



MODEL FUNKCJI LIDERA OBSZARU

Poradnik



na_prawa
Warszawa



Fundusze Europejskie
Pomoc Techniczna



Rzeczpospolita
Polska

Unia Europejska
Fundusz Spójności



MODEL FUNKCJI LIDERA OBSZARU

Poradnik



na_prawa
Warszawa

Autorzy:

Eliza Gryszko
Magdalena Stemplewska
Marcin Telakowicz
Agata Dąbrowska

Konsultacje merytoryczne:

Aleksandra Jadach-Sepioto
Paulina Szczęsna
Paulina Radecka
Maciej Bonifaciuk

Kontakt:

Liderki Obszaru:
Magdalena Stemplewska: mstemplewska@um.warszawa.pl;
Eliza Gryszko: egryszko@um.warszawa.pl

Zamawiający:

Urząd m.st. Warszawy
pl. Bankowy 3/5,
00-950 Warszawa
www.um.warszawa.pl

Projekt graficzny, DTP:

www.ccp.com.pl

Publikacja współfinansowana jest ze środków Funduszu Spójności w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020 w ramach projektu pn. „**Rewitalizacja – wspólna sprawa**”. Projekt uzyskał dofinansowanie w konkursie dotacji Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju pn. Modelowa Rewitalizacja Miast.
<http://rewitalizacja.um.warszawa.pl/wspolnasprawa/o-projekcie>

Warszawa 2019

Spis treści

Wprowadzenie	5
I. Model pracy Lidera Obszaru	6
1. Idea powstania funkcji Lidera Obszaru	6
2. Zadania Lidera Obszaru	7
3. Profil osoby pracującej na stanowisku Lidera Obszaru	10
4. Jak zapewnić przyszłemu Liderowi Obszaru odpowiednie przygotowanie do pracy?	12
5. Miejsce w strukturze miejskiej i w działaniach rewitalizacyjnych	13
6. Etapy działania krok po kroku – jak pracować efektywnie	18
7. Zasady pracy z przedsiębiorcami w środowisku lokalnym	22
8. Opis konkretnych przypadków – case study	23
9. Bariery i podstawowe trudności pojawiające się w pracy Lidera Obszaru	26
10. Efekty działań Liderów Obszaru. Dlaczego warto?	27
II. Podsumowanie. Rekomendacje dla samorządów, które chciałyby wprowadzić stanowisko Lidera Obszaru	29

Wprowadzenie

W ramach projektu „Rewitalizacja – wspólna sprawa” (Projekt) wypracowaliśmy funkcję o nazwie Lider Obszaru (LO). Projekt uzyskał dofinansowanie ze środków Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014–2020 w ramach organizowanego przez Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju konkursu dotacji Modelowa Rewitalizacja Miast. Projekt realizowany jest wspólnie przez Biura Urzędu Miasta st. Warszawy, Stołeczny Zarząd Rozbudowy Miasta, Warszawskie Centrum Pomocy Rodzinie „Rodzinna Warszawa”, Muzeum Warszawy (oddział Muzeum Warszawskiej Pragi), Dzielnice Praga-Południe, Zakład Gospodarowania Nieruchomościami w Dzielnicy Praga-Południe m.st. Warszawy.

Celem Projektu jest poprawa sytuacji społeczno-gospodarczej wybranego obszaru, poprzez wypracowanie nowych i doskonalenie już wykorzystywanych narzędzi i instrumentów przyczyniających się do ożywienia gospodarczego, poprawy jakości przestrzeni publicznej, zmniejszenia zjawiska wykluczenia społecznego oraz aktywizacji zawodowej mieszkańców.

Lider Obszaru to osoba pracująca w terenie, mająca wspierać działania miasta w zakresie ożywienia gospodarczego danego obszaru. Na początku 2017 r. w Warszawie powstały dwa stanowiska Lidera Obszaru – Lider Obszaru Praga-Południe oraz Lider Obszaru Praga-Północ. Wypracowany zakres funkcji Lidera Obszaru i zebrane w trakcie realizacji Projektu blisko 3-letnie doświadczenia prezentujemy w niniejszym poradniku.

Poradnik kierujemy do osób, które będą pracować w terenie, na linii styku urząd – przedsiębiorca, zarówno przyszłych Liderów i Liderów Obszaru, jak i do osób, które pełnią funkcje kierownicze, a jednostka, w której pracują, zajmuje się sprawami lokalowymi.

Jeśli zatem w Waszym mieście występuje zjawisko niskiego poziomu ożywienia gospodarczego, znikomego wykorzystania miejskiego zasobu lokali użytkowych lub problemy z pustostanami w lokalach użytkowych, to zachęcamy Was do zapoznania się z niniejszym tekstem i skorzystania z najbardziej interesujących rozwiązań.

Zwracamy uwagę zarówno na perspektywę codziennej pracy LO, jak i planowania oraz wdrażania tego typu stanowiska. W tym poradniku znajdziecie wskazówki dotyczące m.in. tego, jakie działania powinien podejmować Lider Obszaru, jak takie stanowisko ulokować w strukturze miejskiej, jakie są jego bariery pracy i jakie korzyści niesie wprowadzenie tej funkcji.

Mamy nadzieję, że ten poradnik zachęci do wprowadzenia takich rozwiązań w Waszym mieście.

Życzymy przyjemnej lektury.

Zespół Wydziału Lokali Użytkowych, Biuro Polityki Lokalowej Urzędu m.st. Warszawy

I. Model pracy Lidera Obszaru

1. Idea powstania funkcji Lidera Obszaru

Powstanie funkcji Lidera Obszaru powiązane było ze zdiagnozowanymi zjawiskami kryzysowymi i problemami na obszarze rewitalizacji. Istotne z punktu widzenia Projektu były zwłaszcza: niski poziom aktywności gospodarczej, duże rozdrobnienie przedsiębiorców, przewaga małych podmiotów gospodarczych, które nie dysponują kapitałem na promocję i rozwój ani nie posiadają rezerw wystarczających na przetrwanie złej koniunktury gospodarczej, wysoki odsetek pustych lokali użytkowych, ich niski standard i niedostosowanie do potrzeb potencjalnych najemców. Powyższe zdiagnozowane niekorzystne trendy spowodowały, że w ramach Projektu przewidzieliśmy zadanie polegające na wypracowaniu modelu funkcji Lidera Obszaru. Przekładając to na doświadczenia zagraniczne, myśleliśmy o zapoczątkowaniu przy okazji procesów rewitalizacji swego rodzaju systemu „urban management”, tj. systemu animacji, integracji, zarządzania miejscowego czy tworzenia współpracy i powiązań przedsiębiorców między sobą lub na linii urząd i jego jednostki a przedsiębiorca czy przedsiębiorcy. Nasze przygotowania do powstania tej funkcji dodatkowo poprzedziliśmy badaniami dotychczasowych krajowych doświadczeń. Mieliśmy też okazję przedyskutować nasz pomysł z przedstawicielami Fundacji Ulicy Piotrkowskiej, którzy podzielili się swoimi doświadczeniami w prowadzeniu przemian ulicy Piotrkowskiej w Łodzi. Podczas pracy nad koncepcją Lidera Obszaru bardzo inspirująca była dla nas postać menadżera ulicy Piotrkowskiej, ponieważ był to sposób zarządzania zasobem lokalowym dotąd nam nieznanym, a jednocześnie skuteczny.

Wszystkie powyższe koncyrowania spowodowały, że przewidzieliśmy prawie od początku realizacji Projektu utworzenie stanowiska Lidera Obszaru, który miałby rozpoznać aktualne zapotrzebowanie i miał realny obraz występujących uwarunkowań lokalnej sytuacji przedsiębiorców i mieszkańców obszaru rewitalizacji, zwłaszcza podobszarów szczególnej/priorytetowej interwencji w obszarze rewitalizacji ZPR. Potrzeba wsparcia działań rewitalizacyjnych dodatkowymi osobami była dla Biura Polityki Lokalowej Urzędu Miasta st. Warszawy (BPL), odpowiedzialnego wówczas za program rewitalizacji miasta, oczywista i dodatkowo potwierdzona doświadczeniami innych jednostek samorządowych. Przykładem dla BPL było m.in. Biuro Kultury Urzędu m.st. Warszawy, które zatrudniało już wtedy animatorów rewitalizacji ds. kultury¹, którzy skutecznie aktywizowali społeczność lokalną, a także prowadzone przez samorządową instytucję kultury m.st. Warszawy – Muzeum Warszawskiej Pragi – działania na rzecz wsparcia małej przedsiębiorczości – zanikających zawodów rzemieślniczych.

¹ Na terenie sześciu podobszarów rewitalizacji (Kamionek, Stara Praga, Szmulowizna, Nowa Praga, Targówek Fabryczny i Targówek Mieszkaniowy) działają animatorki i animatorzy rewitalizacji. Pomagają mieszkańcom uzyskać informacje o Programie Rewitalizacji czy dostępnej na obszarze rewitalizacji ofercie kulturalnej. Wspierają wszystkich chętnych w realizacji ich projektów kulturalnych i społecznych, a także ułatwiają nawiązywanie kontaktów pomiędzy grupami nieformalnymi, artystami, instytucjami, organizacjami oraz mieszkańcami, którzy chcą działać na rzecz swojej okolicy. Więcej na ten temat pod podanym niżej linkiem.

<http://rewitalizacja.um.warszawa.pl/animatorzy-rewitalizacji> (źródło: www.rewitalizacja.um.warszawa.pl)

2. Zadania Lidera Obszaru

Funkcja Lidera Obszaru została powołana z uwagi na dwa główne cele – z jednej strony miał on wesprzeć biuro macierzyste w realizacji jego zadań, z drugiej zaś przyczynić się do poprawy sytuacji ekonomicznej na obszarze zdegradowanym.

Zadania Lidera w Warszawie wynikają głównie z jego zakresu obowiązków – zostały one określone przez pracodawcę przed jego zatrudnieniem. Warto podkreślić, że zakres obowiązków został tak pomyślany, aby zadania były zapisane dość ogólnie, a Lider w trakcie swojej pracy miał pewnego rodzaju swobodę przy ich wypełnianiu. Tym samym LO ma pewną elastyczność w wykonywaniu obowiązków. Oczywiście nie da się jednoznacznie wskazać, którym z zadań LO powinien poświęcić więcej bądź mniej czasu, zależy to przede wszystkim od obszaru, na którym pracuje, oraz od tego, z jakimi problemami musi mierzyć się w codziennej pracy.

