

WRZESIEŃ 2021

JAK ODNIEŚĆ SUKCES, ODWAŻAJĄC SIĘ NA PORAZKĘ

Jak odnieść sukces, odważając się na porażkę
URBACT ROOF Miasta testujące konkretne
rozwiązania mające na celu położenie
kresu bezdomności

Liat Rogel | Wiodący Ekspert URBACT dla sieci ROOF



JAK ODNIEŚĆ SUKCES, ODWAŻAJĄC SIĘ NA PORAŻKĘ

Jak odnieść sukces, odważając się na porażkę URBACT ROOF Miasta testujące konkretne rozwiązania mające na celu położenie kresu bezdomności

TWORZENIE PROTOTYPÓW, Tworzenie prototypów, testowanie oraz minimalne opłacalne produkty (MVP) to skoncentrowany sposób weryfikacji pomysłów w obszarach kreatywnych. Projektanci, programiści, przedsiębiorcy i inni rozumieją, że „Ten, kto jest gotów ponieść szybciej porażkę, odnosi także wcześniejszy sukces” (jak trafnie ujął to [David Kelley](#), założyciel IDEO). Dają sobie możliwość wypróbowania czegoś, a co najważniejsze, możliwość poniesienia porażki. Każdy test, niezależnie od tego, czy jest sukcesem, czy porażką, pozwala nam lepiej coś zrozumieć, przedstawia nam inne punkty widzenia lub rozciąga przed nami nowe horyzonty. Choć tak istotne umiejętne wykorzystanie naszej porażki nie jest łatwe. Aby porażka rzeczywiście stała się częścią naszego procesu rozwoju, potrzebna jest zmiana naszego nastawienia oraz uświadomienie sobie potencjalnych korzyści z niej płynących. Czy można sobie wyobrazić, by administracja publiczna wybrała właśnie taką drogę? Czy wielka biurokratyczna maszyna może przyjąć zwinne sposoby

działania i przetestować pomysły na trwałe zmiany przed opracowaniem długoterminowych planów działania? Najnowsze strategie i programy administracji publicznej działają właśnie w ten sposób. [Urbanistyka taktyczna](#) jest najczęściej wiązana z projektowaniem urbanistycznym, w projektach, w których miasto inwestuje niewielką kwotę, by zmienić obszar miejski, taki jak plac, ulica czy blok. Przejściowe zmiany są przez krótki czas testowane przez obywateli, a następnie, jeśli zmiana okaże się ulepszeniem, zostaje wprowadzona na stałe. Hilary Cottam, w swojej najnowszej książce [„Radical Help”](#), skupia się na eksperymentach redefiniujących i projektujących nowe państwo opiekuńcze. Opisuje, jak te eksperymenty skupiają się na ludzkiej stronie usług, na sieciach opieki i zawsze starają się zachować szerszą perspektywę, działając przy tym natychmiast i na małą skalę. Europejski program URBACT dostrzegł potencjał, jaki może zaoferować swoim miastom testowanie, i zaakceptował „prawo do porażki” w obecnej rundzie

finansowania Sieci Planowania Działań. URBACT wprowadził wymóg Rozwiązań w Małej Skali (RMS), które miasta powinny wprowadzić przed zatwierdzeniem swojego planu działania. Integrując RMS z finansowaniem programu, URBACT przyczynia się do zmiany nastawienia zarówno za pomocą środków finansowych (każde miasto ma niewielki budżet przeznaczony na te działania), jak i wskazówek. Poniżej znajduje się opis RMS zrealizowanych przez sieć ROOF oraz opowieść o tym, jak testuje się działania na rzecz zakończenia bezdomności.

Sieć ROOF o walce z bezdomnością

Położenie kresu bezdomności jest celem sieci ROOF i leży w centrum zintegrowanych planów działania, które zostaną zapisane w przyszłym roku. 9 miast bierze udział w wymianie i uczy się od siebie nawzajem. To wspaniała okazja na wymianę, okazja, której owocem są nowe pomysły, narzędzia i metody. Na początku projektu wszystkie miasta zdecydowały się skoncentrować na Najpierw Mieszkanie (NM) (Housing First), będące główną metodą wyeliminowania bezdomności oraz na zbieraniu danych. Różna wielkość, charakter i doświadczenie każdego miasta wymaga jednak indywidualnego podejścia i często dokonywania wyborów i adaptacji do konkretnych warunków. Najpierw Mieszkanie to sprawdzona metoda, ale jej wdrożenie zajmuje dużo czasu i wymaga infrastruktury, takiej jak mieszkalnictwo i stabilny system opieki społecznej.

