

ارزیابی کارآمدی و اثربخشی ابتکار عمل‌های اجتماعی شهری در کشورهای عضو اتحادیه اروپا (URBAN CI)

دکتر فرانک سیف‌الدینی*

سیروس موسوی**

چکیده

برنامه URBAN CI یکی از ۱۴ برنامه ابتکار عمل اجتماعی اتحادیه اروپا در سطح کشورهای عضو است که با هدف رویارویی با مشکلات شهرهای کوچک و بزرگ در این اتحادیه در زمینه رشد بیکاری، معضلات محیطی، محرومیت‌های اجتماعی و مسامحات کالبدی، بهبود و ارتقاء شرایط زیست شهروندان در شهرها و ترویج ابعاد توسعه پایدار شهری اجرا می‌شوند. این برنامه ۱۱۸ پروژه را در سطح ۱۵ کشور عضو دربرداشت. این برنامه در فاصله سال‌های ۱۹۹۴ تا ۱۹۹۹ میلادی اجرا شد و حدود ۳ میلیون نفر جمعیت را در شهرهای هدف منتفع ساخت. مناطق شهری هدف این برنامه شامل نواحی پیرامونی شهرها (۳۸ درصد)، مناطق داخلی شهرها (۳۲ درصد)، مراکز تاریخی شهرها (۱۹ درصد) و واحدهای همسایگی با خصوصیات گوناگون (۱۱ درصد) بودند. در این برنامه برای انتخاب شهرها و نواحی شهری هدف از سه معیار اندازه جمعیت (با اولویت شهرهای بالای ۱۰۰ هزار نفر جمعیت)، خصوصیات جغرافیایی محل، و خصوصیات اجتماعی - اقتصادی ناحیه (بیکاری، فرسودگی بافت شهری، وضعیت نامناسب مسکن و مطلوبیت اجتماعی) استفاده شد.

در سال ۲۰۰۳، پس از اجرای این برنامه در سطح کشورهای عضو اتحادیه اروپا، کارآیی و موفقیت آن در دستیابی به اهداف تعیین شده، مورد ارزیابی قرار گرفت که نتایج آن در این مقاله تلخیص شده است. این ارزیابی بر اساس مجموعه‌ای از اهداف اصلی تدوین شده توسط کمیسیون اروپا و همچنین اهداف تعریف شده توسط کشورهای عضو اتحادیه در سطح ملی و به‌طور خاص انجام شد.

واژگان کلیدی

برنامه URBAN، ابتکار عمل اجتماعی، فعالیت شبکه‌ای، ارزیابی پس از اجرا، توسعه شهری.

Email: seifolddini_faranak@hotmail.com

* عضو هیأت علمی جغرافیا دانشگاه تهران،

Email: sirousmousavi@gmail.com

** دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری دانشگاه تهران،

تاریخ پذیرش: ۸۸/۰۵/۱۷

تاریخ ارسال: ۸۸/۰۳/۳۱

فصلنامه راهبرد / سال هجدهم / شماره ۵۲ / پاییز ۱۳۸۸ / صص ۲۱۹-۲۰۱

۱- معرفی برنامه URBAN CI

برنامه URBAN CI^۱ یکی از ۱۴ برنامه ابتکار عمل اجتماعی اتحادیه اروپا در سطح کشورهای عضو است که با هدف رویارویی با مشکلات شهرهای کوچک و بزرگ در این اتحادیه در زمینه رشد بیکاری، معضلات محیطی، محرومیت‌های اجتماعی و مسامحات کالبدی، بهبود و ارتقاء شرایط زیست شهروندان در شهرها و ترویج ابعاد توسعه پایدار شهری اجرا می‌شوند. این برنامه ۱۱۸ پروژه را در سطح ۱۵ کشور عضو در بر می‌گیرد. هزینه اجرای این برنامه حدود ۹۰۰ میلیون یورو در نظر گرفته شد که ۸۳ درصد آن از طریق صندوق توسعه منطقه‌ای اتحادیه اروپا و ۱۷ درصد آن از طریق صندوق اجتماعی اروپا تأمین شده است. این برنامه در فاصله سال‌های ۱۹۹۴ تا ۱۹۹۹ میلادی اجرا شد. جمعیت هدف این برنامه که از اجرای آن منتفع شده‌اند، حدود ۳ میلیون نفر بود که پایین‌ترین جمعیت در شهر کروبا حدود ۱۵۰۰ نفر و بالاترین آنها در شهر وینا ۱۳۰ هزار نفر بود. مناطق شهری هدف این برنامه عمدتاً شامل نواحی پیرامونی شهرها (۳۲ درصد)، مناطق داخلی شهرها (۱۹ درصد) و

واحدهای همسایگی با خصوصیات گوناگون (۱۱ درصد) قرار داشتند. فعالیت‌های مختلف مرتبط با نیازهای شهری در این برنامه اعتبارات متفاوتی به خود اختصاص دادند. به گونه‌ای که ۳۸ درصد اعتبارات برای احیاء و بازسازی محیط و کالبد شهرها، ۳۲ درصد برای حمایت از فعالیت‌های اشتغالزایی و کارآفرینی، ۲۳ درصد در زمینه حمایت از فعالیت‌های پیوند اجتماعی گروه‌های اقلیت، ۴ درصد در زمینه حمایت‌های فنی و ۲ درصد در زمینه فناوری اطلاعات و ارتباطات و حمل و نقل اختصاص یافته‌اند.

اتحادیه اروپا برای انتخاب شهرها و نواحی شهری هدف در برنامه، از سه معیار اندازه جمعیت (با اولویت شهرهای بالای ۱۰۰ هزار نفر جمعیت)، خصوصیات جغرافیایی محل، و خصوصیات اجتماعی - اقتصادی ناحیه (بیکاری، فرسودگی بافت شهری، وضعیت نامناسب مسکن و مطلوبیت اجتماعی) استفاده کرده است.

در سال ۲۰۰۳، پس از اجرای این برنامه در سطح کشورهای عضو اتحادیه اروپا، کارایی و موفقیت آن در دستیابی به اهداف تعیین شده مورد ارزیابی قرار گرفت. این ارزیابی بر اساس مجموعه‌ای از اهداف اصلی تدوین شده توسط کمیسیون اروپا و

عضو، نقطه آغاز متفاوتی برای فرآیندها و دستور جلسات مربوط به بازسازی شهری خود داشتند، توقعات و انتظارات آنها از برنامه‌ها نیز متفاوت بود. به‌عنوان مثال، اهداف سوئد و دانمارک در این برنامه به توسعه پایدار مربوط بود، در حالی که یونان بیشتر به دنبال ایجاد و استقرار یک سیاست و خط‌مشی شهری منسجم بود. این معیارها در جدول شماره (۱) ارائه شده است.