Poniżej przedstawiamy zadania, jakie realizowały i realizują Liderki Obszaru pracujące w m.st. Warszawa:

- **Współpraca z biurami urzędu, dzielnicami oraz jednostkami organizacyjnymi** w zakresie wdrażania i realizacji działań w ramach Zintegrowanego Programu Rewitalizacji m.st. Warszawy. Współpraca ta ma wielowymiarowy charakter – Liderki współrealizują zadania mające na celu ożywienie gospodarcze, wynikające z realizacji projektu „Rewitalizacja – wspólna sprawa”, obowiązków zawodowych, kompetencji Biura Polityki Lokalowej, bieżących potrzeb przedsiębiorców; konsultują dokumenty, wymieniają się informacjami. Biorą udział w comiesięcznych spotkaniach roboczych, aby wymienić się informacjami na temat realizowanych działań w poszczególnych biurach. Ponadto angażują się w sprawy dotyczące ożywienia gospodarczego – LO ma właśnie przyczynić się do owego ożywienia. Większość strategii, dokumentów i planów, których celem jest ekonomiczne wzmocnienie obszaru, jest konsultowana z LO. Liderki często wnoszą uwagi i sugestie dotyczące planowanych zadań, uwzględniając tym samym potrzeby lokalnych przedsiębiorców, będąc poniekąd ich głosem.
- **Realizacja zadań Biura Polityki Lokalowej w ramach projektu „Rewitalizacja – wspólna sprawa”** współfinansowanego ze środków UE, z Funduszu Spójności w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna na lata 2014–2020. Liderki brały udział w postępowaniach prowadzonych przez ich



macierzyste biuro. W ostatnim czasie zaangażowały się w tworzenie strategii handlowych ulic Pragi, która obejmowała obszar rewitalizacji. Koncepcja ta jest zbiorem opisów działań i rekomendacji, których celem jest wzrost atrakcyjności obszarów dla ich obecnych, a także przyszłych mieszkańców i przedsiębiorców oraz wspomaganie aktywizacji gospodarczej obszarów. Rezultatem w długim horyzoncie czasowym jest z jednej strony m.in. wzrost przychodów z najmu oraz spadek wskaźnika pustostanów, a z drugiej stworzenie bardziej przyjaznej przestrzeni do życia. Ponadto Liderki uczestniczyły w postępowaniu dotyczącym szkoleń z kompetencji miękkich, które było dedykowane pracownikom m.st. Warszawy i innym partnerom rewitalizacji.

- **Rozpoznawanie lokalnych potrzeb mieszkańców i przedsiębiorców** na obszarze rewitalizacji w dzielnicach Praga-Północ oraz Praga-Południe. To jedno z najważniejszych zadań i jednocześnie wyzwań Liderek. Wiąże się ono bezpośrednio z pracą w terenie, która polega głównie na odwiedzaniu przedsiębiorców, rozmowach z nimi, jak również na zbieraniu informacji z innych źródeł (badania naukowe, prasa, media społecznościowe itd.).
- **Zapewnianie skutecznej komunikacji pomiędzy Urzędem a lokalną sferą gospodarczą.** Liderki Obszaru pełnią funkcję niejako łączników pomiędzy Urzędem a przedsiębiorcami. Pomagają w załatwianiu różnych spraw. Starają się również budować sieci kontaktów i łączyć różne podmioty działające na obszarze rewitalizacji, aby ożywić ten teren zarówno pod względem społecznym, jak i gospodarczym.
- **Podjęcie różnorodnych działań mających na celu integrację miejscowych środowisk handlowych, gospodarczych i rzemieślniczych** – zaangażowanie w lokalne wydarzenia, a także wspieranie inicjatyw na rzecz tych środowisk. Liderki ściśle współpracują z Muzeum Warszawskiej Pragi oraz innymi instytucjami działającymi na tym obszarze.
- **Współpraca i pomoc przy organizacji imprez lokalnych** – sąsiedzkich, festynów itp., a także konferencji organizowanych w ramach Projektu. Do działań sąsiedzkich możemy zaliczyć zainicjowane przez Liderki spotkanie pn. „100 pył na 100-lecie Niepodległości”, które odbyło się w domu sąsiedzkim na obszarze rewitalizacji. Liderki chętnie włączają się również w lokalne festyny, takie jak np. święto ulicy Skaryszewskiej. Ponadto starają się, aby ich działania łączyły i uzupełniały się z działaniami wykonywanymi przez animatorów rewitalizacji, którzy pracują w Biurze Kultury.
- **Wspieranie i motywowanie wspólnot oraz spółdzielni mieszkaniowych, zarządców nieruchomości** do aktywnego udziału w procesie rewitalizacji w zakresie rozwoju gospodarczego. Przede wszystkim Liderki przekazują informacje o różnych programach jakie realizuje miasto. Na początku swojej pracy Liderki starały się spotkać ze wspólnotami i nawiązać z nimi kontakt.

Powiązania pomiędzy celami a zadaniami Lidera/Liderki Obszaru wskazuje zamieszczona obok tabela.

Cel

1. Wsparcie Biura macierzystego w realizacji jego zadań

2. Poprawa sytuacji ekonomicznej na obszarze zdegradowanym, przyczynienie się do wzrostu ożywienia gospodarczego – wsparcie lokalnych przedsiębiorców

Zadania pozwalające na realizację celu

- zaangażowanie LO w realizację zadań w ramach projektu „Rewitalizacja – wspólna sprawa” – czynny udział w różnych postępowaniach;
 - współpraca z biurami urzędu, dzielnicami, jednostkami organizacyjnymi w zakresie wdrażania ZPR – konsultacja projektów, dokumentów, a także współrealizacja zadań;
 - budowanie sieci kontaktów;
 - wsparcie dzielnic w zakresie zarządzania lokalami użytkowymi na obszarze rewitalizacji – dążenie do zmniejszenia zjawiska pustostanów
-
- rozpoznawanie potrzeb lokalnych przedsiębiorców;
 - zapewnianie skutecznej komunikacji między urzędem a lokalną strefą gospodarczą – bycie niejako „łącznikiem” pomiędzy urzędem a przedsiębiorcami;
 - sieciowanie przedsiębiorców;
 - pomoc w załatwieniu różnych spraw związanych z prowadzeniem biznesu w lokalu użytkowym miejskim, np. wymiana witryn;
 - szukanie nowej lokalizacji dla prowadzenia danej działalności gospodarczej przez najemców lokali miejskich;
 - podejmowanie działań mających na celu integrację różnych środowisk, np. organizacja wydarzeń lokalnych, zaangażowanie w imprezy sąsiedzkie;
 - współpraca z instytucjami działającymi na obszarze rewitalizacji, np. organizacjami pozarządowymi czy Muzeum Warszawskiej Pragi;
 - współpraca z animatorami rewitalizacji;
 - realizacja autorskich działań LO – szkoleń, spacerów oraz targów rzemieślniczych

Ważne. Trudno jest w wyczerpujący sposób określić katalog zadań Lidera Obszaru – jego praca jest na tyle specyficzna, że nie ma możliwości, aby z góry przewidzieć wszystkie czynności jakie osoba ta będzie wykonywała na tym stanowisku. Może się zdarzyć sytuacja, że zakres obowiązków częściowo zmieni się w trakcie wykonywanej pracy, ponieważ innych działań będzie wymagała sytuacja na obszarze rewitalizacji.

Wsparciem w realizacji celów Lidera Obszaru jest odpowiednie wyposażenie stanowiska pracy. Powinno być zaopatrzone pod względem technicznym w: laptop/komputer stacjonarny oraz telefon komórkowy (ma to związek z pracą w terenie i koniecznością bycia ciągle „dostępnym”). Ważne jest, aby biuro/miejsce, w którym pracuje Lider, było zlokalizowane na obszarze rewitalizacji, wówczas może szybciej dotrzeć do przedsiębiorców. Ponadto przedsiębiorcy mają również łatwiejszy dostęp do Lidera, ponieważ nie muszą przemieszczać się do innej dzielnicy, tylko mogą skorzystać z jego pomocy na miejscu, w swojej dzielnicy.

3. Profil osoby pracującej na stanowisku Lidera Obszaru

Charakter pracy LO, zwłaszcza na tle jednostek miejskich, jest raczej wyjątkowy. Dużo czasu spędza w terenie, a zakres prac jest bardzo szeroki. Jako Lider musisz być przygotowany na niespodzianki, bo trafisz na coś, czego do tej pory nie robiłeś. To też praca w ciągłym kontakcie z ludźmi. O tyle niezwykła, że na styku trzech światów – urzędu, przedsiębiorców/rzemieślników i mieszkańców. W związku z tym Lider Obszaru musi być świadomy wyzwań, które przed nim stoją, a z drugiej strony pracodawca też musi mieć pewność, że to właściwy człowiek na właściwym miejscu.

Osobowość Lidera Obszaru w istotny sposób wpływa na jakość współpracy i relacje z przedsiębiorcami oraz społecznością lokalną. Oczywiście **cechy charakteru** to sprawa bardzo indywidualna, ale posiadanie poniższych, a przynajmniej części z nich, po prostu ułatwi wykonywanie codziennych obowiązków:

1. **Otwartość** – nie tylko na ludzi, ale też na innowacje dotyczące pracy oraz na pomysły współpracowników, przedsiębiorców czy innych podmiotów, z którymi współpracujemy. Testowanie różnych rozwiązań i podejmowanie nowych wyzwań oraz tematów to jeden z nieodłącznych elementów pracy na tym stanowisku.
2. **Wytrwałość** – jak wszyscy wiemy praca w urzędzie łączy się z procedurami, a procedury z oczekiwaniem, zatem musisz mieć świadomość, że zanim coś załatwisz, to może minąć trochę czasu. Samozaparcia wymaga również współpracy z przedsiębiorcami, nie ze wszystkimi zbudujesz od razu dobrą relację, niektórzy będą potrzebować trochę czasu, żeby Ci zaufała. Pamiętaj też, z kim współpracujesz, czasami będą to rzemieślnicy, często ludzie z dużym doświadczeniem zawodowym, swoim sposobem prowadzenia biznesu – czasami niełatwo ich przekonać, do tego, że coś może warto zmienić w sposobie prowadzenia działalności.
3. **Cierpliwość** – wiąże się to trochę z punktem powyżej, warto przywyknąć do myśli, że praca w tak dużej instytucji, jaką jest urząd miasta, oraz praca z ludźmi w terenie, wymagają uzbrojenia się w cierpliwość.
4. **Opanowanie** – umiejętność powściągnięcia swoich emocji bardzo się przydaje. LO to nie jest stanowisko pracy do końca przewidywalne. Na pewno spotkają Cię sytuacje bardzo miłe, ale też nie unikniesz takich, które sprawią przykrość, wywołają wzburzenie – panuj nad swoimi emocjami, tylko w ten sposób możesz działać w pełni profesjonalnie.
5. **Kreatywność** – praca na styku urzędu i społeczności wymaga niestandardowego podejścia, nie mówimy o tym, żeby załatwić coś poza procedurami, wręcz przeciwnie, mówimy tu o tym, żeby załatwić sprawy i problemy klientów w sposób zgodny z procedurami, a z drugiej strony odpowiadający na ich potrzeby. Z pewnością spotkają Cię sytuacje niestandardowe, będziesz musiał się zastanowić, co z nimi zrobić, żeby pogodzić być może sprzeczne interesy.



Dobra rada. Nie bój się poprosić o pomoc, być może ktoś z Twoich kolegów, koleżanek z pracy był w podobnej sytuacji. Nie miej oporów przed sprawdzeniem doświadczeń z innych biur czy jednostek miejskich.