W niektórych miastach, w których brakuje doświadczenia w tej dziedzinie, cel ten często

wyduje się być nieosiągalny. Inne miasta mają długą tradycję systemów opartych na modelu drabinkowym, z niedawno przeprowadzonymi inwestycjami (Braga, Timișoara, Poznań, Liège i Saloniki), co utrudnia wybór innej drogi. W tych samych miastach brakuje też mieszkań komunalnych, a rynek prywatny stał się niedostępny. We wszystkich pięciu miastach przetestowano pewne rozwiązania w kierunku wprowadzenia Najpierw Mieszkanie, ale ze względu na wspomniane powyżej wyzwania, przez długi czas pozostawały one na małą skalę.

Niektóre miasta, takie jak Gandawa i Tuluza, mają większe doświadczenie w programach Najpierw Mieszkanie, gdzie programy te działają już na dobre. Jednak mierzą się one z wyzwaniami związanymi z rozbudową programu bez utraty jakości oraz z zapewnieniem dostępu do większej liczby mieszkań.

Nawet miasta takie jak Glasgow i Odense, które zapomniały, czym jest schronisko i gdzie NM nie jest programem, lecz standardem, nadal odczuwają potrzebę pracy nad zagwarantowaniem jakości i zaangażowania wszystkich interesariuszy, od operatorów po sąsiedztwo.

Wszystkie miasta potrzebują większego wsparcia społecznego i rzecznictwa, wszystkie także zmagają się z gromadzeniem wartościowych danych, możliwością porównywania danych na poziomie europejskim i efektywnego wykorzystywania dostępnych danych. W ROOF zagadnienia

te zostały podzielone na 5 głównych obszarów możliwości działania w ramach trwającego wdrażania Najpierw Mieszkanie:

1. Mobilizacja danych - Testowanie narzędzi do zbierania danych, testowanie strategii opowiadania historii, wypróbowywanie platform otwartych danych...

2. Tworzenie tanich mieszkań - Testowanie nowych narzędzi do użytku we współpracy z prywatnymi właścicielami/deweloperami mieszkaniowymi, działania przygotowawcze dla społecznych agencji najmu...

3. Poprawa systemu wsparcia - Sprawdzanie, czy zapewniamy odpowiednie wsparcie zgodnie z zasadą Housing First Thinking, sprawdzanie, czy technologia może poprawić łączność i integrację użytkowników NM...

4. Wprowadzanie zmian - Sprawdzanie, czy jesteśmy zorganizowani w najlepszy możliwy sposób, by NM był zrównoważony, pracowanie z małą grupą opiekunów, by przygotować ich do roli ambasadorów ...

5. Zintegrowane planowanie działań - Testowanie nowych narzędzi do partycypacyjnego podejmowania decyzji, metody rozpowszechniania testów...

można przetestować, by sprawdzić trafność, wykonalność i wartość dodaną jego wdrożenia w różnych warunkach lokalnych. Rozwiązania na Małą Skalę są ograniczone w czasie, skali i przestrzeni i ze swej natury mają „prawo do porażki”.

Aby jak najlepiej wykorzystać wymianę, przed sfinalizowaniem planów działań, miasta wdrażają obecnie rozwiązania na małą skalę. URBACT zdefiniował rozwiązania na małą skalę (RMS) jako „eksperyment”. Jest to pomysł lub koncepcja, być może wypróbowana już w innym mieście, którą

W dziedzinie projektowania można je nazwać prototypami. Minimalny opłacalny produkt (MVP) być może w szczupłym podejściu (lean approach). Celem tych działań jest wyciąganie wniosków z testów, mierzenie wyników i następnie dostosowywanie, zwiększanie skali lub odrzucanie działań, które mają zostać włączone do Zintegrowanego Planu Działania w oparciu o te doświadczenia.

Miasta wybrały swoje RMS w odniesieniu do ich faktycznego statusu i dopasowania do jednego lub więcej obszarów możliwości. Pomysły każdego miasta zostały poddane ocenie przez inne miasto, by pozwolić na lepsze zrozumienie oraz wymianę ostrzeżeń. Oto co dzieje się w miastach ROOF:

Ulepszanie systemu wsparcia, wprowadzanie zmian w istniejących systemach

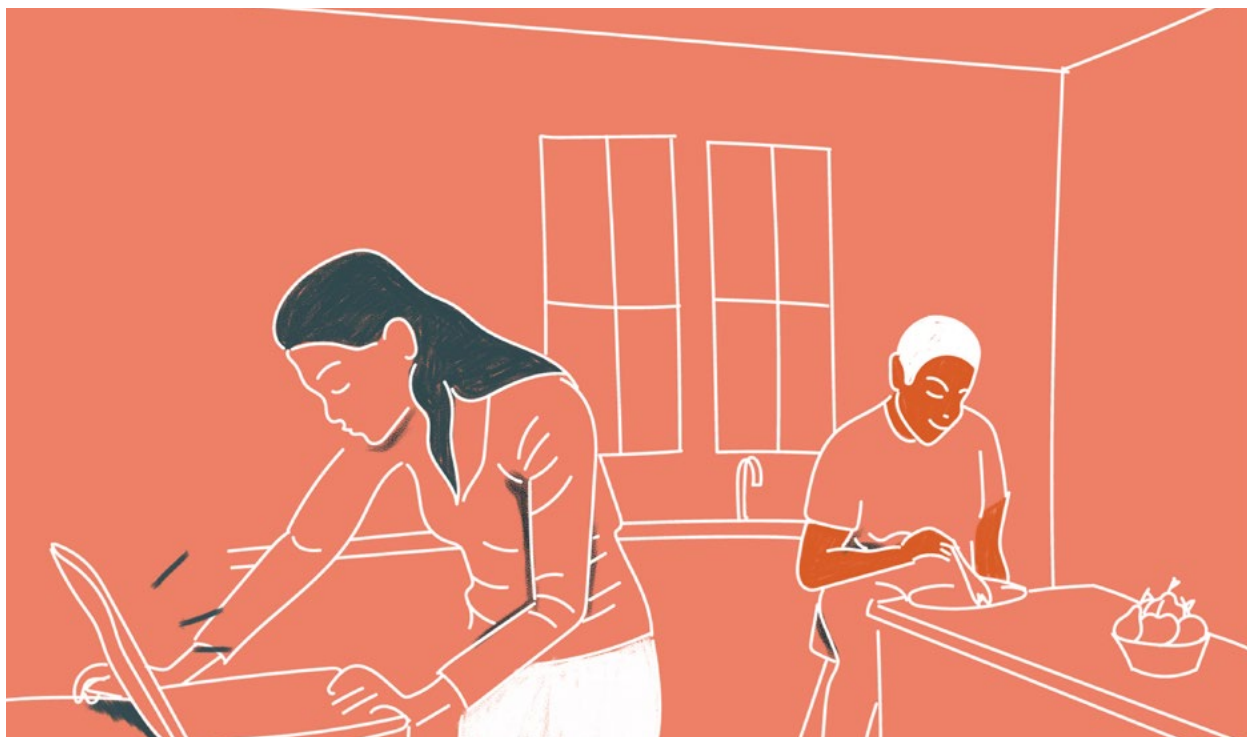
Braga, Gandawa, Saloniki

Dom umiejętności

Projektowanie i testowanie skutecznego podejścia do szkolenia, znajdowania i utrzymywania pracy przez osoby bezdomne.

Braga dostrzega w braku zatrudnienia jeden z czynników mających największy wpływ na brak możliwości opuszczenia schroniska i stania się od nowa niezależnym. Obecnie żaden projekt ani usługa nie zapewnia osobom bezdomnym szkolenia w zakresie pracy, jednak istnieje udany projekt dla osób niepełnosprawnych. Chociaż grupa docelowa ma różne potrzeby, panuje ogólna zgoda, że podobny program mógłby sprawdzić się w przypadku niektórych osób mieszkających obecnie w schronisku. RMS będzie zatem opierać się na doświadczeniach „akademii umiejętności”. Zaczną program zwany

„domem umiejętności” (na początku bez domu), aby przetestować metodę przed przystąpieniem do dużych inwestycji. Zostanie uruchomiona strona internetowa informująca o działaniach, a do projektu zostanie przypisany kierownik projektu. Chodzi o to, by sprawdzić, czy ludzie będą w stanie znaleźć pracę i czy firmy będą chętnie do przyłączenia się i oferowania możliwości odbycia szkoleń i staży. Z uwagą przyjrzymy się, jak zmienia to rzeczywistość osoby bezdomnej w perspektywie krótko- i długoterminowej, a także jak wpływa to na zmianę nastawienia pracodawców.



Najpierw Mieszkanie w połączeniu z „Mieszkanie i zatrudnienie”

Prawdziwy projekt pilotażowy, w którym podejście Najpierw Mieszkanie łączy się z krajowym programem dla bezdomnych „Mieszkanie i zatrudnienie”.

Saloniki mają już wdrożony program zatrudnienia osób bezdomnych. Jest to program ogólnokrajowy, który daje osobom bezdomnym możliwość integracji na rynku pracy i uzyskania stabilnych warunków życia (po podobnych celów dąży Braga). To dobry program, ale dziś jest on skierowany do tych bezdomnych, których integracja jest łatwiejsza, a więc do osób bez nałogów i problemów ze zdrowiem psychicznym. Dzięki temu RMS miasto chciałoby przetestować, czy ten sam program może przyjmować bezdomnych ze złożonymi problemami, którzy są główną grupą docelową programu NM. 5 przypadków zostanie objętych projektem dzięki nowej współpracy między interesariuszami. To RMS zostało zaprojektowane z

2 organizacjami pozarządowymi, a ministerstwo pracy jest odpowiedzialne za program. Pierwszym krokiem jest stworzenie sieci dostawców usług dla nowych beneficjentów przystępujących do programu. Drugim krokiem jest stworzenie odpowiednich narzędzi, z naciskiem na opracowanie narzędzia do obsługi spraw i metodologii działań następczych dla pracowników socjalnych. Jedna osoba zostanie zatrudniona za pośrednictwem RMS i przeszkolona, by następnie szkolić innych pracowników socjalnych.