جدول شماره (۱): اهداف و معیارهای

ارزیابی موفقیت برنامه

اهداف کلی برنامه ابتکار عمل‌های اجتماعی شهری (URBAN)
رفع محرومیت اجتماعی در مناطق مرکزی و مناطق پیرامونی شهر؛
رسیدگی به مشکلات مناطق شهری محروم از طریق حمایت از خلاقیت و نوآوری تجاری، بهبود تأسیسات زیرساختی و فیزیکی، ارائه آموزش‌های خاص و فرصت‌ها و تسهیلات اجتماعی برابر؛
تسریع بخشیدن به تغییر و تحولات شهری پایدار و ماندگار از طریق رویکردی فراگیر؛
تأمین بودجه پروژه‌های ابتکاری، به‌عنوان بخشی از استراتژی بلند مدت یکپارچگی شهری.
اهداف کشورهای عضو
اتریش: بهبود همکاری‌های سازمانی و تشویق رویکردهای منسجم در برنامه‌ریزی و امور اجرایی؛
بلژیک: بهبود رویکردی منسجم برای بازسازی شهری؛
دانمارک: بهبود توسعه شهری جدید مبتنی بر اصول پایداری و تدوام؛
فنلاند: تشویق توسعه شبکه‌های اجتماعی و

همچنین اهداف تعریف شده توسط کشورهای عضو اتحادیه در سطح ملی و به‌طور خاص، انجام شد.

مقاله حاضر نتیجه ارزیابی ۵۶ طرح از مجموعه ابتکار عمل‌های اجتماعی شهری در قالب برنامه URBAN و دو طرح آزمایشی شهری (UPP)^۲ است و در پی مشخص کردن فرایندها و عواملی است که بر کارآمدی برنامه‌ها تأثیر داشتند. این بخش همچنین، به معرفی انواع فعالیت‌های شبکه‌ای انجام شده در چارچوب برنامه‌های متعدد URBAN و عوامل مؤثر بر کارآمدی آنها می‌پردازد.

۲- معیارهای ارزیابی موفقیت برنامه

بررسی کارآمدی برنامه توسط ارزیابان ملی، تا اندازه زیادی بر اهداف اصلی برنامه ابتکار عمل‌های اجتماعی شهری مبتنی بود. علاوه بر این هر یک از کارشناسان ملی نیز شرایط یا عوامل دیگری را مورد شناسایی قرار داده‌اند که آنها نیز به‌عنوان معیارهای ارزیابی موفقیت ملی هر یک از برنامه‌ها به شمار می‌رود. ذکر این نکته حائز اهمیت است که با توجه به اینکه هر یک از کشورهای

2. Urban Pilote Projects

پیشرفت‌های بلندمدت در محیط‌های موردنظر برنامه؛ فرانسه: افزایش توسعه اقتصادی، اشتغال و تجهیز بخش خصوصی؛
آلمان: بهبود رویکردی واقعاً منسجم و جامع به‌ویژه از طریق توجه به اهداف و فعالیت‌های اقتصادی در استراتژی‌های موجود؛
یونان: پر کردن شکاف موجود بین سیاست‌های شهری در یونان؛
ایرلند: بهبود مشارکت و تبادل نظر اجتماعی و تقویت نقش و قابلیت شهرداری‌ها در اجرای استراتژی‌های بازسازی؛
ایتالیا: بهبود انسجام و هماهنگی افقی در شهرداری‌ها، از طریق پذیرش یک نگرش بخشی در مورد مشکلات شهری و ترویج ارزشی مشارکت و همکاری؛
دو هدف اول به‌عنوان یک پیامد موفق در نظر گرفته شد. برخی شهرها همچنین به‌دنبال دستیابی به هدف سوم نیز بوده‌اند.
لوکزامبورگ: بهبود «برنامه بازسازی مناطق»، که دولت در حال انجام آن بود.
هلند: تمرکز بر گردشگری و توسعه فرهنگی و افزایش شفافیت برنامه؛
پرتغال: بهبود اجرای سیاست‌های منسجم‌تر از طریق اتخاذ یک رویکرد گسترده در مورد مشکلات شهری مناطق کلانشهرهای لیسبون و پورتو؛
اسپانیا: افزایش مشارکت جامعه در اداره و اجرای برنامه اوربان، بهبود همکاری میان سطوح مختلف حکومتی و میان بخش‌های مختلف شهرداری، وارد کردن بخش خصوصی در بازسازی شهری؛
سوئد: ایجاد همکاری فعالانه در رابطه با مسایل زیست محیطی در بستر و زمینه محلی - منطقه‌ای؛
انگلیس: افزایش مشارکت جامعه در اداره و اجرای پروژه‌های بازسازی شهری.

هر یک از کارشناسان ملی موظف شدند که میزان کارآمدی کلی برنامه‌های اوربان را

در دامنه‌ای کیفی شامل رتبه خیلی موفق (رتبه ۱) تا غیر موفق (رتبه ۵) مورد ارزیابی قرار دهند. ارزیابی‌ها بر اساس معیارهای موفقیت مندرج در جدول شماره (۱) انجام گرفت و بر بررسی ارزیابی‌های محلی و گزارش‌های نهایی و همچنین بحث و تبادل نظر با مدیران برنامه مربوطه مبتنی بود. به‌طور کلی ۷۲ درصد از مجموعه برنامه‌ها موفقیت‌آمیز (رتبه ۱) و غالباً موفق (رتبه ۲) ارزش‌دهی شدند، در حالی که فقط ۳ درصد از برنامه‌ها، غالباً ناموفق (رتبه ۴) اعلام شد. هیچ یک از برنامه‌ها ناموفق (رتبه ۵) ارزیابی نشدند و برنامه‌های باقی‌مانده «به یک اندازه موفق و ناموفق» (رتبه ۳)، ارزیابی شدند. در ادامه نتایج بررسی ویژگی‌های برنامه‌های موفق و ناموفق، به همراه عوامل تقویت‌کننده و تضعیف‌کننده موفقیت برنامه‌ها ارائه خواهد شد.

۳- عوامل تضعیف و حمایت‌کننده کارآمدی برنامه‌های URBAN

متعاقب ارزیابی کارشناسان ملی از سطح کارآمدی برنامه‌های اوربان، از آنها خواسته شد تا پنج مورد از مهم‌ترین عواملی را که موفقیت این برنامه‌ها را تقویت و یا تضعیف کرده‌اند، انتخاب کنند. مهم‌ترین عوامل

درک اسناد و رویه‌های کمیسیون اروپا توسط افراد مرتبط با برنامه
تأسیس صندوق‌های اعتباری اجتماعی برای ترغیب مشارکت گروه‌های کوچک جامعه
تأسیس صندوق پشتیبان ملی برای حل با مسایل وثیقه‌گذاری جهت تأمین نیازهای مالی سازمان‌های اجتماعی کوچک
عواملی که مانع موفقیت برنامه‌های URBAN و UPP شده‌اند
حمایت و همکاری ضعیف بخش خصوصی
همکاری ضعیف جامعه محلی در مدیریت و اجرای برنامه‌ها
مشکل در درک اسناد و رویه‌های کمیسیون اروپا توسط افراد مرتبط با برنامه
تأخیر در تصمیم‌گیری و اجرای دو برنامه
نبود استراتژی انتقالی
سردرگمی در اداره امور مالی
رویکرد یکپارچه و مشارکت ضعیف
نبود حمایت و همکاری‌های سیاسی
عدم آماده سازی برنامه جامع شامل برنامه‌ریزی عملی و ارزیابی نیازها
کوتاهی در ایجاد فرایندهای ظرفیت سازی از مرحله آغاز برنامه
ارتباطات ضعیف بین سطوح مختلف مدیریت برنامه URBAN
کوتاهی در بازاریابی و تبلیغ برای برنامه URBAN
رهبری ضعیف در مدیریت روزمره و اجرای کلی برنامه
ناکامی در جلب منابع مالی از طرف نهادهای مدیریت محلی
انتخاب و ترکیب پروژه‌ها
تلفیق برنامه‌های URBAN با برنامه‌های بازسازی موجود
مقاومت در برابر مشارکت جامعه محلی در پروژه‌های URBAN
تأسیس دفتر محلی پروژه در ناحیه اجرای برنامه
تأسیس صندوق‌های اعتباری اجتماعی برای ترغیب مشارکت گروه‌های کوچک جامعه

تقویت و تضعیف کننده برنامه‌ها بر اساس تشخیص کارشناسان کشورهای عضو در جدول شماره (۲) نشان داده شد.