- 6. Asertywność** – umiejętność pozostawiania przy swoim zdaniu jest cenna. Spotkasz się z sytuacjami, kiedy ktoś będzie chciał Ci udowodnić, że ma rację, skłonić do postąpienia inaczej, wyegzekwowania czegoś, do czego nie masz kompetencji ani narzędzi. Trzeba na to bardzo uważać, obiecując więcej niż możesz zrobić, w najlepszym wypadku możesz zrobić komuś przykrość.
- 7. Pozytywne nastawienie do ludzi** – jeśli nie lubisz przebywać wśród ludzi, to nie jest to praca dla Ciebie. Wykonywanie tego typu obowiązków wiąże się ze stałym kontaktem z ludźmi, wymaga pozytywnego podejścia do ludzi i świata, a przynajmniej umiejętności utrzymania takiego stanu emocjonalnego podczas wykonywania obowiązków zawodowych.
- 8. Łatwość nawiązywania kontaktów** – to praca z ludźmi i wśród ludzi, polegająca na budowaniu sieci kontaktów, tworzeniu atmosfery zaufania nie tylko do Ciebie personalnie, ale też do instytucji urzędu, który w tych kontaktach na zewnątrz reprezentujesz. Znacznie łatwiej będzie wykonywać pracę LO osobie, która nie ma problemu z nawiązywaniem nowych znajomości.
- 9. Stanowczość, ale też skłonność do kompromisów** – dobrze jest mieć swoje zdanie i być go pewnym, zwłaszcza jeśli wynika z przepisów prawa, ale pamiętaj nie zawsze każdego przekonasz, dlatego lepiej jest znaleźć złoty środek, niż obstawać przy swoim i niczego nie uzyskać. Jednym słowem bądź stanowczy, ale jeśli dobro sprawy wymaga kompromisu, to nie bój się na niego pójść.

Predyspozycje – z pewnością posiadanie tych niżej podanych wpłynie pozytywnie na komfort pracy i jej efekty. Choć nie każdemu z nas jest to dane w sposób naturalny, ale na szczęście można nad predyspozycjami pracować.

- 1. Odporność na stres** – praca LO bywa stresująca, jak każda praca blisko ludzi i ich problemów oraz różnych sprzecznych interesów. W związku z tym musi mieć on wypracowany sposób radzenia sobie ze stresem lub powinien być objęty działaniami ze strony pracodawcy, które zmierzają do zapewnienia mu komfortu psychicznego.
- 2. Umiejętność działania w sytuacji stresowej** – niniejszy punkt wiąże się z powyższym, chodzi mniej więcej o zdolność trzeźwego myślenia, nawet w sytuacji trudnej, nagłej lub takiej, która po prostu generuje dużo obowiązków w krótkim czasie.
- 3. Gotowość do działania poza standardowymi godzinami pracy i do działania w terenie (praca w godzinach popołudniowych i w weekendy)** – odnosząc się do standardowych godzin pracy w urzędzie, nie da się ukryć, że udział w wydarzeniach dla przedsiębiorców lub mieszkańców oraz organizacja targów, spacerów lub innych działań wymaga pracy w weekendy i po godzinach.
- 4. Znajomość terenu, w którym pracuje** – znajomość lokalnego biznesu i rzemiosła, świadomość potrzeb konsumenckich społeczności zamieszkującej dany teren czy przede wszystkim znajomość geograficzna terenu znacznie ułatwiają pracę i podnoszą jej efektywność.
- 5. Identyfikacja z urzędem i stanowiskiem** – reprezentując miejsce pracy w sposób godny, budujemy zaufanie wśród osób, z którymi mamy kontakt. W przypadku osoby, która jest na „pierwszej linii ognia” to wyjątkowo ważne. Urząd reprezentujesz w wielu sytuacjach, również po pracy.

Obserwując Ciebie, ludzie budują sobie zdanie na temat tej instytucji. Jeśli nie zgadzasz się z działaniami swoich współpracowników, nie krytykuj ich w rozmowie z klientem, to tworzy wizerunek urzędu jako instytucji niespójnej wewnątrznie, w której pracują ludzie niekompetentni.



Dobra rada. Spotkasz się też z nieprzychylnymi uwagami na temat działania urzędu, przyjmij to godnie, wyjaśnij sytuację według swojej wiedzy, w sposób rzetelny, na tyle jasno, na ile potrafisz.

- 6. Umiejętność pracy z trudnym klientem** – predyspozycja, która przydaje się każdemu, kto pracuje z ludźmi. Na szczęście w większości urzędów są prowadzone szkolenia dla pracowników, których tematyka jest poświęcona pracy z interesantem, który wymaga większej uwagi.
- 7. Umiejętność budowania zaufania i zarażania entuzjazmem** – praca w ramach opisywanego stanowiska wymaga otwartości i cierpliwości w bezpośredniej pracy z przedsiębiorcami, a także kreatywności w tworzeniu takich nowych narzędzi współpracy, aby inne podmioty chętnie się angażowały.

4. Jak zapewnić przyszłemu Liderowi Obszaru odpowiednie przygotowanie do pracy?

Jak to zrobić? Powinniśmy przede wszystkim sprawdzić, czy nowo zatrudniony pracownik posiada już daną wiedzę, czy potrzebuje wsparcia. Jak to już ustalimy, sprawdźmy, jakie mamy możliwości rozwoju pracownika z wykorzystaniem szkoleń dostępnych w urzędzie, a może musimy poszukać ich na zewnątrz.

Ważne. Przed zatrudnieniem takiej osoby powinniśmy określić profil stanowiska, czyli znać obszary, za które merytorycznie będzie odpowiedzialna. Jeśli CV wybranego przez nas kandydata/kandydatki nie wskazuje na duże doświadczenie we wszystkich tych obszarach, powinniśmy zapewnić ten rozwój sami.

Wykształcenie – skończony kierunek studiów nie ma większego znaczenia, chociaż dobrze, żeby Lider miał wykształcenie ekonomiczne, socjologiczne, urbanistyczne czy psychologiczne, ponieważ wiedza zdobyta na tych kierunkach na pewno przyda się w codziennej pracy i nie trzeba będzie jej nadrabiać. Jednak przy odpowiednich predyspozycjach, posiadanej wiedzy roboczej i etosie pracy wykształcenie ma drugorzędne znaczenie.

Instrumenty, którymi warto wesprzeć Lidera Obszaru

→ **Szkolenia z zakresu rozwiązywania sytuacji konfliktowych** – nie ukrywamy, że praca na styku urzędu i społeczności bywa konfliktogenna. Oczywiście sam Lider nie tworzy konfliktów, ale często je rozwiązuje lub automatycznie jest stawiany jako strona sporu, ponieważ reprezentuje urząd miasta. Unikanie sytuacji konfliktowych oraz ich rozwiązywanie w załączku to bardzo

przydatna umiejętność. Rekomendujemy szkolenie z zawodowym mediatorem lub po prostu wsparcie takiej osoby wtedy, kiedy jest ono niezbędne.

- **Szkolenia z zakresu obsługi klienta** – odpowiednie podejście do klienta jest bardzo ważne, zwłaszcza kiedy praca polega na spotkaniach z ludźmi, głównie przedsiębiorcami, mieszkańcami, ale też pracownikami innych jednostek urzędu miasta. Rekomendujemy szkolenia z zakresu standardu obsługi klienta, a także szkolenia dotyczące pracy z tzw. trudnym klientem, np. umiejętność radzenia sobie ze stresem.
- **Superwizja** – bardzo ważne jest zapewnienie higieny pracy na tym stanowisku. W związku z tym, że Lider wypełnia obowiązki związane często z silnymi emocjami, na przykład komunikowaniem przez różne strony czasem sprzecznych interesów, to musi mieć jakiś bufor, który pozwoli radzić sobie ze spadkiem motywacji i innymi trudnościami. Naszym zdaniem najodpowiedniejsze jest wsparcie LO ze strony osoby, która zawodowo zajmuje się superwizją w konstruktywnym radzeniu sobie z emocjami, aby nie nastąpił u Lidera spadek motywacji czy nie wystąpiło wypalenie zawodowe.
- **Wiedza z zakresu przedsiębiorczości** – nowe trendy w przedsiębiorczości, wiedza z zakresu ZUS, sposoby promowania działalności gospodarczej, procedura zakładania działalności gospodarczej itd. Wszystko to przydaje się w codziennej pracy z przedsiębiorcami. LO powinien być na bieżąco z aktualnymi przepisami prawa dotyczącymi prowadzenia działalności gospodarczej.

Pamiętaj. Jeśli nie dysponujesz środkami na szkolenia komercyjne, to nic straconego. Na rynku jest dostępnych wiele szkoleń, nieodpłatnie dostępnych konferencji oferowanych przez organizacje pozarządowe czy instytucje publiczne (np. przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości).

Ważne też, żeby LO wiedział, że jego rozwój jest dla pracodawcy czymś ważnym i sam trzymał rękę na pulsie. Tak dynamiczna praca ma to do siebie, że pojawiają się coraz to nowe dziedziny, w których warto się dokształcić.

5. Miejsce w strukturze miejskiej i w działaniach rewitalizacyjnych

Liderki Obszaru formalnie są pracowniczkami Biura Polityki Lokalowej, a dokładniej Wydziału Lokali Użytkowych, w zakresie którego leży określanie jednolitej polityki m.st. Warszawy w zakresie gospodarowania lokalami użytkowymi będącymi własnością m.st. Warszawy, a w szczególności:

- 1) opracowywanie projektów uchwał Rady m.st. Warszawy określających zasady najmu i sprzedaży lokali użytkowych;
- 2) opracowywanie projektów zarządzeń Prezydenta dotyczących zasad najmu i sprzedaży lokali użytkowych;
- 3) monitorowanie funkcjonowania zasad najmu i sprzedaży lokali użytkowych;
- 4) analizy z zakresu gospodarowania lokalami użytkowymi;

- 5) analiza sprzedaży lokali użytkowych;
- 6) współuczestniczenie w opracowywaniu strategii gospodarowania lokalami użytkowymi, mającej na celu ożywienie społeczno-gospodarcze na terenach zdegradowanych, określonych w programie rewitalizacji.

Stanowisko zostało tak ulokowane ze względu na kluczowe zadania Liderów, które kierowane są do najemców miejskich lokali użytkowych. Jednocześnie Liderki raportują i sprawozdają przed bezpośrednim przełożonym oraz dyrekcją BPL. Raz na jakiś czas spotykają się również z przedstawicielami innych biur zaangażowanych w proces rewitalizacji, m.in. z Biurem Architektury i Planowania Przestrzennego czy z przedstawicielami Centrum Komunikacji Społecznej. Umocowanie Liderów w BPL nie jest przypadkowe, bo to znacznie ułatwia i usprawnia ich pracę poprzez bezpośredni dostęp do informacji na temat lokali użytkowych i ich najemców, a także z uwagi na sprawowanie przez Biuro Nadzoru Właścicielskiego nad zasobem lokalowym m.st. Warszawy, w tym pośrednio na sposób zarządzania zasobem w dzielnicach m.st. Warszawy. Do zakresu działań dzielnic należy utrzymanie i eksploatacja gminnych zasobów lokalowych – realizowane przez jednostki budżetowe działające na obszarze administracyjnym dzielnicy, tj. Zakłady Gospodarowania Nieruchomościami (ZGN) w obu dzielnicach, o czym szerzej w dalszej części tego poradnika.