To RMS utoruje drogę do zmiany nastawienia na „typ” ludzi, którym można pomóc i, miejmy nadzieję, że udowodni, że istniejący program ma jeszcze większą siłę.



Symulacja zespołu Asertywnego Wsparcia Środowiskowego (AWS)

Lokalna innowacyjna współpraca między partnerami z ośrodków zdrowia psychicznego, klinik leczenia uzależnień od narkotyków, wsparcia mieszkaniowego i ogólnej pracy socjalnej. Sprytnie przeorganizowanie istniejących FTE, które już mają duże obciążenie sprawami.

Dzięki uruchomieniu i kontynuacji Najpierw Mieszkanie, miasto **Gandawa** odczuwa potrzebę ulepszenia systemu wsparcia, zwłaszcza poprzez współpracę między różnymi sektorami wsparcia. Obecnie poradnie zdrowia psychicznego, kliniki odwykowe, mieszkalnictwo i opieka społeczna nie współpracują ze sobą wystarczająco blisko. Marnuje się czas na przekazywanie informacji, część informacji zostaje utracona w związku z ochroną prywatności, a użytkownicy wciąż muszą odpowiadać przed zbyt wieloma różnymi dostawcami usług. Mając możliwość pracy z 3 beneficjentami, którzy zwykle rezygnują z systemu mieszkaniowego,

to RMS po raz pierwszy będzie testować współpracę nowego zespołu. Zespół zastosuje podejście Otwartego Dialogu, nad którym będzie czuwał przypisany trener. Przetestuje nowe sposoby organizowania harmonogramów, wizyt, komunikacji i ogólnej wspólnej pracy. Bazując na doświadczeniach tych 3 pierwszych beneficjentów, zostanie utworzony zespół dla 11 osób, które będą mieszkać w Robust Houses (Skaeve Huse). Wyniki wpłyną również na tworzenie zespołów AWS, które mogą być przydzielane w razie potrzeby w większym systemie Najpierw Mieszkanie.



