Umweltfaktoren werden gemeinsam betrachtet	0	1 Punkt: Keine Berücksichtigung anderer Aspekte. 3 Punkte: Zwei von drei werden berücksichtigt (z. B. sozial und ökonomisch). 5 Punkte: Vollständige Einbeziehung der nachhaltigen Entwicklung in den Entwurf des Plans und die vorgeschlagenen Aktionen.
Beiträge von Stellen innerhalb des Aktionsbereichs des Plans (horizontale Partnerschaft)	0	1 Punkt: Keine Beteiligung anderer Organe (d. h. ausschließliche Beteiligung der Ämter vor Ort). 3 Punkte: Geringe Beteiligung anderer Organe. 5 Punkte: Alle relevanten Abteilungen und Stellen sind beteiligt.
Beiträge zum Aktionsplan aus höheren Regierungsebenen (vertikale Partnerschaft)	0	1 Punkt: Kein Hinweis höherer Regierungsebenen. 3 Punkte: Eingeschränkter Hinweis höherer Regierungsebenen. 5 Punkte: Höhere Regierungsebenen haben sich, einschl. finanziell, aktiviert, dem Aktionsplan beizutreten.
Aktionen vom Typ ERDF und ESF sind eingeschlossen	0	
3 Gesamtpunktzahl		
4 - FINANZEN UND PLANUNG		
Indikatoren	Punkte auf einer Skala von 1 bis 5 Begründung der Punktzahl - Warum wurde diese Punktzahl gegeben -	Hinweise für die Bewertung
Gantt-Diagramm mit Aktionen und Zeitplan	0	1 Punkt: Kein klarer Zeitplan. 3 Punkte: Grob umrissener Zeitplan. 5 Punkte: Vollständig entwickelter Zeitplan für die gesamte Dauer des Aktionsplans.
Detaillierte Finanzplanung	0	1 Punkt: Keine Zuordnung einzelner Projekte oder Aktionen. 3 Punkte: Partielle Zuordnung. 5 Punkte: Vollständig zuordnete Projekte mit klaren Vorgaben für die kommenden Jahre.
Nennt und bezieht sich auf spezifische Maßnahmen in ERDF-, und/oder ESF-Programmen	0	1 Punkt: Keine Nennung. 3 Punkte: Nennung des Programms. 5 Punkte: Nennung spezifischer Maßnahmen und Aktionen.
Finanzielle Unterstützung	0	1 Punkt: Keine Finanzanalyse auf Projektebene. 3 Punkte: Analysenansätze, jedoch unklar, wer wofür zu zahlen hat. 5 Punkte: Beträge der unterschiedlichen nationalen und regionalen Parteien sowie aus ERDF-/ESF-Maßnahmen werden aufgeführt.
4 Gesamtpunktzahl		
5 - MEHRWERT URBACT & EU		
Indikatoren	Punkte auf einer Skala von 1 bis 5 Begründung der Punktzahl - Warum wurde diese Punktzahl gegeben -	Hinweise für die Bewertung
Es besteht eine ausdrückliche Verbindung mit Austausch- und Lernaktivitäten	0	1 Punkt: Keine Verbindung. 3 Punkte: Gezielte Verbindungen. 5 Punkte: ULUG-Mitglieder haben am Austausch teilgenommen und neue Ideen mit zurückgebracht.
LAP-Inhalt wurde ins Englische übersetzt, um anderen Städten das Lesen und Besprechen zu ermöglichen	0	1 Punkt: Nur in der Landessprache verfügbar. 2 Punkte: Übersetzung der Zusammenfassung. 5 Punkte: Übersetzung der gesamten Version.
Von guten Praktiken an anderen Orten in Europa lernen	0	1 Punkt: Kein Hinweis auf Lernen aus anderen Erfahrungen. 3 Punkte: Hinweise auf Lernprozesse, jedoch unklar, wie dies in den LAP einfließt. 5 Punkte: Nachweisliche Einbeziehung von besten Praktiken in den Lokalen Aktionsplan.
LAP wurde von anderen Städten gegengesehen und kommentiert (Peer Review)	0	1 Punkt: Kein Peer Review. 3 Punkte: Etwas Austausch, jedoch kein Peer Review. 5 Punkte: Zeit für die gegenseitige Vorstellung und Bewertung der LAPs wurde eingeplant.
5 Gesamtpunktzahl		

2.8 Nützliche Referenzen

URBACT-Dokumente

Aus dem Programm:

Leitfaden für ein thematisches URBACT Netzwerk 2012;

The URBACT Tribune 2011;

URBACT Projektergebnisse, 2011;

Ergebnisse erzielen durch lebhaftes Versammlungen: Sieben Top Tipps, 2012

Dritter Aufruf zum Einreichen von Vorschlägen für die Schaffung von thematischen Netzwerken 2011;

Programm-Handbuch 2008;

Das Video der URBACT-Methode, 2011;

Leitfäden: Zusammenarbeit von Städten und verwaltenden Behörden, 2013

Projektergebnisse:

My Generation Projekt – Abschlussbericht der Stadt Riga.