Uwaga. Lider Obszaru powinien być zatrudniony w takiej komórce miejskiej, która umożliwi mu łatwy dostęp do informacji o zasobach lokalowych oraz o inicjatywach gospodarczych podejmowanych na rzecz przedsiębiorców. Stanowisko Lidera Obszaru powinno być tak umocowane, aby zapewnić przepływ informacji i współpracę z innymi biurami związanymi z tematem rozwoju gospodarczego. To bardzo ważne, bo Lider musi działać w synergii z innymi.

Szereg zadań wykonywanych przez LO wymaga współpracy z podmiotami, takimi jak:

- **Urząd Dzielnicy** – kluczowy partner, który może wspierać promocyjnie działania Liderów, jednocześnie to Zarząd Dzielnicy i Rada Dzielnicy podejmują ostateczne decyzje w związku z zarządzaniem lokalami użytkowymi oraz tworzą warunki sprzyjające prowadzeniu działalności gospodarczej w dzielnicach.



Punkty styku we współpracy: wzajemna promocja działań, patronat honorowy działań Liderów, lokale zastępcze dla przedsiębiorców i rzemieślników, lokalne przepisy prawa dotyczące kwestii lokalowych, wspólna organizacja wydarzeń.

- **Organizacje pozarządowe z obszaru rewitalizacji** – bardzo ważny partner, który wspiera LO informacyjnie i promocyjnie, ale jest też przede wszystkim źródłem informacji z terenu. Członkowie organizacji pomagają też budować Liderkom zaufanie wśród lokalnej społeczności, wspierają merytorycznie działania, takie jak np. spacer, dzieląc się wiedzą na temat najbliższej okolicy. Organizacje pozarządowe sygnalizują również najczęściej występujące problemy dotyczące rewitalizacji oraz sieciują z innymi interesariuszami rewitalizacji.



Punkty styku we współpracy: pozyskiwanie i przekazywanie informacji, współorganizowanie wydarzeń, korzystanie z wiedzy merytorycznej członków organizacji.

- **Zakład Gospodarowania Nieruchomościami/inne jednostki miejskie zarządzające nieruchomościami** – współpraca w zakresie pozyskiwania informacji na temat lokali użytkowych, zwłaszcza tych, które mogą stanowić lokale zastępcze. Wsparcie ZG Nu przez LO w procesie wprowadzania procedury tenant-mix, profilowania lokali.



Punkty styku we współpracy: wzajemne przekazywanie informacji na temat swoich działań, Liderki informują o lokalach użytkowych dostępnych w konkursie, a ZGN przekazuje przedsiębiorcom informacje o działaniach przez nie podejmowanych.

- **Biura miejskie** – zwłaszcza odpowiedzialne za prowadzenie procesu rewitalizacji i współpracujące przy tym procesie – wymiana informacji, współorganizacja działań, wsparcie merytoryczne, sieciowanie. Wspólne przygotowywanie dokumentów, praca w grupach roboczych na rzecz rozwoju przedsiębiorczości itd. Kluczowe są kolektywne działania biur podejmowane na rzecz promocji i informowania o procesie rewitalizacji, narzędziach, wydarzeniach oraz inicjatywach, które w jego ramach się odbywają.



Punkty styku we współpracy: działania podejmowane na rzecz rozwoju przedsiębiorczości i rzemiosła; promocja i informowanie o rewitalizacji.

- **Instytucje kultury** – wsparcie logistyczne i merytoryczne. W przypadku Liderki partnerem strategicznym jest Muzeum Warszawskiej Pragi, które pomaga zarówno logistycznie – udostępniając przestrzeń na działania, jak i udziela merytorycznego wsparcia, ponieważ jest jednostką gromadzącą wiedzę na temat rzemiosła, skupiającą kontakty do rzemieślników, którymi chętnie się dzieli z Liderkami. Instytucje kultury są też często partnerem w realizacji projektów na rzecz rozwoju rzemiosła i przedsiębiorczości.



Punkty styku we współpracy: udostępnianie przestrzeni, wsparcie merytoryczne, partner do projektu.

- **Miejsca aktywności lokalnej/domy sąsiedzkie** – stanowią doskonałą przestrzeń do działań skierowanych do szeroko rozumianej społeczności lokalnej, stanowią przełącznik informacji. Zapewniają wsparcie logistyczne i promocyjne wspólnych działań.



Punkty styku we współpracy: udostępnianie przestrzeni, wzajemna promocja działań, wspólnie realizowanie spotkań dla społeczności lokalnej.

- **Instytucje publicznoprawne związane z prowadzeniem działalności gospodarczej, np. Zakład Ubezpieczeń Społecznych** – ważny partner, dzięki wspólnie organizowanym spotkaniom dla przedsiębiorców, LO mogą przekazywać informacje na temat zmian w prawie „z pierwszej ręki”. Nieocenione wsparcie merytoryczne.



Punkty styku we współpracy: wsparcie merytoryczne i przekazywanie wiedzy, wspólna organizacja spotkań.

- **Instytucje działające na rzecz rozwoju przedsiębiorczości** – informowanie przez LO o dostępności programów na rzecz rozwoju przedsiębiorczości i organizowanie wspólnych spotkań, na które są zapraszani przedsiębiorcy. Promocja przedsięwziętych rozwiązań.



Punkty styku we współpracy: przekazywanie informacji przedsiębiorcom, a z drugiej strony potrzeba pozyskania beneficjentów przez ww. instytucje.

- **Wspólnoty mieszkaniowe/spółdzielnie** – informowanie tych podmiotów o możliwościach dofinansowania lub innego wsparcia remontów, lub innych modernizacji.



Punkty styku we współpracy: relacja jednostronna polegająca na informowaniu o ofercie wsparcia przedsiębiorczości.



Korzyści płynące z szeroko zakrojonej współpracy, czyli dlaczego warto budować koalicję:

1. Szybki dostęp do informacji – współpraca umożliwia niezapośredniczoną wymianę korespondencji.
2. Możliwie najpełniejszy obraz sytuacji – znajomość kilku perspektyw, czyli rzetelność w ocenie sytuacji.
3. Budowanie zaufania społecznego – wzrost zaufania pomiędzy zaangażowanymi we współpracę.
4. Możliwość wsparcia merytorycznego, logistycznego itd., jeśli zajdzie taka potrzeba.
5. Ręce do pracy – możesz liczyć, że zawsze ktoś wesprze Twoje działania.
6. Lepsza promocja działań realizowanych przez Lidera Obszaru – mnogość kanałów komunikacyjnych.
7. Rozwiązywanie problemów, zanim ich skala stanie się większa i trudno rozwiązywalna – skrócona ścieżka interwencji.

Lider Obszaru, aby dbać o wszystkie wymienione wyżej kontakty, musi pracować w terenie jak najbliższej przedsiębiorców, rzemieślników i partnerów.

Charakterystyka miejsca wykonywania pracy

Obszarem pracy Liderów Obszarów są dwie dzielnice Warszawy: Praga-Północ i Praga-Południe objęte Zintegrowanym Programem Rewitalizacji m.st. Warszawy do 2022 roku, a w szczególności konkretne podobszary w dzielnicach, kolejno: Stara Praga, Nowa Praga i Szmulowizna oraz Kamionek i Rejon Dworca Wschodniego. Podobszary te zostały wybrane z uwagi na dużą **liczbę miejskich lokali użytkowych**, a tym samym liczną grupę najemców, z którymi Liderki miały współpracować. Każda z Liderów pracuje na swoich obszarach, podział wyznaczają granice obu dzielnic.

Uwaga. Lider Obszaru powinien pracować na obszarze, którym się opiekuje lub w bezpośrednim jego sąsiedztwie. To stanowisko pracy, które wymaga częstych wizyt u przedsiębiorców, przebywania w terenie. Bliskość miejsca pracy znacznie ułatwia codzienną pracę, a z drugiej strony buduje wiarygodność Lidera.

W sumie na obszarze pracy Liderów znajduje się ok. 750² lokali użytkowych. Ogólny stan lokali można określić jako średni, są bardzo zróżnicowane – od świeżo wyremontowanych w ramach procesu rewitalizacji, poprzez lokale nieodświeżane od kilku lat, po wieloletnie pustostany nienadające się do wynajęcia przed gruntownym remontem. Znaczna część lokali użytkowych znajduje się w budynkach, które w 100% są własnością miasta st. Warszawy, a w części miasto ma swoje udziały. Dominują lokale w budynkach wielorodzinnych, rzadko zdarzają się lokale typu pawilony, hale – wolnostojące, wielkopowierzchniowe.

W miejskim zasobie użytkowym najemcami są głównie drobni przedsiębiorcy, prowadzący jednoosobową działalność gospodarczą, większe firmy stanowią wyjątek i zazwyczaj mają własne budynki lub wynajmują przestrzeń od prywatnych właścicieli. Zdecydowanie Praga nie jest już zagłębieniem przemysłowym, tak jak to było w przeszłości. Wracając do najemców – duża część z nich prowadzi na obu Pragach swoje biznesy od wielu lat, korzystając z przystępnych stawek czynszu. Znaczna część z nich stanowią rzemieślnicy. W obiegowej opinii Praga jest uważana za zagłębienie rzemiosła oraz sklepów vintage. Działalność rzemieślnicza jest prowadzona raczej przez osoby w starszym wieku, aczkolwiek w ostatnim czasie na tym obszarze pojawiają się ludzie młodzi – otwierają swoje pracownie i zakłady rzemieślnicze.