Testowanie nowych narzędzi komunikacji pod kątem świadomości i zaangażowania

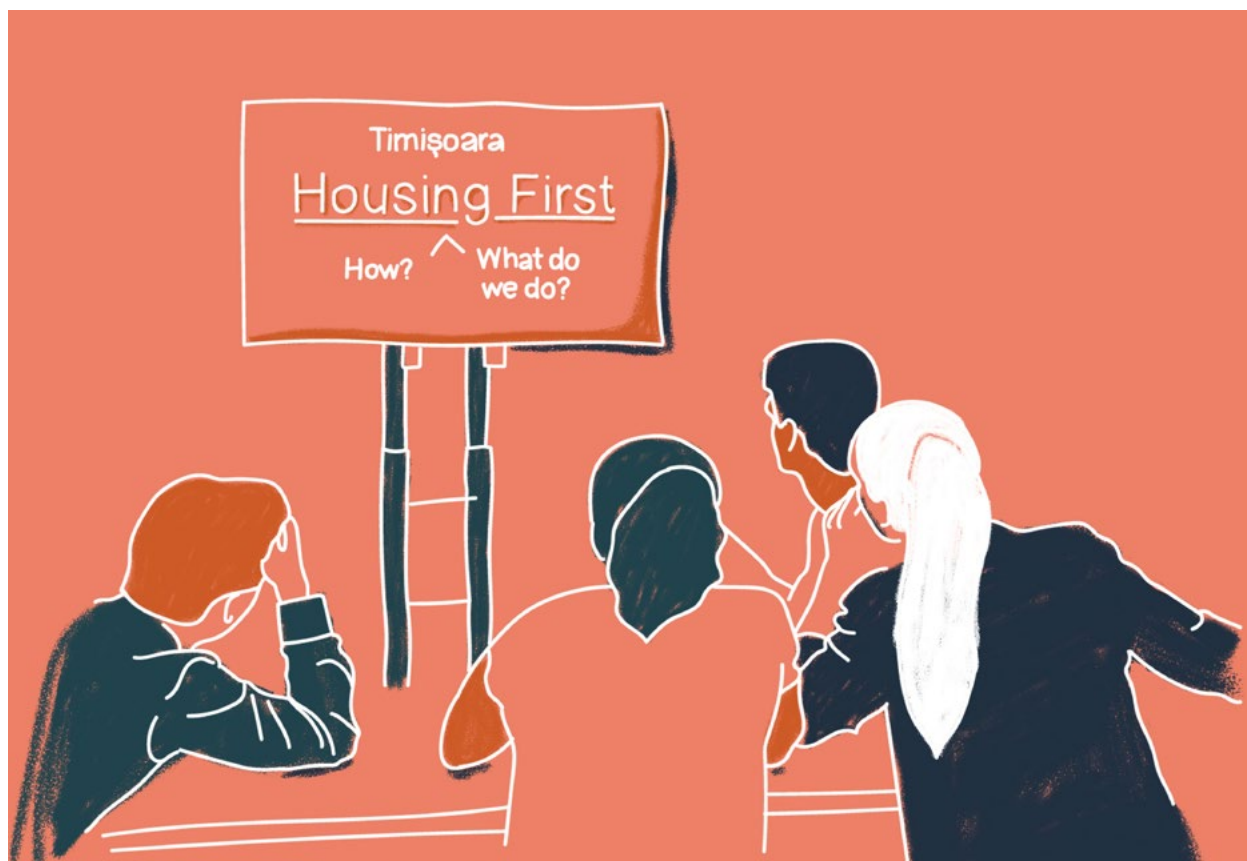
Timișoara, Liège, Tuluza

Zwiększenie wiedzy na temat Najpierw Mieszkanie i testowanie podejścia NM w Timișoara

Specjalne szkolenia dla określonej grupy pracowników. Strona o NM z dostępnymi materiałami, narzędziami, linkami.

Timișoara nie ma wcześniejszego doświadczenia w Najpierw Mieszkanie, a większość lokalnych interesariuszy nie ma wiedzy na temat tej metody i jej korzyści. Miasto dołączyło do ROOF, by mieć możliwość wymiany z innymi miastami europejskimi i przeniesienia doświadczenia w lokalne warunki. Poprzez to RMS oferowane będą szkolenia

dla określonej grupy pracowników, którzy mogą stać się ambasadorami metody i rozpowszechniać ją w swoich organizacjach. Praca zakończy się stworzeniem specjalnej strony internetowej gromadzącej informacje, materiały, narzędzia i linki przetłumaczone na język lokalny w celu ułatwienia dostępu.



Poprawa świadomości Najpierw Mieszkanie i komunikacji między lokalnymi interesariuszami

Nowe kanały komunikacji w celu poprawy wiedzy o lokalnych działaniach NM i projektu ROOF. Poprawa komunikacji na temat strategii społecznych realizowanych na obszarach lokalnych.

Dzięki ankiecie przeprowadzonej w ród lokalnych interesariuszy miasto **Liège** dostrzeg o potrzeb pracy nad narz dziami komunikacji wewn trznej i zewn trznej. Lokalna grupa us ugodawców na rzecz bezdomno ci jest bardzo silna, ale jest te bardzo zwi zana z modelem drabinkowym. Istnieje znaczny opór przed zmianami i pój ciem w kierunku Najpierw Mieszkanie. Dlatego ten RMS koncentruje si na lepszej

wspó pracy mi dzy ró nymi organizacjami, aby nast pnie komunikowa si jako kolektyw. To RMS b dzie polega o na opracowywaniu nowych rozwi za zarówno w zakresie komunikacji, jak i rozwi za mieszkaniowych. Nast pi to poprzez nawi zanie nowej współpracy z wydzia ami studiów magisterskich projektowania spo ecznego i architektury.



Kampania komunikacyjna dot. sektora wynajmu prywatnego

Ujednolicenie przekazu w celu promowania wszystkich istniejących narzędzi używanych przez różnych interesariuszy.

Tuluza potrzebuje niedrogich rozwiązań mieszkaniowych na rynku prywatnym. Istnieje wiele narzędzi dostępnych dla sektora wynajmu prywatnego, ale brakuje jednego kanału komunikacji, który sprawiłby, że wszystkie stałyby się zrozumiałe i dostępne. Te różne narzędzia obejmują: odliczenia podatkowe, pośrednictwo w wynajmie, upoważnienie do zarządzania wynajmem, pośrednictwo w najmie społecznym, przesuwaną umowę najmu i inne. RMS stworzy unikalną kampanię, która przyciągnie prywatnych

najemców i skieruje ich w stronę jednego kanału komunikacji z przeglądem rozwiązań. Pozwoli to sprawdzić, czy lepsze narzędzia komunikacji rzeczywiście zwiększają oferty tanich mieszkań prywatnych i czy można pracować na całym obszarze metropolii za pomocą tych samych narzędzi. Te same narzędzia informacyjne mogą mieć również wpływ na komunikację społeczną i rzecznictwo. Zostanie to również zweryfikowane przez RMS.