جدول شماره (۲): مهم‌ترین عوامل تقویت و تضعیف کننده برنامه‌ها بر اساس تشخیص کارشناسان کشورهای عضو اتحادیه اروپا

عواملی که سبب موفقیت برنامه‌های URBAN و UPP شده‌اند
تلفیق برنامه‌های URBAN با برنامه‌های بازسازی موجود
انتخاب و ترکیب پروژه‌ها
همکاری فعال جامعه محلی در مدیریت و اجرای برنامه‌ها
ایجاد رویکرد یکپارچه با مشارکت قوی
آماده سازی جامع برنامه شامل برنامه‌ریزی عملی و ارزیابی نیازها
حمایت و همکاری قوی بخش خصوصی
رهبری قوی در مدیریت روزمره و اجرای کلی برنامه
استفاده از سایر برنامه‌های بازسازی موجود برای تأمین هزینه‌ها
حمایت و همکاری‌های سیاسی
پذیرایی از مشارکت جامعه محلی در پروژه‌های URBAN
پردازش و اداره امور مالی
تأسیس دفتر محلی پروژه در ناحیه اجرای برنامه
سرعت عمل در تصمیم‌گیری و اجرای دو برنامه
بازاریابی و تبلیغ برنامه URBAN
ایجاد فرایندهای ظرفیت سازی از مرحله آغاز برنامه
برقراری ارتباطات قوی بین سطوح گوناگون مدیریت برنامه URBAN
آماده سازی استراتژی انتقالی

عوامل پشتیبان یا مانع موفقیت برنامه‌ها در سه گروه تصمیمات استراتژیک، مدیریت در سطح ملی و بین‌المللی، همکاری در سطح برنامه‌ای و تأمین بودجه دسته‌بندی شده‌اند و در ادامه مورد بررسی دقیق‌تری قرار خواهند گرفت. در هر یک از دسته‌ها، عوامل بر اساس میزان تعدد و تکرار که به‌عنوان دلیل اهمیت آن عوامل محسوب شده است، مورد بررسی قرار می‌گیرند. با توجه به اینکه بسیاری از عوامل هم تقویت‌کننده و هم تضعیف‌کننده موفقیت برنامه‌هاست، در هر بخشی با هم مورد بحث قرار می‌گیرند.

۳-۱- تصمیمات استراتژیک

۳-۱-۱- ترکیب URBAN با برنامه‌های بازسازی موجود. رایج‌ترین عاملی که به‌عنوان تقویت‌کننده برنامه‌های URBAN ذکر شده است، ترکیب آن با دیگر اقدامات مربوط به بازسازی می‌باشد. در مورد شماری از برنامه‌های انگلستان وجود همزمان برنامه‌های URBAN و دیگر برنامه‌های بزرگ بازسازی، یک عامل مهم تقویت‌کننده برنامه‌ها بود. به‌عنوان مثال در بیرمنگام، به‌طور همزمان برنامه URBAN و برنامه بودجه خاص بازسازی (SRB)^۳ مورد اجرا واقع شد. این امر با کمک دو برنامه مورد نظر

و ادغام در گروه مشارکت شهری (UPG)^۴ و هیئت SRB در درون یک مجموعه واحد، همیاری میان پروژه‌ها را امکان‌پذیر ساخت که این کار به اجتناب از دوباره کاری اقدامات کمک می‌کرد. پیوند و ارتباط میان برنامه URBAN و دیگر برنامه‌های بازسازی، در موارد دیگر نیز وجود دارد. به‌عنوان مثال در اسپانیا (برنامه استراتژیک سال ۲۰۰۰ در شهر باندالونا) و در ایتالیا (برنامه نوسازی سیتاوجیا).

۳-۱-۲- همیاری موجود بین

مجموعه پروژه‌های منتخب در برنامه‌های URBAN. دومین عاملی که به‌عنوان یک عامل رایج در موفقیت یک برنامه URBAN ذکر می‌شود، همیاری موجود میان پروژه‌های منتخب است. همان‌طور که در برنامه‌های موجود در روستوک و کورک نیز مشاهده شد، در هلند ترکیب پروژه‌های فیزیکی و اقدامات غیر فیزیکی برای ایجاد همیاری‌های سودمندی مثل استقرار یک پروژه مبتنی بر آموزش در یک پروژه ساختمانی مجاز بود. در گراز، در مورد اتخاذ یک استراتژی مناسب برای گزینش و ترکیب پروژه‌ها مشخص شد که یک رویکرد کارآمد مبتنی بر ایجاد هسته

4. Urban Partnership Group

3. Single Regeneration Budget

در مورد اهداف و عملکرد برنامه‌های URBAN در میان ساکنان یک ناحیه، به‌طور جدی در طرح‌های شهری اتریش مورد توجه واقع شد، در واقع چنین برداشت و تصویری در مورد برنامه وجود داشت که "برچسب" اروپایی برنامه URBAN به تغییر و تحول در نگرش‌های سیاسی و فعالیت‌های مربوط به تصویر بازسازی برنامه‌ها کمک می‌کرد، که در نهایت به سرمایه‌گذاری خصوصی وسیع و مستقیم در ناحیه منجر شد. در گراز، تصمیم به طراحی یک استراتژی ارتباطی برای برنامه به استفاده و به‌کارگیری یک مشاور ارتباطات منجر شد. در وین، تبلیغات از طریق برنامه‌های رادیویی و تلویزیونی و انتشار بیش از ۵۵۰ مقاله مرتبط انجام گرفت.

۳-۱-۵- اتخاذ یک استراتژی

انتقالی. برای تأکید و کمک به تضمین این نکته که تأثیرات مثبت برنامه‌های URBAN فراتر از دوره فعالیت برنامه تداوم خواهند داشت، برنامه گراز یک استراتژی انتقالی تدارک دید که به تدوین برنامه‌ها و عوامل مؤثری می‌پرداخت که امکان اجرا و عملی کردن اقدامات ابتکاری، بدون نیاز به سرمایه‌گذاری اضافی را امکان‌پذیر می‌ساخت.

۳-۱-۶- وسعت منطقه مورد نیاز

برای برنامه. در مورد بسیاری از برنامه‌ها،

ملموسی از پروژه‌های اصلی است که در واقع تصویری از تغییرات، رشد و اعتماد را پایه‌ریزی می‌کند و به وسیله پروژه‌های فرعی کوچک‌تری که امکان مشارکت بیشتری را برای افراد و سازمان‌ها فراهم می‌کند، تکمیل می‌شود.