Należy również podkreślić, że obszar jest poddawany dużym przemianom prorozwojowym, na które stymulująco wpływają nowe inwestycje mieszkaniowe, rozbudowa drugiej linii metra – właśnie trwają odbiory trzeciej praskiej stacji metra. Z drugiej strony mamy do czynienia ze zjawiskami, które towarzyszą procesowi gentryfikacji. Niewątpliwie obszar staje się coraz atrakcyjniejszy pod względem komunikacji, wcześniej i tak dość dobrej, oraz warunków mieszkaniowych. Stara zabudowa, zabytkowe kamienice, kameralne uliczki i wyjątkowy praski klimat przyciągają nowych mieszkańców, którzy też będą kreować nowe potrzeby gospodarcze. W odniesieniu do powyższych zmian stoi przed nami wyzwanie związane z zarządzaniem lokalami użytkowymi w taki sposób, aby branże, które w nich działają, odpowiadały potrzebom zróżnicowanej tkanki społecznej. Wspólnie w zespole Wydziału Lokali Użytkowych dążymy do stopniowego wprowadzania rekomendacji opracowanych w ramach Koncepcji gospodarowania lokalami użytkowymi należącymi do zasobu m.st. Warszawy na wybranym obszarze Dzielnicy Praga-Północ i Praga-Południe (Handlowe ulice Pragi). Dzielnicę, dla której sporządzona jest koncepcja, stopniowo ogłaszają konkursy profilowane, w celu zmniejszenia liczby pustostanów. Dzięki opracowaniu Handlowych ulic Pragi oraz położeniu nacisku na różnorodność najemców w ramach prowadzonych konkursów, dążymy zarówno do zaspokojenia potrzeb społeczności lokalnej, poprzez wprowadzenie funkcji mających doprowadzić do: ożywienia gospodarczego; zmniejszenia problemów społecznych i wsparcia procesu rewitalizacji, jak i do prowadzenia zrównoważonej polityki lokalowej. Wraz z zespołem widzimy jak ważna w rewitalizacji jest polityka względem lokali użytkowych. Działania, przed którymi stoimy wraz z innymi podmiotami uczestniczącymi w tym procesie, niewątpliwie przyczynią się m.in. do trzech efektów:

- 1) społecznego – aktywizacji lokalnej społeczności, zwiększenia atrakcyjności dla nowych mieszkańców;

² Stan na koniec 2017 r., źródło: dane przekazywane przez Urzędy Dzielnicy m.st. Warszawy.

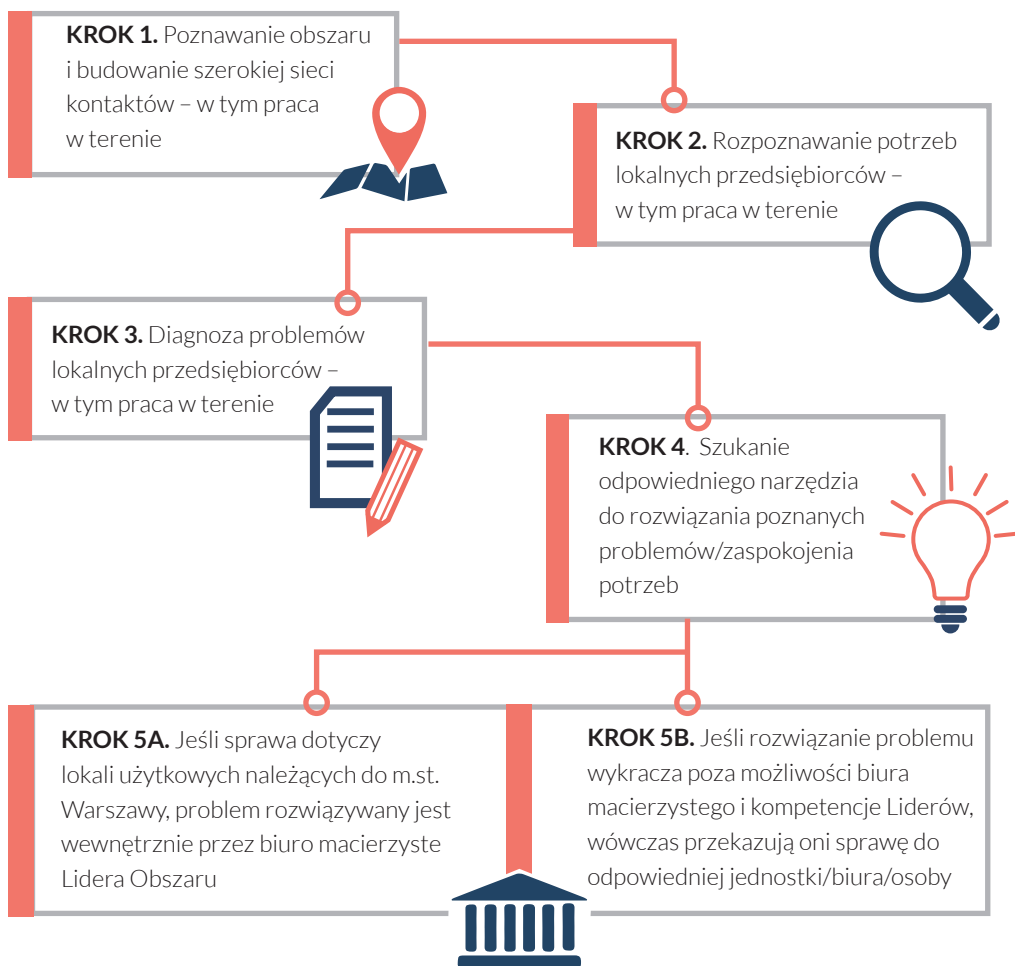
- 2) ekonomicznego – aktywizacji gospodarczej obszaru, optymalizacji warunków najmu czy też zmniejszenia liczby pustostanów;
- 3) estetycznego – poprawa wizerunku poprzez pomoc w utrzymaniu specyfiki lokalizacji dla rzemiosła, artystów i nowoczesnych przestrzeni coworkingowych.

Opis koncepcji dostępny jest na stronie projektu pod niżej podanym linkiem.

<http://rewitalizacja.um.warszawa.pl/wspolnasprawa/o-ywienie-gospodarcze>

6. Etapy działania krok po kroku – jak pracować efektywnie

Pięć kroków – jak dobrze zacząć pracę Lidera/Liderki Obszaru



Pierwszym zadaniem, przed jakim stanęły Liderki Obszaru, było zbudowanie szerokiej sieci kontaktów. Istotne okazało się wsparcie biura macierzystego w nawiązywaniu pierwszych z nich. Przełożony Liderek umówił spotkania w dzielnicach, w celu przedstawienia nowych pracowników burmistrzom. Z uwagi na fakt, że Liderki Obszaru zostały powołane w dwóch dzielnicach i w założeniach miały się zastępować i ze sobą ściśle współpracować, na pierwsze zapoznawcze spotkania jeździły razem. Miało to na celu, aby każda z nich wiedziała, jak funkcjonują obie dzielnice, jakie instytucje są za co odpowiedzialne oraz jaki jest podział kompetencji i zadań.

Ponadto Liderki same szukały informacji na temat podmiotów działających na obszarze rewitalizacji. Samodzielnie nawiązywały kontakt z organizacjami, radami osiedla i innymi podmiotami, które aktywnie działają w ich dzielnicach.

Ważne. Przy nawiązywaniu pierwszych kontaktów istotne dla Liderów Obszaru jest wsparcie przełożonych bądź innych współpracowników.

Nieustannie, od pierwszych dni pracy Liderki starały się diagnozować potrzeby przedsiębiorców działających na obszarze rewitalizacji. Samo poznanie terenu, a także dotarcie do osób, które prowadzą na nim działalność gospodarczą, zajęło sporo czasu. Na początku warto skoncentrować się na danej grupie przedsiębiorców, której chcemy szczególnie pomóc, ponieważ jak wiadomo wszystkiego na raz nie jesteśmy w stanie zrobić. Liderki przyjęły w swoich założeniach, że w szczególności będą skupione na dwóch grupach: rzemieślnikach oraz przedsiębiorcach wynajmujących lokale od m.st. Warszawy.

Diagnoza potrzeb odbywa się głównie dzięki indywidualnym rozmowom z przedsiębiorcami. Liderki na bieżąco śledzą również lokalną prasę, przynależą do różnych grup lokalnych w mediach społecznościowych i z tych źródeł również dowiadują się o pewnych sprawach, które dzieją się w dzielnicach. Ponadto Liderki pozostają w stałym kontakcie z różnymi biurami miasta, zaangażowanymi w proces rewitalizacji, z którymi na bieżąco wymieniają się informacjami.

Ważne. Pamiętaj, że diagnoza to nie tylko oficjalne badania, ale też indywidualne rozmowy, spotkania, media społecznościowe i lokalna prasa, z nieoficjalnych źródeł często można się dowiedzieć więcej niż z niejednego raportu.

Liderki w pierwszych miesiącach pracy odbyły również wizje wszystkich pustostanów w obu dzielnicach. Wizje te miały na celu lepsze poznanie przez nie obszaru, a także była ta okazja to bliższego poznania osób oraz jednostek odpowiedzialnych za zasób komunalny. Na podstawie przeprowadzonych oględzin Liderki sporządziły prezentację mającą na celu przedstawienie stanu zasobu komunalnego, gdzie zawarły rekomendacje dotyczące działań mogących przyczynić się do zmniejszenia liczby pustostanów w dzielnicach.

Istotne jest również to, aby osoby na stanowisku Lidera Obszaru chętnie włączały się w różnego rodzaju działania dla przedsiębiorców i społeczności na obszarze rewitalizacji. Dlatego Liderki

chętnie pomagają przy organizacji różnych imprez sąsiedzkich oraz lokalnych wydarzeń, takich jak: święto ulicy, „100 pyr na 100-lecie Niepodległości” itp. Do takich działań można zaliczyć również pracę w Zespole ds. Zachowania Dziedzictwa i Rozwoju Rzemiosła, który działał w jednej z dzielnic. Liderki pełniły podwójną rolę w tym zespole – z jednej strony były przedstawicielkami urzędu miasta, a z drugiej strony przedstawiały głos rzemieślników, ponieważ pracując z nimi bezpośrednio, posiadały wiedzę na temat ich potrzeb oraz problemów z jakimi borykają się na co dzień.

Liderki starają się również współpracować z różnymi podmiotami działającymi na obszarze rewitalizacji – są to zarówno podmioty publiczne, jak np. muzea, domy kultury, jak i prywatne. Ważną funkcją jaką powinny pełnić Liderki jest sieciowanie różnych podmiotów.

W kontaktach z przedsiębiorcami istotna jest pewna stałość w zakresie budowania z nimi relacji, ważne jest, aby uświadomić im, że to my urzędnicy wychodzimy do nich, bo zależy nam na tym, aby rozwiązać ich problemy i realnie pomóc. Nie wszystkie sprawy da się załatwić od razu, wiele z problemów wymaga decyzji innych biur czy jednostek, które nie są w żaden sposób nam podległe i na których decyzje nie mamy wpływu. Warto jednak pokierować takiego przedsiębiorcę do konkretnej osoby w danej instytucji, gdzie mogłaby uzyskać pomoc.

Ważne jest również zbudowanie zaufania, co wymaga oczywiście czasu i nakładów pracy. W przyszłości jednak może to zaowocować i sprawić, że przy kolejnych trudnościach przedsiębiorca w pierwszej kolejności odezwie się do Liderów z prośbą o pomoc.



Poznawszy problemy oraz potrzeby przedsiębiorców, Liderki opracowały działania mające na celu wsparcie przedsiębiorców działających na obszarze rewitalizacji: **1. Szkolenia w ramach „Praskiej Akademii Rozwoju”** – jest to cykl szkoleń kierowanych głównie do przedsiębiorców działających na obszarze rewitalizacji. Każde ze szkoleń składa się z dwóch części: wykładowej, podczas której omawiany jest główny temat spotkań i przekazywana jest uczestnikom wiedza merytoryczna oraz networkingowej, która ma służyć wymianie kontaktów i nawiązaniu współpracy między przedsiębiorcami. Liderki starają się, aby poruszane tematy na szkoleniach odpowiadały na bieżące potrzeby przedsiębiorców. Do tej pory odbyły się szkolenia m.in. z rozliczania składek do ZUS-u, społecznej odpowiedzialności biznesu czy aplikacji mobilnych.