Lepsze zbieranie i wykorzystywanie danych

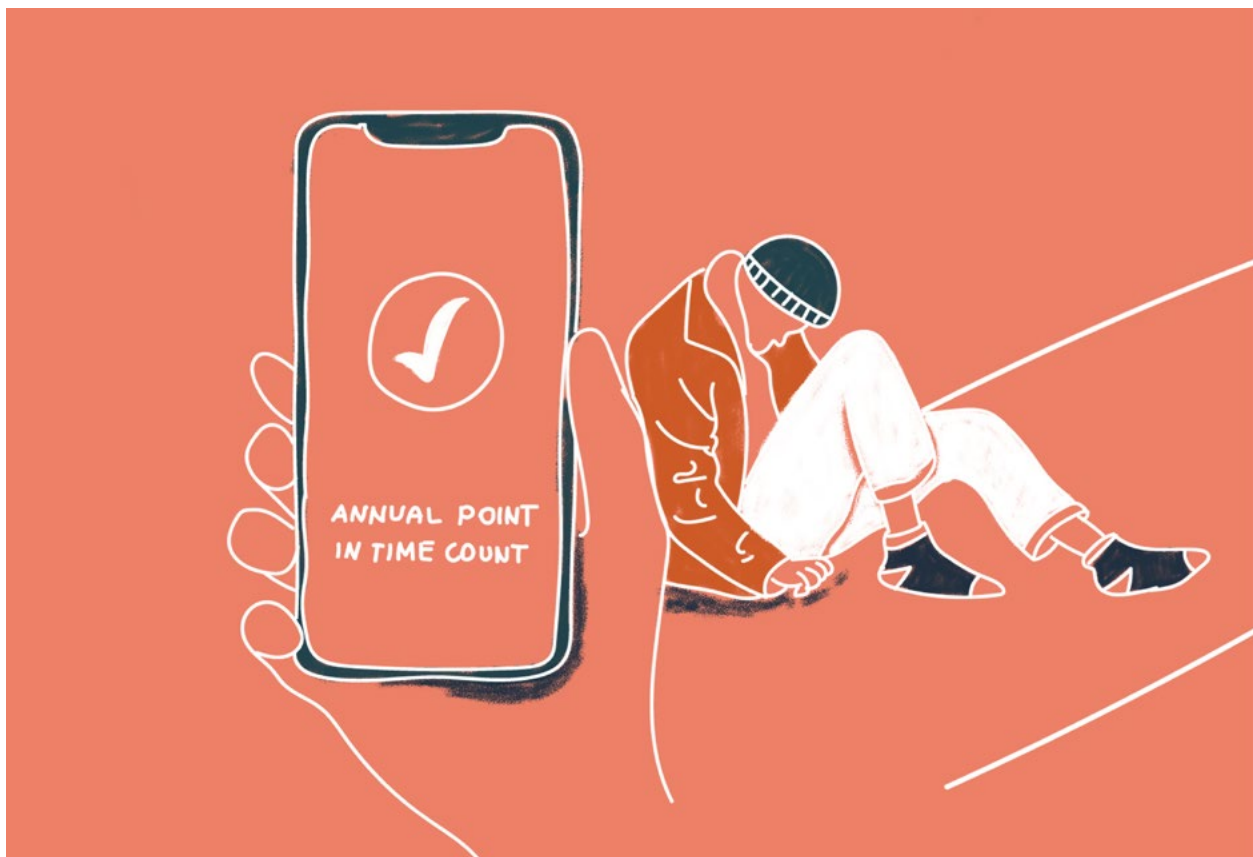
Poznań, Glasgow

Testowanie aplikacji do monitorowania sytuacji osób bezdomnych

Aplikacja do efektywniejszego zbierania danych w celu pokazania aktualnego stanu bezdomności i poprawy usług.

Miasto **Poznań** ma pomysł na przetestowanie aplikacji, która pomoże im zebrać lepsze dane i integrować różne dane pochodzące od rozmaitych interesariuszy. W celu gromadzenia danych pomysłodawcy polegają na miejskich ośrodkach dla rodzin pracujących z osobami bezdomnymi, uważając za istotne zapewnienie im

lepszego narzędzia do gromadzenia tych danych. To RMS pozwoli im zrozumieć, ile jest osób i gdzie przebywają. Dziś te informacje są gromadzone na papierze, co utrudnia udostępnianie danych i wykorzystywanie ich w rzecznictwie. RMS nie opracuje w pełni aplikacji, ale prototyp, który pozwoli rozpocząć i przetestować korzystanie z tego nowego narzędzia.