۳-۱-۳- سرمایه‌گذاری زمانی در

برنامه‌ریزی کاری جامع. اختصاص دادن مدت زمان مورد نیاز، در خلال مراحل اولیه برنامه کاری برای تدوین یک برنامه کاری واضح بر اساس زمان فعالیت و کارکرد یک برنامه، از اهمیت خاصی برخوردار است. در حقیقت، این نتیجه حاصل از تجربه کاری شهر شفیلد است که در آن مباحثات انجام شده درباره ساختارهای مدیریتی، اهداف برنامه و همچنین تجزیه و تحلیل فراگیر در مورد متقاضیان کار، به توسعه و گسترش نوعی از برنامه کاری منجر شد که هم توسط اجتماع محلی و هم به‌وسیله نمایندگان آنها مورد حمایت واقع شد. در مورد بسیاری از طرح‌های شهری آلمان نیز برنامه‌ریزی مقدماتی به توسعه و بسط یک طرح مقدماتی منجر شد که به‌عنوان چارچوبی برای طراحی و توسعه برنامه‌های URBAN عمل می‌کرد.

۳-۱-۴- بازاریابی و تبلیغات برای

برنامه URBAN. افزایش و گسترش آگاهی

موقعیت و اندازه منطقه مورد نیاز برای برنامه به‌عنوان یکی از عوامل موفقیت برنامه محسوب شد. در مورد نمونه جوونس، اندازه کوچک شهر سبب وضوح بهتر برنامه، همکاری بهتر میان مقامات اجرایی شهر، نیروی کار و شرکت‌های محلی گردید در گراز نیز به همین نحو، اختصاص یک محدوده کوچک برای اجرای برنامه URBAN سبب افزایش اثرات برنامه و کمک به تشویق صاحب‌خانه‌های خصوصی و دیگران در سرمایه‌گذاری فراتر از میزان پیش‌بینی شده در برنامه‌ریزی اولیه شد. برعکس موارد بالا ثابت شد که داشتن یک ناحیه وسیع برای اجرای برنامه URBAN در جایی که میزان کمک‌های مورد نیاز پایین باشد، به‌عنوان عاملی تضعیف‌کننده برای بسیاری از برنامه‌ها عمل خواهد کرد. گسترش و پراکندگی منابع در یک منطقه بسیار گسترده باعث تضعیف اثرات و نتایج برنامه می‌شود. این امر علاوه بر این در مورد یکی از برنامه‌ها، تأثیراتی بر توانایی برنامه جهت استمرار و تداوم طولانی مدت اثرات در زمانی فراتر از مدت فعالیت برنامه URBAN داشته است.

۳-۲- مدیریت در سطح ملی

۳-۲-۱- سرعت عمل در تصمیم‌گیری و اجرای برنامه. در مورد بسیاری از برنامه‌ها، تأخیرهای زمانی مهم‌ترین مانع کارآمدی برنامه بوده است. تأخیر زمانی به این معنی است که اجرای برنامه‌ها نتوانسته با اهداف زمانی تعیین شده مطابقت داشته باشد و سبب افزایش فشار برای صرف اعتبارات اختصاص یافته می‌شود. نکته اخیر به‌طور ضمنی بیانگر روش‌های انتخاب پروژه‌ها و تأمین هزینه‌های آنهاست. در مورد پارک سلطنتی لندن، به منظور صرف اعتبارات برنامه در زمان نهایی تعیین شده برای برنامه، تصمیم‌گیری‌ها به سمت اجرای پروژه‌های بزرگ مقیاس سوق یافت. یکی از دلایل اصلی تأخیرهای زمانی به وضعیت اداری و سازمانی اجرای برنامه‌ها مربوط بود که برای برقراری توافق و هماهنگی بین سطوح مختلف مدیریت اجتناب‌ناپذیر می‌نمود. همین‌طور ارتباطات ضعیف و راهنمایی ناکافی به علاوه مشکلات در دستیابی به اعتبارات لازم نیز از علل وقوع تأخیر در برنامه‌ها بوده‌اند. علاوه بر این در بعضی موارد خاص در ایتالیا، تأخیر در اجرای طرح‌های زیرساختی از پیدا شدن آثار باستانی در محدوده اجرای طرح و فرایندهای

URBAN اشتیاق زیادی برای پذیرش خطر در تأمین هزینه‌های مالی پروژه‌ها وجود ندارد، چراکه سازمان حساسی اتحادیه اروپا مقررات گزارش‌دهی سختی را تعیین کرد که می‌بایست مورد توجه قرار گیرند. همین‌طور در نمونه شفیلد نیز، سر در گمی در مسئله میزان هزینه‌های متناسب برای طرح‌ها منجر به از دست خارج شدن بعضی از آنها شد.

۳-۳- جلب مشارکت در برنامه

۳-۳-۱- مشارکت جامعه محلی در

ابعاد مدیریتی و اجرایی برنامه. سومین عامل مهم برای موفقیت برنامه‌ها، مشارکت جامعه محلی در مدیریت و اجرای برنامه‌ها بود. این مشارکت به بهره‌برداران نهایی امکان می‌داد که نظرات و پیشنهادات خود را مطرح سازند. آنها در آماده‌سازی طرح بنیادین پروژه، انتخاب پروژه‌ها و اجرا و مدیریت واقعی آنها مشارکت می‌کردند. در برنامه سانتاکلوسا گرامرت، مشارکت ساکنان و سازمان‌های نماینده آنها در همه ابعاد اجرای برنامه منجر به همکاری مؤثر بین سازمان‌های تابع شهرداری و جامعه هدف شد. در گلاسکوی شمالی نیز جامعه محلی در فرایند انتخاب و مرحله توسعه پروژه از طریق عضویت در گروه‌های ارزیاب و کمیته مدیریت پروژه مشارکت داشتند. از آنجا که

اداری مرتبط با آنها ناشی شده است. در لیون، تأخیرها در نتیجه ارزیابی ناقص مطلوبیت مکان اجرای ساخت و سازها بوده است. در این مورد اخیر مطرح شدن موضوع مالکیت زمین و سایر مسایل حقوقی دامنه‌دار نیز، سبب تأخیر در فرایند اجرای برنامه شده است.

۳-۲-۲- ارتباطات و درک کلی

برنامه URBAN در سطوح مختلف

مدیریت. بعضی از مدیران برنامه‌ها دریافتند که در زمینه راهنمایی شفاف در مورد اهداف کلی و اجرایی و جزییات برنامه‌ریزی اجرایی و کاری برنامه URBAN نواقصی وجود دارد. همچنین در مورد تناسب یا عدم تناسب میزان هزینه‌ها نیز ابهاماتی وجود داشت. علاوه بر این در بعضی برنامه‌ها نیز آشکار شد که نهاد ملی مدیریت برنامه‌ها که در سمت مدیران برنامه‌ها ارتباط مستقیمی با اتحادیه اروپا داشتند، به‌طور کامل از ماهیت برنامه مطلع نبودند و پیچیدگی‌های برنامه‌ها برای آنها کاملاً روشن نبود. این وضعیت منجر به تأخیر در نشان دادن واکنش‌ها و دستیابی به توافقات در مورد مسایل و موقعیت‌هایی شد که با پیام‌های مغایر و ضد و نقیض همراه بود. برای نمونه در گلاسکو شمالی مدیران برنامه دریافتند که در چارچوب برنامه‌های

مشارکت اجتماع محلی یکی از اهداف برنامه URBAN تعیین شده بود، مدیران برنامه‌ها دریافتند که ناکامی آنها در جلب مشارکت اجتماعی، مانعی برای موفقیت برنامه‌ها بوده است. در نمونه برنامه‌های ایرلند می‌بایست بر بعضی از بی‌اعتمادی بین مدیریت محلی و جامعه فائق می‌آمدند.