Ważne. Zadbaj o to, aby szkolenia odbywały się w godzinach dogodnych dla przedsiębiorców, dla których są dedykowane. U nas sprawdziły się godziny poranne, np. godz. 8:00 albo późnopołudniowe, np. godz. 18:00.

2. Spacerzy „Rzemieśnicza Strona Wisły” –

spacery, podczas który odwiedzone są zakłady rzemieślnicze, a także punkty usługowe działające na obszarze rewitalizacji. Głównym celem spacerów jest wsparcie lokalnej przedsiębiorczości poprzez promocję odwiedzanych miejsc. W każdym lokalu przedsiębiorcy krótko opowiadają o prowadzonej przez siebie działalności – pokazują narzędzia pracy oraz przedstawiają historię zakładu. Liderki starają się zawsze zaangażować jakąś organizację pozarządową albo inne osoby aktywne lokalnie, aby podczas spacerów opowiedziano o historii mijanych ulic i miejsc. Spacerzy zawsze odbywają się w weekend, głównie w soboty, w miesiącach od kwietnia do listopada. Na spacerzy przychodzą zarówno mieszkańcy obszaru rewitalizacji, jak i całej Warszawy czy wręcz turyści odwiedzający Warszawę.



3. Targi „Rzemieśnicza Strona Wisły” –

wydarzenie cyklicznie organizowane na obszarze rewitalizacji, którego celem jest promocja praktycznego rzemiosła, sieciowanie przedsiębiorców i rzemieślników. Wydarzenie odbyło się trzykrotnie w 2018 r., a w 2019 r. planowane są kolejne dwie edycje. Targi kierowane są głównie do przedstawicieli rzemiosła i przedsiębiorców prowadzących swoją działalność na obszarze rewitalizacji. Wystawcami są rzemieślnicy, przedsiębiorcy, artyści, którzy wykonują przedmioty użytkowe i/lub dzieła sztuki, prowadzący obecnie swoją działalność na obszarze rewitalizacji lub w inny sposób z tym obszarem związani, np. poprzez zamieszkanie, działanie na rzecz obszaru, prowadzenie biznesu w przeszłości itp. Podczas targów rzemieślnicy i przedsiębiorcy prezentują oraz sprzedają swoje wyroby.



Ważne. Udział w imprezie jest bezpłatny zarówno dla wystawców, jak i odwiedzających.

7. Zasady pracy z przedsiębiorcami w środowisku lokalnym

Zasady współpracy z przedsiębiorcami wypracowane na podstawie doświadczeń Liderów Obszaru:

1. Pamiętaj, że jesteś urzędnikiem pracującym w terenie. Nie obawiaj się wyjścia z biurka i spotkania bezpośrednio z przedsiębiorcami – wiadomo, trudno jest czasem przełamać „pierwsze lody” i pokonać barierę strachu, ale naprawdę warto.
2. Nie zawsze spotkasz się z entuzjazmem i zadowoleniem z powodu swojej wizyty u przedsiębiorcy – musisz się z tym liczyć i nie zniechęcać się zbyt łatwo. Często najemcy lokali użytkowych należących do m.st. Warszawy wykazywali pewne niedowierzanie wynikające z faktu, że nie byli przyzwyczajeni do sytuacji, w której to urzędnik przychodzi do nich, a nie odwrotnie.
3. Pamiętaj, że w większości przypadków, nawet po początkowej niechęci, udaje się przekonać przedsiębiorców do Liderów Obszaru głównie za sprawą ich działań.
4. Słuchaj uważnie tego, co mówi Ci przedsiębiorca, w ich wypowiedziach oprócz wskazywanych problemów często kryją się wskazówki jak ulepszyć prace w urzędzie.
5. Odpowiadaj zawsze konkretnie na zadane przez przedsiębiorcę pytania. Jeśli czegoś nie wiesz, nie bój się do tego przyznać, powiedz wprost, że teraz nie masz takiej wiedzy, ale dowiesz się, w jaki sposób można rozwiązać problem przedsiębiorcy.
6. Pamiętaj, że niezwykle istotna jest wiedza, którą czerpiesz z diagnozy zarówno potrzeb przedsiębiorców, jak i analizy otoczenia, systemu funkcjonowania różnych podmiotów działających na obszarze rewitalizacji itp. Żeby dobrze móc wykonywać pracę Lidera Obszaru, należy zdobyć wiedzę o obszarze i wykorzystywać ją w praktyce.
7. Często spotkasz się z sytuacją, w której przedsiębiorca będzie borykać się z kilkoma różnymi problemami, które będą przekraczać Twoje kompetencje. W takiej sytuacji skup się przede wszystkim na tym, na co realnie masz wpływ i co możesz załatwić w miarę szybko – resztę spraw, które wykraczają poza Twoje obowiązki, przełącz odpowiednim biurze/jednostkom. Poinformuj o tym przedsiębiorcę i wskaż mu kontakt do osoby we właściwym biurze/jednostce, która będzie zajmować się jego sprawą i będzie mogła udzielić mu niezbędnych informacji.
8. Pamiętaj, że nie wszystko uda się załatwić od ręki, Ciebie też obowiązują procedury, staraj się być cierpliwy, informuj na bieżąco przedsiębiorcę o sytuacji, jeśli wiesz, że załatwienie sprawy zajmie dużo czasu – powiadom go o tym. Rzetelna informacja, nawet ta niezbyt pozytywna, jest najlepszym rozwiązaniem.
9. Pamiętaj, aby zawsze dokładnie sprawdzić problem opisany przez przedsiębiorcę. Czasami przedsiębiorcy przedstawiają pewne zdarzenia, interpretując je na swoją korzyść. Zawsze warto poznać zdanie drugiej osoby czy instytucji, z którą przedsiębiorca ma problem. Wówczas mając pełen obraz sytuacji, będzie Ci łatwiej znaleźć rozwiązanie danej sprawy.

Najczęściej popełniane błędy

1. Wchodzenie w zbyt bliskie relacje z przedsiębiorcami – jak przy każdej pracy z ludźmi. Lidera z przedsiębiorcami łączy pewnego rodzaju relacje. Ważne, aby pamiętać o zachowaniu ich służbowego charakteru. Nie muszą być one oschłe, chodzi o to, aby zachować pewien dystans. Kiedy te relacje będą zbyt bliskie, może okazać się, że przedsiębiorca będzie oczekiwać, że Lider załatwi mu pewną sprawę „po znajomości”, a to sytuacja niedopuszczalna.
2. Zbyt emocjonalne przywiązanie się do sprawy – wiąże się to poniekąd z punktem powyżej, gdy zbyt mocno zaangażujemy się w daną sprawę, zbyt emocjonalnie będziemy do niej podchodzić wówczas może się to odbić na naszym samopoczuciu oraz zdrowiu.
3. Chęć rozwiązania zbyt wielu problemów/spraw jednocześnie – warto nadać sprawom różne wartości i ułożyć je sobie hierarchicznie, potem po kolei realizować. Próbując zrobić wiele rzeczy równocześnie, może okazać się, że żadna z nich nie została dobrze załatwiona.
4. Chęć załatwienia sprawy samodzielnie – poprowadzenia jej od początku do końca. Czasem trudno pogodzić się z tym, że sprawa wykracza poza nasze kompetencje. Warto wtedy pomyśleć, że przekazanie sprawy dalej pomoże ją sprawniej rozwiązać przez kogoś, kto ma do tego odpowiednie narzędzia.

8. Opis konkretnych przypadków – case study

Interwencje Liderki Obszaru są dość różnorodne, każdy przypadek problemu zgłaszanego przez przedsiębiorcę jest rozpatrywany i rozwiązywany indywidualnie.

Najczęściej jednak Liderki Obszaru wspierają w rozwiązywaniu problemów związanych z lokalami użytkowymi. Odwiedzając przedsiębiorców, Liderki pytają, w jaki sposób mogłyby pomóc, ale zdarza się również, że przedsiębiorcy sami się zgłaszają do Liderki. Jedną z przykładowych interwencji jest pomoc w znalezieniu lokalu w przypadku konieczności opuszczenia dotychczasowego miejsca z powodu remontu (budowy) przeprowadzanego w ramach procesu rewitalizacji. Gdy przedsiębiorca szuka nowego lokalu, Liderki najpierw dokładnie rozpoznają jakie są jego potrzeby – jakiego lokalu szuka (metraż, instalacje, lokalizacja itp.).

Ważne. Podchodź do każdego przedsiębiorcy i jego problemów indywidualnie.

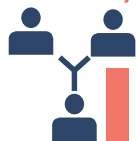
Po zebraniu potrzeb przedsiębiorcy, Liderki analizują dostępne lokale użytkowe, które obecnie są pustostanami i mogłyby spełniać oczekiwania przedsiębiorcy. Po wytypowaniu kilku lokali, Liderki sprawdzają, czy jest możliwość ich wynajęcia, czy nie są przeznaczone do remontu, czy inną działalność itp. To sprawdzenie następuje oczywiście w Urzędach Dzielnic i Zakładach Gospodarowania Nieruchomościami. Gdy uzyskują już pewność, że dany lokal może zostać wynajęty, ponieważ władze dzielnicy nie mają wobec niego konkretnego planu, przedstawiają propozycję

przedsiębiorcy. Jeśli jest zainteresowany lokalem, umawiają się z nim i idą obejrzeć lokal. Po wizji lokalnej, jeśli przedsiębiorca jest zdecydowany wynająć ten lokal od miasta, Liderki Obszaru pomagają załatwić wszelkie formalności – złożyć stosowne dokumenty itd. Liderki są wsparciem dla przedsiębiorcy na każdym etapie i pomagają załatwić sprawę krok po kroku.

Ważne. Zbieraj informacje od przedsiębiorców i wsłuchuj się w ich potrzeby.

W celu lepszego zobrazowania, czym zajmują się na co dzień Liderki Obszaru w Warszawie oraz z jakimi rodzajami problemów się spotykają, prezentujemy niżej dwie przykładowe sytuacje z codziennej pracy.

Sytuacja 1.



Jeden z przedstawicieli organizacji pozarządowej zwrócił się do Liderki z prośbą o pomoc rzemieślnikom. W tym przypadku rzemieślnicy mieli swoje pracownie na terenach należących do spółki skarbu państwa, która to planowała sprzedać teren deweloperowi. Rola Liderki polegała na pośredniczeniu pomiędzy Urzędem Dzielnicy, spółką skarbu państwa a rzemieślnikami. Sytuacja była dość trudna, ponieważ nie wiadomo było, ile czasu rzemieślnicy będą mogli pozostać w swoich dotychczasowych pracowniach. Współpraca ze spółką skarbu państwa była wymagająca – pojawiły się trudności w nawiązaniu wspólnych rozmów. Urząd Dzielnicy był za to otwarty na współpracę i chciał pomóc rzemieślnikom.