HerO Projekt – LAP Liverpool

OP-ACT Projekt – Newsletter, Ausgabe Nr. 2;

Creative Clusters Projekt – Reggio Emilia BarCamp – Video

SURE Projekt – Newsletter;

My Generation Projekt, Youtube Kanal – My-GenerationTV;

CASH – LAP Tools, Template;

SURE Projekt – Sure Fallstudie über partizipatives Planen, 2010;

Über Projektplanung und Projektzyklusmanagement

International Association of Facilitators
Die Organisation widmet sich der Ausbildung von Moderatoren und ermutigt weltweit zur Verwendung von Methoden für den Gruppenprozess www.iaf-world.org

Rachel Blackman, Project Cycle Management, Tearfund, 2003, verfügbar unter:
http://tilz.tearfund.org/webdocs/Tilz/Roots/English/PCM/ROOTS_5_E_Full.pdf

Freer Spreckley, A Project Cycle Management and Logical Framework Toolkit, 2005, verfügbar unter:
http://portals.wi.wur.nl/files/docs/ppme/gpg_pcm_toolkit%5B1%5D.pdf



Europäische Kommission, Project Cycle Management Guidelines, Band 1 der Aid Delivery Methods, 2004, verfügbar unter: http://soundplanning.esflive.eu/files/pcm_guidelines_2004_en_0.pdf

INTERACT, Territorial Cooperation Project Management Handbook, 2007, verfügbar unter: http://www.interact-eu.net/downloads/135/INTERACT_Handbook___Territorial_Cooperation_Project_Management___03.2007.pdf

Department for International Development (DFID), Tools for Development, 2003, verfügbar unter: <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+/http://www.dfid.gov.uk/Documents/publications/toolsfordevelopment.pdf>

Über Partizipation und Konsultation

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

Wates Nick, The Community Planning Handbook, Earthscan, 2006

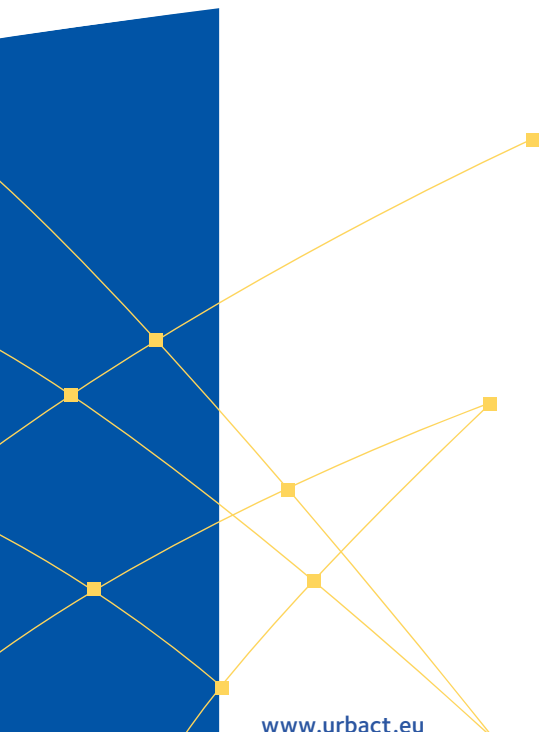
Forester John, The Deliberative Practitioner, Encouraging Participatory Planning Processes, MIT Press, 1999

Dobson Charles, The Citizen's Handbook, Vancouver Citizen's Committee, 2006, verfügbar unter: www.vcn.bc.ca/citizens-handbook

Wilcox, David, The Guide to Effective Participation, Partnership Books, 1994, ebenfalls verfügbar unter: <http://www.partnerships.org.uk/guide/index.htm>

Die Website Community Planning (eine allgemeine Quelle über Möglichkeiten der Einbeziehung der lokalen Bevölkerung in Planung und Stadtgestaltung. Einzelheiten über zahlreiche stichhaltige Methoden) www.communityplanning.net

IHRE NOTIZEN



www.urbact.eu

URBACT ist ein Europäisches Austausch- und Lehrprogramm zugunsten der nachhaltigen Stadtentwicklung.

Es ermöglicht Städten die Zusammenarbeit bei der Entwicklung nachhaltiger Lösungen für große stadtplanerische Aufgaben und bekräftigt die Rolle, die sie bei der Bewältigung zunehmend komplexer gesellschaftlicher Herausforderungen spielen. Es unterstützt sie bei der Ausarbeitung pragmatischer Lösungen, die auf neuen, nachhaltigen Ansätzen beruhen und die ökonomische, soziale und ökologische Dimension berücksichtigen. Es ermöglicht den Städten das Teilen von bewährten Praxisbeispielen und Erfahrungen mit den in die Stadtentwicklungspolitik involvierten Fachleuten in ganz Europa. URBACT II umfasst 400 Städte unterschiedlicher Größe und ihre Lokalen URBACT-Arbeitsgruppen, 52 Projekte, 29 Länder sowie 7.000 aktive Stakeholder, die zu gleichen Teilen aus Konvergenz- und Konkurrenzräumen stammen. URBACT wird gemeinsam durch den EFRE und die Mitgliedstaaten finanziert.