۳-۳-۲- رویکردی یکپارچه برای گردآوردن طیف وسیعی از گروه‌های ذی‌نفع در دستور کار بازسازی. چهارمین عامل مؤثر در موفقیت و شکست برنامه‌ها، رویکرد جامع به مدیریت و اجرای برنامه URBAN ذکر شده است. رویکرد یکپارچه سبب گرد هم آمدن گروه‌های ذی‌نفع متعددی در ارتباط با برنامه می‌شود. نظیر بخش‌های دولتی محلی، منطقه‌ای و ملی، بخش خصوصی، سازمان‌های مردم‌نهاد، گروه‌های اجتماعی، و به‌طور خاص بهره‌برداران از برنامه‌های احیاء و بازسازی. برای خیلی از افراد، کار کردن در گروه‌های چند رشته‌ای که دارای خطوط متمایزکننده منافع و دیدگاه‌ها هستند، تجربه‌ای جدید و آزمایشی بود. در نمونه برنامه آزمایشی فالون، شبکه‌های جدیدی که بر ارتباطات بین مسایل زیست‌محیطی و توسعه اجتماعی متمرکز بودند، بر پایه منافع بخش‌های

عمومی و خصوصی و سازمان‌های مردم‌نهاد شکل گرفتند. در نمونه تسالونیک، سازمان طرح جامع و حفاظت محیط زیست تسالونیک نقش مهمی را در هماهنگی برنامه در کنار شهرداری که منابع مالی و سایر حمایت‌ها را تأمین می‌کرد، ایفا کرد. در سالرنو، رشد جمعیت مصرف‌کننده در نتیجه تلاش‌ها برای احیای مرکز قدیمی شهر ساکنان را نگران کرده و منجر به آشوب‌های خیابانی شد که حتی دخالت پلیس را ضروری ساخت. سلسله این حوادث نشان داد که برنامه نتوانست به‌طور شفاف با جامعه ارتباط برقرار کند و مشارکت واقعی آنها را در برنامه به‌دست آورد.

۳-۳-۳- حمایت و همکاری بخش خصوصی. با وجودی که حمایت قوی بخش خصوصی یک عامل مهم در موفقیت برنامه محسوب می‌شود، تأثیرگذاری بعضی از برنامه‌ها به دلیل ضعف این حمایت کاهش یافت. این ضعف به‌طور کلی یکی از مهم‌ترین عوامل محدودکننده موفقیت برنامه‌ها بود. در تسالونیک یک پروژه مهم به دلیل عدم پایبندی یک شرکت خصوصی به تعهد خود برای حمایت از پروژه، به مرحله اجرا نرسید. در ماکدبورگ نیز وقتی که بانک‌ها تمایل اندکی به مشارکت در پذیرش

نیمه راه اجرای برنامه تغییر کرد، دچار مشکل شد.

۳-۳-۵- تأسیس دفتر اداری محلی

پروژه در محدوده اجرای برنامه. بعضی برنامه‌ها با شناخت این واقعیت که درک و اداره برنامه URBAN به‌خصوص برای سازمان‌های اجتماعی محلی تا حدودی پیچیده و مستلزم فرایند اداری است، دریافتند که تأسیس یک دفتر محلی برای پروژه در محدوده تعیین شده برای اجرای برنامه URBAN، به کاهش مشکلات اجرایی کمک می‌کند. در وین یک دفتر غیر متمرکز تأسیس شد که آژانس‌های عمومی مرتبط، عضوی از اعضای آن را معرفی می‌کردند. به این ترتیب، این دفتر یک نقطه ارتباطی مستقیم در همه زمینه‌های سیاستگذاری برای جامعه محلی فراهم کرده است.

۳-۳-۶- ظرفیت سازی از آغاز

برنامه. تضمین مشارکت و همکاری مؤثر جامعه محلی نیازمند تعهد برنامه به ایجاد ظرفیت لازم از آغاز است. گروه‌های اجتماعی محلی و ساکنان در عین حال که به اجرای پروژه پایبندند و شرایط دریافت اعتبار برای برنامه را فراهم می‌گیرند به حمایت‌ها و مهارت‌هایی برای مدیریت یک پروژه نیز نیازمندند. اگرچه در بسیاری از موارد، فرایند

خطرات اقدامات خرد در شروع فعالیت‌های تجاری نشان دادند، حمایت از گسترش شرکت‌های کوچک و متوسط (SME)^۵ با مشکل مواجه شد.

۳-۳-۴- حمایت و همکاری

سیاسی. عامل دیگری که به موفقیت تعدادی از برنامه‌ها کمک کرد، پشتیبانی سیاسی بود. برای نمونه، مشارکت قوی ساکنان و جامعه محلی در سانتاکولوما د گرامرت از طرف کمیته راهبری^۶ به ریاست شهردار هدایت می‌شد، بود. در لیون، مشارکت یک قهرمان با انگیزه، عامل مهمی در جلب مشارکت برای اجرای به موقع برنامه بود.

از طرف دیگر، در بعضی نمونه‌ها نیز وضعیت مدیریت شامل تغییر مدیریت در سطح شهرداری و یا تغییر در ترتیبات مدیریتی آن، بر برنامه‌های URBAN تأثیر منفی گذاشته است. برای نمونه اگرچه برنامه شهر ولوس نی لونیا به طور گسترده‌ای موفق بوده، ولی تغییر مدیریت شهرداری پس از انتخابات محلی سال ۱۹۹۸ بر کارآمدی این برنامه تأثیر گذاشته است. برنامه شهر آلبورک نیز همین‌طور وقتی که رهبری دولت در

5. Small and Medium Enterprises
6. Comité de Dirección

ظرفیت‌سازی از نظر زمانی و هزینه‌ای خیلی فشرده‌تر از تصور اولیه بود، ولی به طور کلی پذیرفته شد که مزایای ایجاد چنین فرایندی بیشتر از هزینه‌های آن است، چرا که مهارت‌های فرا گرفته شده برای فعالیت در برنامه‌های آتی نیز مفید خواهند بود. به‌عنوان مثال در مورد شهر سوآنسی، میزان زمان مورد نیاز برای تجهیز و ایجاد ظرفیت در اجتماع و سازمان‌های شرکت‌کننده کمتر از حد مورد نیاز پیش‌بینی شده بود. به همین نحو، شرکت پاک رویال لندن تصدیق کرد که به‌منظور افزایش میزان کارآمدی سازمان‌های شرکت‌کننده در برنامه، اقدامات بیشتری را انجام داد.