Z uwagi na fakt, że na prawnym brzegu Warszawy, a w szczególności na obszarze rewitalizacji, rzemieślnicy są grupą stanowiącą niejako dziedzictwo kulturowe, Liderce zależało, aby grupa rzemieślników pozostała na tym obszarze. Gdy nie udało się porozumieć w żaden sposób ze spółką, która sprzedała teren deweloperowi, rozpoczęły się poszukiwania pracowni. Sprawa była o tyle trudna, że zlokalizowanych było tam ok. 40 pracowni na ok. 3 tys. m². Lider Obszaru aktywnie poszukiwał nowej lokalizacji dla rzemieślników. W tym celu rozesał pisma do wszystkich dzielnic oraz do biur m.st. Warszawy z zapytaniem o ewentualną możliwość przeniesienia rzemieślników. Liderce zależało na tym, aby udało się przenieść grupę w całości, ponieważ między nimi nawiązała się współpraca, która oddziaływała też pozytywnie na najbliższe otoczenie – rzemieślnicy chętnie integrowali się ze społeczną lokalną, organizując np. dni otwarte w swoich pracowniach. Po długich poszukiwaniach znalazł się obiekt, który powierzchniowo odpowiadałby rzemieślnikom, jednak – z uwagi na wysokie koszty jego remontu i dostosowania do swojej działalności – nie zdecydowali się na dzierżawę tego budynku.

Liderki uczestniczyły w licznych spotkaniach dotyczących tego problemu – zarówno w dzielnicy, jak i w pracowniach u samych rzemieślników. Na tych spotkaniach padały różne propozycje rozwiązania problemu – wykup części ziemi przez m.st. Warszawa i zamianę za inny grunt czy pozostawienie jednego budynku, w którym mogłyby nadal być pracownie rzemieślnicze. Ostatecznie rzemieślnicy musieli opuścić swoje dotychczasowe pracownie, nie udało się znaleźć

jednej wspólnej lokalizacji dla wszystkich, jednak dzięki współpracy z Liderkami część z nich znalazła nowe pracownie również na obszarze rewitalizacji.

Sytuacja 2.



Przedstawicielka jednej ze współpracujących z Liderkami Obszaru instytucji kultury zwróciła się do Liderki o pomoc w sprawie rzemieślnika, który jako jedyny w Warszawie produkował wysokiej jakości akcesoria oświetleniowe. Liderka udała się na miejsce, nawiązała kontakt z rzemieślnikiem. Okazało się, iż potrzebuje on pomocy w zamianie lokalu, gdyż ten, w którym od kilkudziesięciu lat prowadzi działalność, ma zostać zburzony w związku z budową trasy szybkiego ruchu właśnie w tym miejscu bądź będzie częścią innej inwestycji miasta związanej z rozwojem infrastruktury komunikacyjnej.

Liderka podczas spotkania z rzemieślnikiem ustaliła jego potrzeby lokalowe, a mianowicie wielkość lokalu, jego położenie, cenę, potrzebne media. Zaproponowała pomoc w pilotowaniu procesu zamiany lokalu. W związku z tym, że rzemieślnik chciał zostać na obszarze tej dzielnicy, Liderka wsparła go w procesie komunikacji z władzami dzielnicy oraz z Zakładem Gospodarowania Nieruchomościami dla tejże dzielnicy. Rzemieślnik skorzystał z porad, złożył odpowiednie podania. W międzyczasie Liderka obszaru przeprowadziła poszukiwania w zasobie miejskich lokali użytkowych, znalazła lokal odpowiadający potrzebom rzemieślnika. Wspomniany przedsiębiorca obejrzał lokal i zdecydował, że chciałby go wynająć. Okazało się, że lokal w międzyczasie trafił do konkursu ofert, w związku z czym Liderka doradziła, aby rzemieślnik złożył pismo o wyłączenie tego lokalu z procedury konkursu ofert i przyznanie mu go w drodze lokalu zastępczego za dotychczasowy, który miał zostać zburzony w związku z inwestycją miejską.

Sprawę udało się załatwić pomyślnie. Rzemieślnik wynajął wskazany lokal, jednocześnie pozostając na obszarze dzielnicy, na czym również zależało Liderce. Na sukces złożyła się chęć współpracy ze strony rzemieślnika oraz ze strony władz dzielnicy i Zakładu Gospodarowania Nieruchomościami. Dzięki temu dzielnica zatrzymała unikalnego rzemieślnika, zyskując przy tym piękną witrynę – pięknie oświetloną przez nowego najemcę – na jednej z reprezentacyjnych ulic Pragi.

Należy podkreślić, że przedstawione sytuacje stanowią jedynie wycinek pracy LO. Przedsiębiorcy borykają się z różnymi problemami, a rozwiązanie sprawy często wymaga zaangażowania wielu podmiotów, a także determinacji ze strony Lidera, aby sprostać wszystkim wyzwaniom i trudnościom.

9. Bariery i podstawowe trudności pojawiające się w pracy Lidera Obszaru

1. Problemy z obiegiem informacji – mogą pojawić się trudności związane z przepływem informacji. Istotne jest, aby Lider Obszaru na bieżąco był informowany o istotnych wydarzeniach/inwencyjach/decyzjach dotyczących zmian na obszarze rewitalizacji. Lider powinien dysponować aktualną wiedzą, którą przekazuje dalej przedsiębiorcom. Jeśli informacja, którą Lider przekazał dalej, nie będzie prawdziwa, może stracić swoją wiarygodność i zaufanie jakim obdarzyli go przedsiębiorcy. Należy więc pamiętać, aby zawsze przed przekazaniem informacji upewnić się u źródła, czy jest ona aktualna, czy w danej sprawie nie zaszły zmiany.
2. Trudności związane z podziałem kompetencji i zadań – w każdej gminie, w zależności od jej wielkości, zadania wykonują różne wydziały/biura/jednostki. Szczególnie na początku pracy Lider będzie musiał nauczyć się, jakie podmioty za co są odpowiedzialne i do kogo należy zwrócić się z konkretną sprawą. Może się też zdarzyć, że zanim Lider uzyska satysfakcjonującą odpowiedź w danej sprawie, będzie musiał dzwonić (wysyłać pisma) w kilka miejsc aż trafi kompetencyjnie do odpowiedniej osoby.
3. Praca Lidera Obszaru to w głównej mierze praca z ludźmi, a to wiąże się często z sytuacjami stresującymi. Z reguły Lider pomaga przedsiębiorcom w rozwiązywaniu ich problemów, oni nierzadko mają postawę roszczeniową, zdarza się, że podczas rozmów negatywnie wypowiadają się na temat polityki oraz działań miasta. Warto wspierać Lidera w jego działaniach i można zaoferować mu pomoc, np. w formie szkoleń: jak radzić sobie ze stresem czy jak pracować z trudnym klientem.
4. Lider z jednej strony jest pracownikiem miasta i musi reprezentować jego interesy, z drugiej zaś strony często rozumie niechęć czy rozgoryczenie przedsiębiorcy, na które z reguły składa się wiele czynników. Poczucie bycia między tymi stronami może być trudnością dla Lidera, ale należy pamiętać, że właśnie na tym polega sama funkcja – łącznika między przedsiębiorcą a urzędem.
5. Lider w swojej pracy często współpracuje z pracownikami z innych biur/jednostek miejskich. Czasem zdarza się, że ci pracownicy na pierwszym miejscu stawiają cele i zadania swojego biura, czasem nie biorą pod uwagę zadań czy interesów innych biur/osób. Lider musi starać się zawsze połączyć interesy różnych biur/jednostek, a przede wszystkim pamiętać o dobru przedsiębiorcy.
6. Sceptyczna postawa wobec niestandardowych metod działania Lidera – zarówno ze strony przedsiębiorców, jak i niektórych urzędników oraz przedstawicieli jednostek miejskich. W swojej pracy Lider wykorzystuje, często zaczerpnięte z innego porządku czy innych instytucji, metody promocji, np. spacerów rzemieślniczych, targi czy spotkania sieciujące. Osoby, które wcześniej nie spotkały się z tego typu działaniami, nie wierzą w ich skuteczność, co objawia się niechęcią do uczestnictwa lub brakiem wsparcia promocyjnego. Dla Lidera oznacza to dodatkową pracę wiążącą się z przekonaniem nieprzekonanych, którzy uwierzą dopiero, kiedy zobaczą efekty.

10. Efekty działań Liderów Obszaru. Dlaczego warto?

W pracy Lidera Obszaru, jak w życiu, coś przynosi natychmiastową zmianę, a coś innego każe czekać na efekty nieco dłużej. Dzięki pracy Liderów udało nam się zauważyć zarówno zmiany, które zaszły z dnia na dzień, jak i te, które dopiero udało się zapoczątkować. Jednocześnie możemy już teraz zaobserwować efekty pracy Liderów dla urzędu oraz dwóch kluczowych interesariuszy: przedsiębiorców i rzemieślników.

Kogo dotyczy	Efekty pracy widoczne od zaraz	Efekty, widoczne w dłuższej perspektywie
Przedsiębiorcy/ rzemieślnicy	<ul style="list-style-type: none"> • rozwiązanie problemów lokalowych przedsiębiorców i rzemieślników – bieżące interwencje Liderów pomogły w załatwieniu napraw w lokalach użytkowych, znalezieniu lokali zastępczych. Skorzystali konkretni rzemieślnicy i przedsiębiorcy. • lepsza promocja lokalnego rzemiosła i przedsiębiorczości, co przyniosło zwiększenie liczby odwiedzających lokale i efekt „powracających” klientów, m.in. dzięki targom i spacerom rzemieślniczym. • podniesienie poziomu wiedzy wśród lokalnych przedsiębiorców – dzięki takim działaniom jak szkolenia, warsztaty prasy przedsiębiorcy i rzemieślnicy zyskują nową wiedzę. • lepsze doinformowanie przedsiębiorców i rzemieślników z obszaru rewitalizacji zarówno o samym procesie, jak i o innych inicjatywach, z których mogą skorzystać, jako osoby prowadzące biznes. • poczucie posiadania przedstawiciela/rzecznika interesów 	<ul style="list-style-type: none"> • rozpromowanie praskiego rzemiosła wśród mieszkańców Pragi i innych dzielnic Warszawy – powoli powraca myślenie o Pradze, jako o dzielnicy rzemieślniczej. Powstaje rzemieślnicza marka Pragi. • zmiany w prawie lokalnym dotyczącym prowadzenia działalności gospodarczej i rzemieślniczej. • wzrost liczby klientów lokali usługowych wynajmowanych z zasobu miejskiego, mających swoje siedziby na obszarze rewitalizacji – dzięki podejmowanym inicjatywom promocyjnym