Blżej domu – terytorialne podejście do zakończenia bezdomności

Ustanowiona inicjatywa szkoleniowa obejmująca całe sąsiedztwo, mająca na celu zwiększenie zdolności wielu interesariuszy, praktyków i członków społeczności do identyfikowania przyczyn bezdomności i podejmowania działań w zakresie strategii wczesnego zapobiegania.

W **Glasgow**, gdzie bezdomność uliczna jest prawie zlikwidowana (tylko około 5 osób śpi na ulicy, podczas gdy próby o awaryjne zakwaterowanie pozostają wciąż liczne), miasto wyraża chęć pracy nad lepszą prewencją i zaangażowaniem otaczającej społeczności, przy wykorzystaniu podejścia oddolnego. Chodzi o wspólne zbieranie danych i opowiadanie historii, zwiększanie zaangażowania i społecznej świadomości zjawiska bezdomności. To RMS będzie szeroko zakrojonym szkoleniem lokalnym dla społeczności określonej okolicy, we współpracy

z 2 organizacjami pozarządowymi. Jedna organizacja pozarządowa, która jest organizacją ogólnokrajową, stworzy program szkoleniowy na temat tego, jak wykorzystać dostępne dane do rozpoznania niestabilnej sytuacji oraz co mogą zrobić lokalne organizacje i obywatele. Druga organizacja pozarządowa skupia się na opowiadaniu historii jako sposobie oceny szkolenia i doceniania wykonanej pracy zespołowej. Centrum Innowacji Obywatelskich również weźmie udział w akcji, gromadząc w jej trakcie historie małych zmian.



Ocena istniejących usług Najpierw Mieszkanie i zaangażowanie interesariuszy

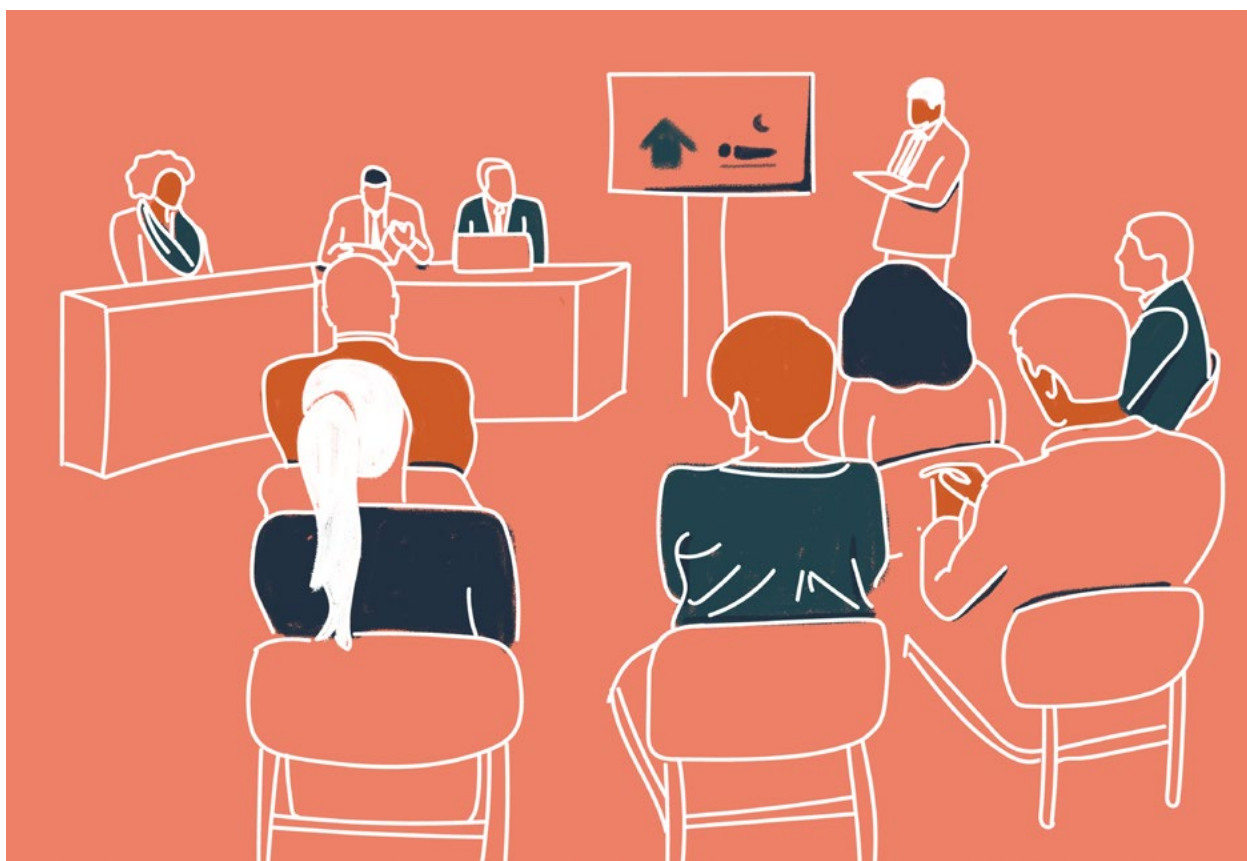
Odense

Duże spotkanie interesariuszy w celu oceny i stworzenia poczucia własności

Spotkanie z kluczowymi osobami ze wszystkich obszarów w celu zastanowienia się nad wykonaną pracą i optymalizacji przyszłych działań w Odense