۳-۳-۷- تضمین درک و شناخت از

اسناد و رویه‌های کمیسیون اروپایی توسط افراد شرکت‌کننده در برنامه. یکی از ابعاد و جنبه‌های مهم فرآیند ظرفیت‌سازی، تأکید بر درک و فهم از اسناد و رویه‌های کمیسیون اروپا به شمار می‌رفت. این امر به‌صورت یکی از مهم‌ترین موانع برای بسیاری از برنامه‌ها عمل می‌کرد. گروه‌های اداره‌کننده تأکید کردند که این مانع بایستی به‌منظور جلوگیری از انزوای بی‌تفاوتی گروه‌های اجتماعی محلی مورد بررسی قرار

گیرد. به‌ویژه برای آن دسته از گروه‌هایی که همکاری با برنامه URBAN به‌عنوان اولین تجربه همکاری آنها با اتحادیه اروپا به‌شمار می‌رفت. هرچند ظرفیت‌سازی به‌عنوان یکی از ابعاد مهم ایجاد درک و شناختی رایج در میان تمام گروه‌های دخیل می‌باشد، اقدامات ابتکاری دیگر مثل برگزاری کنفرانس‌های اجتماعی، ترجمه اسناد اتحادیه اروپا به زبان ساده و قابل فهم نیز وجود دارد.

۳-۴- تأمین منابع مالی

۳-۴-۱- فرایند تأمین مالی و امور

اجرائی. به‌طور کلی، دو مشکل اصلی در فرایند تأمین منابع مالی برنامه URBAN به صورت موانعی اساسی در تحقق کارآمدی برنامه عمل کرده‌اند. اول شناخت و مدیریت شرایط و مقتضیات برنامه‌ای و اجرایی متفاوت و پیچیده مربوط به فرایند تأمین منابع مالی، در سطح مدیریت محلی و پروژه اجتماعی دشوار به نظر می‌رسید که نه تنها با میزان تناسب پروژه‌ها در تأمین منابع مالی مرتبط است، بلکه همچنین با ادعاهای مربوط به گزارش مخارج صرف شده نیز ارتباط تنگاتنگی دارد. نکته دوم با شرایط تأمین منابع مالی مشابه مرتبط می‌باشد. این شرایط، به‌ویژه برای سازمان‌های اجتماعی کوچک دشوار به نظر می‌رسید، بنابراین از

تشویق مشارکت در گروه‌های اجتماعی کوچک. صندوق‌های اجتماعی به‌عنوان نوعی تشویق اجتماع محلی برای تدوین و تنظیم پروژه‌ها و شرکت کردن در بازسازی ناحیه آنها در نظر گرفته شده‌اند. این صندوق‌ها، در مقایسه با مقررات سنتی مبتنی بر تأمین منابع مالی URBAN، برای کاربرد انعطاف‌پذیر در مواردی که گروه‌های اجتماعی در مورد نحوه خرج کردن پول، اختیار دارند، طراحی شد. هنگامی که در مورد فعالیت این صندوق‌ها، ریسکی وجود داشت، ثابت شده که تشویق مردم عادی - یعنی کسانی که به‌طور طبیعی هیچ‌گونه دسترسی به منابع مالی ندارند، این فرصت را برای مشارکت به آنها می‌دهد که به کسب تجربه و مشارکت در توسعه ناحیه خود بپردازند. در برمه، صندوق محله با عنوان، «ما برای گروه لینگن»، برای اولین بار، اجتماع محلی را در انتخاب و اجرای پروژه‌ها مشارکت داده است. به همین نحو، برنامه لیورپول، نوعی صندوق اجتماعی به‌وجود آورد که اجرای دستورالعمل‌ها، مطالعات امکان‌سنجی و اقدامات توسعه‌ای را برای گروه‌ها امکان‌پذیر می‌ساخت.

۳-۴-۴-۳ - ایجاد صندوق اعتباری

برای رفع مشکلات وثیقه‌گذاری در

دستیابی آنها به منابع مالی جلوگیری می‌کرد. در مورد نمونه وین، مقررات بودجه‌ای پیچیده، پیوند دادن سرمایه‌گذاری‌های مشترک از محل ادارات دولتی متعدد، به همراه سؤالاتی در مورد اینکه، آیا به سرمایه‌گذاری‌های مشترک مؤسسات "ای-سی-اف" یا "ای-آر-دی-اف" نیاز است یا خیر، به‌عنوان موانع اصلی اجرای کارآمد اقدامات به‌ویژه در مراحل اولیه به شمار می‌رفت.

۳-۴-۲ - استفاده از دیگر

برنامه‌های بازسازی موجود، برای تأمین بودجه. همان‌طور که قبلاً ذکر شد، ترکیب برنامه‌های URBAN با دیگر اقدامات مربوط به بازسازی شهری، علاوه بر فراهم ساختن زمینه‌های همیاری بین آنها، از دوباره‌کاری و تکرار اقدامات جلوگیری می‌کرد. علاوه بر این، اجرای همزمان این برنامه‌ها، استفاده از منابع مالی مشابه برای برنامه URBAN را امکان‌پذیر می‌ساخت. به‌عنوان مثال، در تعدادی از برنامه‌های انگلستان، برنامه بودجه خاص بازسازی به‌عنوان منبعی از منابع مالی مشابه برای پروژه‌های URBAN عمل می‌کرد.

۳-۴-۳ - ایجاد و استقرار صندوق

اعتباری اجتماعی برای انگیزه دادن و

تأمین منابع مالی سازمان‌های اجتماعی

کوچک. به منظور کمک به سازمان‌های کوچک با منابع مالی محدود برای فعالیت در حدود شرایط تأمین منابع مالی خود، مجموعه‌ای از صندوق‌های اعتباری ایجاد شد که با وجود حفظ شرایط تأمین منابع مالی، محدودیت وثیقه‌گذاری سازمان‌های اجتماعی تا زمانی که بودجه کافی از محل مشخص دیگری فراهم می‌شد، برداشته شد. علاوه بر این فرایند درخواست مجوز استفاده از منابع کمکی این صندوق‌ها نیز برای این گروه‌های اجتماعی ساده شد. به گونه‌ای که به آنها اجازه می‌داد تا به دفعات بیشتری در طول پروژه‌های کوچک مقیاس، اعتبار دریافت کنند. در برخی موارد این صندوق ابزاری برای تعهد دادن نسبت به سرمایه‌های مصرف نشده را نیز فراهم می‌کرد. این اقدام در هلند که وزارت کشور یک بودجه اضافی در اختیار داشت و نیز در انگلستان تجربه شد. این واقعیت که منابع مالی برنامه URBAN با تأخیر به برنامه‌ها داده می‌شد، مشکلی برای بسیاری از سازمان‌های اجتماعی کوچک بود. بعضی از این مشکلات زمانی که منابع مالی پروژه‌ها توزیع می‌شد، کاهش می‌یافت. برای نمونه اقدام شورای لیورپول در برنامه این شهر قابل توجه است.

۴- فعالیت‌های شبکه‌ای

یکی از اهداف مهم برنامه URBAN I، اجرای فعالیت‌های شبکه‌ای بود. فعالیت شبکه‌ای به همکاری‌های متقابل و تبادل تجربه و اقدامات خوب بین برنامه‌های URBAN در شهرها و کشورهای مختلف شامل شهرهای فاقد برنامه URBAN اشاره دارد. در این زمینه نیز نتایج قابل توجهی درباره فعالیت‌های شبکه‌ای انجام شده در کشورهای عضو اتحادیه اروپا به دست آمد که در ادامه ارائه می‌شوند.