Kogo dotyczy	Efekty pracy widoczne od zaraz	Efekty, widoczne w dłuższej perspektywie
Urząd	<ul style="list-style-type: none"> • „oko i ucho urzędu w terenie” – wiedza z terenu z pierwszej ręki – zwiększenie wiedzy na temat tego, co się dzieje w terenie, jak działają poszczególne jednostki zarządzające lokalami użytkowymi i realizujące działania w ramach programu rewitalizacji. • zwiększenie szybkości reakcji na problemy, które dotyczą przedsiębiorców. • zwiększenie liczby osób zainteresowanych wynajmem lokali użytkowych na obszarze rewitalizacji – Liderzy promują lokale użytkowe pojawiające się w konkursach ofert 	<ul style="list-style-type: none"> • zwiększenie zaufania do urzędu – dzięki wyjściu do przedsiębiorców i rzemieślników wiążącym się z bezpośrednim kontaktem z nimi w miejscu ich pracy. • interdyscyplinarna koalicja na rzecz ożywienia gospodarczego – tworzenie partnerstwa składającego się z różnych podmiotów (Urząd Miasta, instytucje kultury z obszaru rewitalizacji, organizacje pozarządowe itd.), które we współpracy podejmują działania na rzecz aktywizacji gospodarczej obszaru. • poprawa jakości zarządzania zasobem lokalowym – wdrażanie rekomendacji przez ZGNy. • poprawa standardu lokali użytkowych, które trafiają do konkursów – dzięki ciągłemu monitoringowi ze strony Liderów

II. Podsumowanie. Rekomendacje dla samorządów, które chciałyby wprowadzić stanowisko Lidera Obszaru

W tym rozdziale zamieszczono podsumowanie publikacji, zawierające kluczowe rekomendacje dotyczące utworzenia stanowiska Lidera Obszaru i jego pracy. Rekomendacje kierujemy zarówno do tych, którzy będą odpowiedzialni za utworzenie stanowiska Lidera, jak i do osób, które będą tę funkcję pełnić.

W Waszych miastach bądź miejscowościach specyfika pracy Lidera Obszaru może wyglądać inaczej, w zależności od lokalnych uwarunkowań. Jednak na potrzeby niniejszego poradnika, na bazie naszych doświadczeń, opracowaliśmy **checklistę, która może okazać się pomocna przy tworzeniu i realizowaniu funkcji Lidera Obszaru.**

O czym pamiętać, tworząc stanowisko Lidera/Liderki Obszaru



- 1. Przeprowadź diagnozę potrzeb** – zastanów się, po co tworzysz takie stanowisko, na jakie problemy ma odpowiedzieć, jakie cele chcesz poprzez nie osiągnąć, jaki ma być efekt pracy LO oraz jakim obszarem ma się zajmować.
- 2. Odpowiednie predyspozycje osobowe LO** – pamiętaj, tworząc to stanowisko, musisz wiedzieć, kogo szukasz. Określ cele, które ma osiągnąć LO, zadania, które będzie wykonywał, a także wskaźniki, po których poznasz, że cele zostały osiągnięte. Zastanów się, jakimi cechami, predyspozycjami ma się charakteryzować taka osoba (możesz się odnieść do zaproponowanej przez nas charakterystyki takiej osoby). Kiedy odpowiesz sobie na te pytania jeszcze przed rekrutacją, ułatwisz sobie wybór takiej osoby i zwiększysz prawdopodobieństwo wyboru kandydata, który spełni Twoje oczekiwania.
- 3. Odpowiednie ulokowanie w strukturze miejskiej** – prawdopodobnie taka osoba musi znaleźć swoje miejsce w jednostce organizacyjnej, która zajmuje się daną tematyką (np. zarządzaniem lokalami użytkowymi, rozwojem gospodarczym, rewitalizacją). Pamiętaj też, że musi mieć łatwy dostęp do informacji i współpracowników z innych biur oraz innych jednostek miejskich, które zajmują się ww. tematami. Lider powinien mieć też poczucie, że pracuje w zespole ds. rozwoju gospodarczego, rewitalizacji, jakkolwiek tego nie nazwiemy, bycie częścią konkretnej grupy na pewno mu pomoże mu w wykonywaniu obowiązków zawodowych.
- 4. Wprowadzenie do urzędu** – jako przełożony zaanonsuj pracownika u osób, z którymi LO będzie bezpośrednio pracował oraz u ich przełożonych. Najlepsza forma to indywidualne spotkania, na których przedstawisz nowego pracownika jako osobę, z którą będą dużo współpracować.

Tego typu wsparcie jest kluczowe zwłaszcza na początku pracy, staraj się towarzyszyć LO w trakcie jego pierwszych kontaktów w różnych jednostkami miejskimi.

5. **Wyposażenie stanowiska pracy i bliskość obszaru** – ze względu na mobilność pracy LO na pewno musi mieć służbową komórkę oraz komputer typu laptop, co znacznie ułatwi pracę zdalną oraz zadba o bieżącą komunikację podczas pracy w terenie. Tutaj możesz się odnieść do punktu, w którym opisujemy wyposażenie stanowiska pracy Lidera. Kluczowe jest też jego ulokowanie w miejscu, które Lider ma objąć swoim działaniem. Bliskość i znajomość obszaru bardzo się przydają i wprost przekładają się na jakość pracy i merytorykę wykonywanych zadań.
6. **Zadbaj o rozwój** – pamiętaj, że sfera gospodarcza ulega szybkim zmianom prawnym, co chwila mamy do czynienia z nowymi trendami. Lider musi być w tym zakresie kompetentny, mieć najnowszą wiedzę. Musi się też rozwijać w sferze umiejętności miękkich – radzenia sobie ze stresem, asertywności – jeśli masz tylko możliwość, zachęcaj Lidera do rozwoju i sam stwarzaj mu takie możliwości.
7. **Bądź w stałym kontakcie, wspieraj i pomóż pokonywać bariery** – zapewne zdajesz sobie już sprawę jak odpowiedzialne i często trudne jest pełnienie takiej roli, dlatego bądź wspierającym przełożonym, wspieraj w pokonywaniu barier i problemów. Twoje wsparcie będzie cennym oparciem, ale i motywatorem do dalszej pracy.
8. **Bądź otwarty** – zapewne szybko przekonasz się, że Lider musi wykorzystywać niestandardowe metody pracy, niektóre musi sam wymyślić. Nie oceniaj pochopnie, pozwól je przetestować, a na pewno nie pożałujesz. Bądź też otwarty na nowe partnerstwa, bo pewne jest, że Lider zbuduje szeroką koalicję, która będzie mu potrzebna do jego działań.
9. **Spróbuj zadbać o środki na działania** – szkolenia dla przedsiębiorców, targi, spacer, wszystkie te działania mogą generować koszty, np. w postaci wynagrodzeń dla trenerów, zakupu materiałów itd. Warto mieć na to jakąś rezerwę finansową, zwłaszcza jeśli chcemy, żeby działania te były przeprowadzone z dbałością o jakość i profesjonalnie.

O czym pamiętać, pracując jako Lider/Liderka Obszaru



1. **Bez współpracy ani rusz** – budowanie koalicji na rzecz rozwoju przedsiębiorczości to podstawa Twoich działań. Pamiętaj, że powinna być szeroka i różnorodna. Wśród podmiotów, z którymi będziesz współpracować powinny się znaleźć, nie tylko różne biura urzędu czy jednostki miejskie, ale też przedsiębiorcy, lokalne NGO'sy, grupy nieformalne, instytucje kultury czy domy sąsiedzkie.
2. **Diagnostuj** – zanim przystąpisz do działania – zrób diagnozę, rozpoznaj sytuację. Dobra diagnoza pozwoli wyznaczyć Ci cele Twoich działań, ale też oszczędzi nieporozumień, działań, które nie przyniosą efektu. Pamiętaj, że diagnoza powinna być początkiem każdej nowej inicjatywy, której się podejmujesz.

- 3. Poznaj swój obszar i klientów** – wyjdź do przedsiębiorców, rozpoznaj potrzeby mieszkańców, zlokalizuj partnerów. Teren, na którym będziesz pracować, warto znać jak własną kieszeń. Możesz być pewien, że inni będą Cię traktować jak eksperta w tym zakresie.
- 4. Interweniuj** – staraj się na bieżąco rozwiązywać problemy przedsiębiorców. Jeśli dana sprawa wykracza poza zakres Twoich kompetencji, przekaż ją do odpowiedniego biura/jednostki miejskiej.
- 5. Rozwijaj się** – doksztalcaj, doszkalaj, szukaj możliwości rozwoju, bądź na bieżąco z lokalnymi aktami prawnymi z tematyki związanej z Twoim stanowiskiem. Osoby, które zwrócą się do Ciebie po pomoc, będą oczekiwały najświeższej wiedzy i trzymania ręki na pulsie.
- 6. Nie bój się innowacji** – w swojej pracy wykorzystuj niestandardowe metody pracy, masz do połączenia tyle różnorodnych interesów, tylko innowacyjne podejście do tematu ma szansę się sprawdzić. Działania animacyjne: targi, szkolenia, spacerzy – to przykłady metod, które możesz wykorzystać. Pamiętaj, że „nie da się” – nie istnieje.
- 7. Zarażaj innych kreatywnością** – kiedy masz w sobie autentyczny entuzjazm, wtedy jest zaraźliwy. Nie zrażaj się sceptycznym podejściem innych, czasami spotkasz się z oporem, ale kiedy pokażesz, że to, co proponujesz ma sens, początkowy opór przerodzi się w chęć współpracy.
- 8. Doceniaj lokalny potencjał** – zapraszaj do współpracy lokalnych działaczy społecznych, NGO'sy, korzystaj z ich wiedzy. W ten sposób zyskujesz partnerów, merytoryczne wsparcie swoich działań i pokazujesz, że jesteś otwarty na współpracę. Zostanie to na pewno docenione.
- 9. Nie bój się mówić o swoich problemach** – po lekturze tego poradnika wszyscy wiemy, że nie zawsze będzie łatwo. Pamiętaj, że Twój przełożony i współpracownicy są też po to, żeby Cię wspierać i pomagać w rozwiązywaniu problemów.
- 10. Oddzielaj życie prywatne od pracy** – wszyscy wiemy, że work-life balance jest ważny, ale tutaj szczególnie musisz o to zadbać, zwłaszcza, jeśli mieszkasz na obszarze, na którym pracujesz. Zbyt przyjacielskie relacje z przedsiębiorcami mogą wpłynąć na brak Twojego obiektywizmu, utrudnić pracę, generować niepotrzebne emocje.

Na koniec pozostaje nam życzyć Wam powodzenia i trzymać kciuki za wdrożenie modelu Lidera Obszaru. Mamy nadzieję, że opisane przez nas sposób implementacji tego stanowiska będzie dla Was pomocny. Naprawdę warto, wiemy to z autopsji.

Zespół Wydziału Lokali Użytkowych, Biuro Polityki Lokalowej Urzędu m.st. Warszawy



Fundusze Europejskie
Pomoc Techniczna



Rzeczpospolita
Polska

Unia Europejska
Fundusz Spójności