Najpierw Mieszkanie został wdrożony i działa już od dłuższego czasu w **Odense**. W tym mieście, w ciągu ostatniego roku, mimo pandemii COVID, zrobiono wiele i ważne jest, by tym się dzielić i wewnątrz oceniać wysiłki oraz mówić o tym, czego jeszcze nie zrobiono. Co więcej, nawet jeśli NM jest dobrze wdrożony, nadal istnieją interesariusze, którzy nie są ekspertami

w tej dziedzinie. To RMS będzie miała na celu ocenę dotychczasowej pracy i stworzenie większej grupy ekspertów-interesariuszy, którzy będą odpowiedzialni za projekt, zapewniając, że jakość projektu będzie utrzymywała się w czasie. W praktyce to RMS będzie polegać na dużym spotkaniu i uruchomieniu nowych kanałów komunikacji.



Podsumowując

URBACT daje miastom ROOF doskonałą okazję do testowania. Wszystkie opisane powyżej działania to testy mające na celu wypróbowanie, ocenę i weryfikację, w jakim kierunku należy podążać, aby droga do wdrożenia NM lub zbierania danych w każdym mieście mogła się jak najlepiej rozwijać. W przypadku niepowodzenia lub sukcesu wszystkie rozwiązania na małą skalę pomagają miastom w tworzeniu bardziej skutecznych planów działania.

Stworzenie działania z „prawem doporażki” często nie jest łatwe dla administracji publicznej. Przeprowadzenie RMS nie tylko pozwala na potwierdzenie konkretnych działań, lecz także pozwala miastu na odnalezienie nowego podejścia w zakresie rozwiązywania przyszłych problemów (przy umiarkowanym budżecie).

Poprzez konkretne RMS miasta w sieci ROOF przetestują nowe narzędzia i

metody świadczenia lepszych usług, nowe narzędzia komunikacji i rzecznictwa oraz różne sposoby gromadzenia i wykorzystywania danych. Poza tym same testy dadzą każdej gminie rzadką okazję, by stać się sprawną w swoim sposobie pracy i zmobilizować wszystkich lokalnych interesariuszy, zachęcając ich swoją wizją i wyznaczając konkretny pierwszy krok do działania. Praca w sieci oraz ciągła wymiana i przegląd swoich działań pozwala miastom uczyć się nie tylko od własnych RMS, ale także od innych miast. Prawdziwa siła tkwi w możliwości iteracji własnych doświadczeń i doświadczeń innych. Ważna będzie ocena i monitorowanie zmian, jakie ta metoda pracy wprowadza w każdym mieście. Postęp i wyniki rozwiązań na małą skalę w miastach ROOF zostaną opublikowane w raporcie końcowym i upublicznione w trakcie spotkania podsumowującego sieci ROOF wiosną 2022 r.

Artykuł powstał w oparciu o stałą wymianę informacji z 9 gminami europejskimi, uczestniczącymi w sieci URBACT ROOF.

*ROOF ma na celu zakończenie bezdomności poprzez innowacyjne rozwiązania mieszkaniowe na poziomie miasta. Chodzi o przejście od zarządzania bezdomnością do faktycznego zakończenia niej poprzez program Najpierw Miasto oraz o zbieranie dokładnych danych. Jest to projekt URBACT, realizowany w latach 2019-2022, współfinansowany przez Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego. Jako sieć 9 europejskich miast, ROOF opracowuje zintegrowane lokalne plany działania w celu promowania i osiągnięcia strategicznego celu Funkcjonalnego Zera (braku bezdomności strukturalnej).

Miasta sieci ROOF:

Gandawa (Belgia – Partner Wiodący), Saloniki (Grecja), Tuluza (Francja), Braga (Portugalia), Timișoara (Rumunia), Glasgow (Wielka Brytania), Liège (Belgia), Poznań (Polska), Odense (Dania).

Liat Rogel jest wiodącym ekspertem URBACT dla sieci ROOF. Jest projektantką usług skupioną na innowacjach społecznych, mieszkalnictwie spółdzielczym i projektowaniu społecznym.

Redakcja: Patricia Vanderbauwhede

Ilustracje i projekt graficzny: Luiza Braga Campos

URBACT.EU/ROOF
TWITTER.COM/URBACTROOF