۴-۱- اجرای فعالیت‌های شبکه‌ای

به طور کلی بخش کوچکی از اعتبارات برنامه‌ها به فعالیت‌های شبکه‌ای در سطح اتحادیه اروپا اختصاص یافت. در بعضی موارد نیز هیچ اعتباری برای این فعالیت‌ها در نظر گرفته نشد. هزینه‌های انجام شده برای فعالیت‌های شبکه‌ای بین حداقل ۱ تا حداکثر ۳ درصد از کل بودجه‌ها را شامل می‌شد. اندک بودن اعتبارات اختصاص یافته به فعالیت‌های شبکه‌ای از مجموعه عواملی شامل محدودیت منابع مالی قابل استفاده برای اقدامات مشاوره فنی و ضعف منابع انسانی و ظرفیت‌های اداری در برنامه‌ها ناشی می‌شود. با وجود این، ضعف فعالیت‌های شبکه‌ای در حدود ۱۰ درصد برنامه‌ها، فرصت

را با یکدیگر مبادله کنند. به علاوه همکاران خود را بشناسند. نمونه‌هایی از این رویدادها عبارت‌اند از کنفرانس‌های برگزار شده در شهرهای هاگو، مالمو، وین، لیسبن، باداجوز و بیرمنگام.

۴-۱-۳- شبکه‌های ملی: هدف این شبکه‌ها تسهیل ارتباطات و تبادل تجربیات و اقدامات خوب در بین برنامه‌های URBAN در یک کشور یا بین کشورهای هم‌زبان بود. نمونه‌های این شبکه‌ها عبارت‌اند از: شبکه آلمان - اتریش، شبکه ایرلند و شبکه بریتانیا.

۴-۲- دستاوردهای عینی و تأثیرات فعالیت‌های شبکه‌ای

در راستای هدف برنامه URBAN از ترویج فعالیت شبکه‌ای، فعالیت‌هایی نیز برای ترویج همکاری بین برنامه‌ها انجام شد. برخی نتایج و تأثیرات این اقدامات ترویجی به شرح زیر است:

۴-۲-۱- فعالیت شبکه‌ای ملی: در بریتانیا و ایرلند، شبکه ملی به دلیل قابلیت به اشتراک گذاشتن اقدامات خوب و اطلاعات در باره ابتکارات گوناگون برنامه URBAN با یکدیگر و دیگر کشورهای عضو، بسیار با ارزش بود. در شبکه آلمان - اتریش نیز امکان دادن به همکاری در برنامه برای دستیابی به دانش عینی از فعالیت‌های

فراموش شده‌ای در زمینه تقویت منابع انسانی و به اشتراک گذاشتن اطلاعات و اقدامات خوب را آشکار می‌سازد.

در طول اجرای برنامه URBAN، شبکه‌های همکاری بین شهرها در هر دو سطح ملی و بین‌المللی ایجاد شدند. این شبکه‌ها عمدتاً به سه روش مشخص زیر عمل می‌کردند.

۴-۱-۱- فعالیت‌های بدون برنامه قبلی: این فعالیت‌ها در هنگام برقراری ارتباط مدیران برنامه URBAN با یکدیگر و شرکت آنها در سمینارها و بازدید از برنامه‌های کشورهای عضو انجام می‌شد. این فعالیت‌ها همچنین تبادل اطلاعات بین شهرهای دارای برنامه و کمیته‌های نظارتی را نیز در بر می‌گیرد. برای نمونه به بازدید نمایندگان شهر هاگو از پروژه‌های شهرهای آنت ورپ، لندن، بیرمنگام و لیون می‌توان اشاره کرد.

۴-۱-۲- رویدادهای رسمی: این روش شامل برنامه‌های برگزاری کنفرانس‌هاست. این رویدادها معمولاً به صورت کارگاه‌ها یا سمینارهای یک یا دو روزه شکل می‌گرفت. در این رویدادها فرصتی برای مدیران پروژه‌ها فراهم می‌شد که با مدیران پروژه‌های دیگر ملاقات و افکار و نظرات خود

میدانی در شهرهای عضو شبکه ارزش زیادی یافت.

۴-۲-۲- فعالیت شبکه‌ای

فراملی (چند ملیتی): فعالیت شبکه‌ای بین کشورهای عضو نیز عنصری مهم در تبادل تجربیات بود. مدیر برنامه URBAN I شهر لئون ارتباطاتی با مدیران برنامه‌های آزمایشی شهری (Upp) و URBAN II^(۱) شهر لایپزیک برقرار کرد که به ارائه پیشنهاداتی برای سایر برنامه‌های اتحادیه اروپا انجامید. مدیران برنامه اظهار کردند که فعالیت شبکه‌ای در شناسایی همکاران خیلی کمک کرده است.

۴-۲-۳- برقراری ارتباط: در برنامه

شهر لندن دری، ملاقات‌های چند ملیتی فرصتی را برای نمایندگان پروتستان و کاتولیک فراهم کرد که روابطی معنی‌دار را در خارج از حوزه محلی خود توسعه دهند. علاوه بر این، بر پایه تجربه فعالیت شبکه‌ای برنامه URBAN، مشارکتی بین شهرهای لندن دری، آنت ورپ، تولدو و چالن سور سائن به عنوان بخشی از برنامه Interreg III^(۲) ایجاد و توسعه یافت.

۴-۲-۴- تبادل اطلاعات مرتبط با

ساختارهای مدیریت: در بسیاری از موارد احساس شد که شبکه‌ها برای تبادل اطلاعات

در زمینه ساختارهای مدیریت و شناخت مقرراتی که به جنبه‌های اداری برنامه کمک می‌کرد، بسیار مفیدند. مشارکت در برنامه URBAN همچنین ارتباطات بین شهرداری‌ها و اتحادیه اروپا را تثبیت می‌کرد و مشارکت‌کنندگان را قادر می‌ساخت که درباره فرصت‌های مالی اتحادیه اروپا اطلاعاتی به دست آورند.

۴-۲-۵- ظرفیت سازی داخلی:

اقدامات شبکه‌ای در بسیج گروه‌های اجتماعی که به روش دیگری درگیر در شبکه نبوده‌اند، نقش با اهمیتی ایفا کرده است و ثابت کرد که اقدام به ظرفیت سازی داخلی به توسعه دانش و آگاهی مشارکت‌کنندگان درباره وضعیت سایر شهرهای اتحادیه اروپا و مشکلات آنها کمک می‌کند. برای نمونه نمایندگان گروه‌های اجتماعی در شهر شفیلد در سال ۱۹۹۸ در کنفرانس شهر وین شرکت کردند که بینشی ارزشمند درباره فعالیت‌های برنامه URBAN در سطح اتحادیه اروپا به آنها داده است.

با وجود این، فعالیت شبکه‌ای و تبادل تجربیات، آن گونه که انتظار می‌رفت، موفقیت‌آمیز نبود و تأثیر آشکار اندکی بر برنامه‌ها داشت. نتایج فعالیت‌های شبکه‌ای در سطوح ملی و بین‌المللی تنها به تبادل

از تجربیات دیگران و مبادله تجربیات در این دوره در سطح ملی نیز روی داد. برای نمونه در ایتالیا شهرهای دارای برنامه URBAN I به توسعه ظرفیت‌های خود از طریق تبادل تجربیات با دیگر شهرهای دارای برنامه URBAN II مبادرت ورزیدند.

۴-۳- معیارهای موفقیت اقدامات شبکه‌ای

عواملی که سبب موفقیت فعالیت‌های شبکه‌ای در برنامه URBAN شدند، در چهار گروه زیر دسته‌بندی می‌شوند:

۴-۳-۱- استوار بودن بر ارتباطات

موجود. یک عامل مهم در موفقیت فعالیت شبکه‌ای، آن گونه که در شهر آنت ورپ تجرب شد، ایجاد شبکه بر اساس ارتباطات موجود و تضمین تداوم آن بود. این اقدام توانست به صرفه‌جویی در زمان و منابع و در نتیجه دستیابی به نتایج عملی بیشتر کمک نماید.

۴-۳-۲- توجه به اشتراک زبانی و

نزدیکی منطقه‌ای. ایجاد شبکه‌ها بر اساس اشتراک زبانی برای تسهیل برقراری ارتباطات و یا نزدیکی منطقه‌ای می‌تواند یک امتیاز محسوب شود. شبکه آلمان - اتریش نخستین نمونه‌ای است که این دو مؤلفه را با یکدیگر ترکیب کرده است. ملاقات‌های اعضا

تجربیات محدود می‌شد. در بعضی موارد که فعالیت شبکه‌ای موفقیت‌آمیز بود، این فعالیت‌ها پیش از آنکه از فعالیت‌های برنامه URBAN ناشی شده باشند، بر ارتباطاتی که از پیش وجود داشته، استوار بودند. نظیر آنچه در برنامه‌های هاکنری لندن و آنت ورپ روی داد. گرچه ملاقات‌ها و تبادل تجربیات مفید است، ولی برنامه‌های URBAN داری ماهیتی بسیار متفاوت بودند و فرآیند یادگیری یا به اشتراک گذاشتن [اطلاعات و تجربیات] درباره آنها همواره تأثیرگذاری خاصی ندارد. برای نمونه در برمن، هر چند که فعالیت شبکه‌ای نشئت گرفته از برنامه‌ای پیشین برای شهرها خیلی مهم بود، ولی برای آنان که برنامه URBAN، جدید محسوب می‌شد، چالش‌های ماهیتی خیلی متفاوت داشتند و نتایج فعالیت‌های مبادله‌ای برای آنها همواره خیلی زیاد نبود. در بسیاری از موارد نیز نتایج فعالیت شبکه‌ای به دلیل محدودیت‌های اداری برنامه URBAN محدود می‌شد.

گرچه برنامه URBAN از فعالیت شبکه‌ای تأثیرات قابل توجهی نپذیرفته بود، ولی اتحادیه اروپا پرداختن به این مسئله را در سطح اتحادیه در طول سال‌های ۲۰۰۶-۲۰۰۰ در زمره اهداف خود قرار داد. یادگیری

شبکه آلمان - اتریش همیشه در یکی از شهرهای عضو شبکه انجام می‌شد. در این ملاقات‌ها زمان مشخصی برای مباحثه درباره مشکلات عمومی و به‌دست آوردن راهنمایی و پیشنهادات در نظر گرفته می‌شد و بخشی از زمان نیز به بررسی مسایل مرتبط با برنامه URBAN در سطح محلی، بازدید از پروژه‌ها، گفتگو با مشارکت‌کنندگان در برنامه و به‌دست آوردن آگاهی‌هایی درباره اقدامات سایر کشورهای عضو اختصاص می‌یافت. با وجود این تفاوت‌های بین شهرها و کشورها می‌بایست در نظر گرفته می‌شد.

۴-۳-۳- اختصاص زمان و منابع.

مهم است که زمان و منابع کافی برای مشارکت در کنفرانس‌ها و بازدید از برنامه‌های دیگر شهرها اختصاص یابد. چرا که فرصتی برای یادگیری درباره ابعاد اداری برنامه‌ها، مبادله اطلاعات و تجربیات خوب و ارتقاء آگاهی‌ها درباره مسایل و راه‌حل‌های آنها در دیگر شهرهای اروپایی فراهم می‌آورد. تجربه شهر آلبورگ از بهترین نمونه‌های میزبانی و مشارکت در کنفرانس‌ها و توسعه شبکه‌های دو جانبه با برنامه URBAN در دیگر شهرهاست.

۴-۳-۴- توانایی‌ها و انگیزه

کارمندان. مهم است که کارمندان

شرکت‌کننده در کنفرانس‌ها نه تنها دارای مهارت‌های زبانی و مدیریتی که باید پذیرای تجربه‌های جدید و روش‌های عملی جدید نیز باشند. از آنجا که برگزاری همایش‌ها و شرکت در آنها هزینه‌آور است، ضروری است که مزایای فعالیت‌های شبکه‌ای، به‌طور آشکار و توسط کارمندان برنامه‌ها درک شود. تنها در صورتی که دستاوردها و منافع فعالیت شبکه‌ای به خوبی درک شده باشد، ترغیب شرکت‌کنندگان امکان‌پذیر است.

۵- فرجام

این مقاله بخشی از گزارش مفصل ارزیابی پس از اجرای برنامه‌های عمرانی و خدماتی اتحادیه اروپا در برخی شهرهای این اتحادیه است که با نام برنامه URBAN CI به اجرا درآمده است. اهمیت این ارزیابی در شناخت فرایند ارزیابی برنامه‌های توسعه شهری و عوامل مؤثر در تقویت یا تضعیف برنامه‌هاست. در ایران نیز برخی برنامه‌های توسعه شهری نظیر بهسازی بافت‌های فرسوده یا حاشیه‌ای شهرها در سطح ملی اجرا می‌شوند که می‌توانند با توجه به نتایج این ارزیابی و درک آسیب‌پذیری‌ها و فرصت‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و اداری رویاروی آنها، با موفقیت به اهداف خود دست یابند. در اجرای برنامه URBAN CI

تعامل بین برنامه‌های این اتحادیه در سطح بین کشوری تمرکز دارد.

۲. برنامه (INTERREG III) از برنامه‌های اتحادیه اروپا برای کمک به حل مشکلات و مسایل اقتصادی، زیست محیطی و اجتماعی مناطق اروپا از طریق تبادل دانش، تجربیات و راهکارهاست.

مشارکت مردم و بخش خصوصی اهمیت زیادی در دستیابی برنامه‌ها به موفقیت داشته است و بر عکس. منابع مالی نیز یکی از علل اصلی موفقیت یا شکست طرح‌های موضوع برنامه URBAN CI بوده است. در این تجربه برای تأمین منابع مالی مورد نیاز طرح‌ها چه از نظر زمان تأمین و چه مقدار آن، روش‌های مناسبی نظیر ایجاد صندوق اعتباری یا منابع اعتباری طرح‌های دیگر استفاده شده است. تبادل تجربیات و اطلاعات بین مجریان طرح‌ها در سطح ملی یا بین کشوری از طریق برگزاری همایش یا بازدید از طرح‌ها و ایجاد شبکه‌هایی برای تبادل اطلاعات از اقدامات مهم دیگر در این برنامه است.

پانوشتها

* این نوشتار، گزارشی از منبع زیر است:

GHK Consulting Limited, (2003), Ex-post Evaluation URBAN Community Initiative (1994-1999), Final Report.

۱. برنامه (URBAN II) از دیگر ابتکار عمل‌های اجتماعی اتحادیه اروپاست که برای دوره زمانی سال‌های ۲۰۰۶ - ۲۰۰۰ طراحی شده و عمدتاً بر موضوع حمل و نقل عمومی در شهرها و کمک به