

กรอบยุทธศาสตร์การดำเนินงาน
โครงการเครือข่ายเมืองสร้างสรรค์ขององค์การยูเนสโก (UNESCO Creative Cities Network - UCCN)
“การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเพื่ออนาคต”

กรอบยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

กรอบยุทธศาสตร์การดำเนินงานโครงการเครือข่ายเมืองสร้างสรรค์ขององค์การยูเนสโกเป็นการแสดงถึงวิสัยทัศน์ในภาพรวมของเครือข่ายเมืองสร้างสรรค์ขององค์การยูเนสโกในการนำเรื่องวัฒนธรรมและความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในการพัฒนาเมือง ซึ่งเป็นผลมาจากข้อเรียกร้องของที่ประชุมเมืองเครือข่าย เมื่อปี 2559 ณ เมือง Östersund โดยร่างแรกได้มีการทำขึ้นโดยที่ประชุมผู้เชี่ยวชาญ เมื่อวันที่ 3-4 เมษายน 2560 ณ เมือง Enghien-les-Bains ประเทศฝรั่งเศส และได้ผ่านกระบวนการปรึกษาหารือจนกระทั่งได้ฉบับล่าสุดที่มีการนำเสนอในที่ประชุม เมื่อวันที่ 30 มิถุนายน – 2 กรกฎาคม 2560 ณ เมือง Enghien-les-Bains ประเทศฝรั่งเศส ซึ่งมีการอ้างอิงจากการรวบรวมผลสำเร็จของเมืองต่าง ๆ บวกกับข้อริเริ่มของการจัดตั้งโครงการเครือข่ายเมืองสร้างสรรค์ขององค์การยูเนสโกเมื่อปี 2547 กรอบการดำเนินงานมาจากผลสรุปการประชุมประจำปีที่ผ่านมา การรวมกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญ โครงการศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “Maximizing the potential of UCCN” ที่ประชุมเมืองเครือข่าย ครั้งที่ 2 ณ กรุงปักกิ่ง สาธารณรัฐประชาชนจีน ผลจากการประชุม “Valuing and evaluating creativity for sustainable regional development” แบบทดสอบการติดตามผลการดำเนินงานเมืองเครือข่าย การวิเคราะห์และรวบรวมข้อมูลและแนวปฏิบัติที่ดีของเครือข่าย ผสมผสานกับยุทธศาสตร์ขององค์การยูเนสโก ส่วนหนึ่งของอนุสัญญาด้านวัฒนธรรม วาระการพัฒนาที่ยั่งยืน 2030 วาระการพัฒนาเมืองใหม่ ซึ่งจะเป็กรอบการดำเนินงานในระดับนานาชาติของเมืองต่างๆ ครอบคลุมระยะเวลา 4 ปี ระหว่างปี 2560 - 2564 เชื่อมโยงกับหลายมิติทั้งกลไกการบริหารจัดการในด้านการเจริญเติบโตและงบประมาณที่ยั่งยืน การดำเนินการตามวิสัยทัศน์ร่วมจะประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ทั้งด้านการวิจัย การสื่อสาร และการเสริมสร้างศักยภาพ ซึ่งจะต้องมีงบประมาณในการสนับสนุนการดำเนินงานอย่างพอเพียง

1. เครือข่ายเมืองสร้างสรรค์ในปัจจุบัน : มีประสิทธิภาพและกำลังขยายตัว

1.1 แผนงานขององค์การยูเนสโก ส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์ยูเนสโกด้านการพัฒนาเมืองอย่างยั่งยืน

เครือข่ายเมืองสร้างสรรค์ เป็นแผนงานที่องค์การยูเนสโกได้ริเริ่มขึ้นเมื่อปี 2547 ผ่านกลไกในการบริหารจัดการขององค์การยูเนสโกเพื่อสร้างสันติวัฒนธรรมและการพัฒนาอย่างยั่งยืน องค์การยูเนสโกจะเป็นตัวแทนระหว่างรัฐบาลซึ่งมีกลไกการบริหารโดยที่ประชุมคณะกรรมการบริหารและที่ประชุมสมัชชาสามัญ จะทำหน้าที่ในการอนุมัติแผนงานและงบประมาณที่มาจากรัฐสมาชิก และงบประมาณพิเศษที่มาจากผู้บริจาคภายนอกและพันธมิตรต่าง ๆ และเนื่องจากเป็นองค์การชำนาญพิเศษในระบบสหประชาชาติเพียงองค์กรเดียวที่มีแผนงานเฉพาะด้านวัฒนธรรมที่อาศัยเครื่องมือที่เป็นบรรทัดฐานในการดำเนินงานผ่านอนุสัญญาและข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อเป็นกรอบนโยบายในระดับชาติทั้งในเรื่องหลักการ มาตรฐานและแนวทางการดำเนินงาน

ความยั่งยืนของเมืองเป็นเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญตามแผนงานและยุทธศาสตร์ขององค์การยูเนสโก การสร้างเครือข่ายเป็นผลมาจากการที่องค์การ ฯ ได้ตระหนักถึงความสำคัญองงานด้านวัฒนธรรมและอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาเมืองอย่างยั่งยืน วิสัยทัศน์ที่เป็นการยืนยันและร่วมกันดำเนินงานตามอนุสัญญาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องด้านวัฒนธรรม ไม่ว่าจะเป็นอนุสัญญาว่าด้วยการคุ้มครองและส่งเสริมความหลากหลายการแสดงออกทางวัฒนธรรม วาระการพัฒนาอย่างยั่งยืน 2030 หรือวาระการพัฒนาเมืองใหม่ การสร้างเครือข่ายจึงเป็นการแสดงถึงการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์การยูเนสโกในระดับเมืองตามวัตถุประสงค์ของวาระ 2030 และวาระการพัฒนาเมืองใหม่ในระดับเมือง ยิ่งไปกว่านั้นบทบาทและอิทธิพลของเครือข่ายที่เข้มแข็งยังมาจากความร่วมมือของผู้มีส่วนร่วมที่มากจากหลากหลายภาคส่วน ตั้งแต่ภาครัฐ ภาคเอกชน สถาบันการศึกษา และภาคประชาสังคม

1.2 การเจริญเติบโตและความน่าสนใจของเครือข่ายที่มาจากนวัตกรรมทางนโยบายด้านวัฒนธรรมร่วมของเมือง

ตั้งแต่ได้ริเริ่มสร้างตราสัญลักษณ์ของเครือข่าย ทำให้เห็นพลังของวัฒนธรรมและอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อการพัฒนานโยบายในระดับท้องถิ่น ผ่านกิจกรรมต่างๆ เมืองสมาชิกที่ได้รับการพัฒนาและทดลองนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์เป็นส่วนสำคัญในการกำหนดยุทธศาสตร์และการส่งเสริมในเรื่องผลกระทบจากวัฒนธรรมที่มีต่อการพัฒนาของเมือง กิจกรรมของเครือข่าย และความร่วมมือระหว่างเมืองที่เป็นเครือข่ายมีส่วนสำคัญในการส่งเสริมวิสัยทัศน์ด้านวัฒนธรรมและการพัฒนาระดับเมือง โครงการนี้จึงมีส่วนส่งเสริมความเข้มแข็งในการสนับสนุนการผสมผสานงานด้านวัฒนธรรมในวาระการพัฒนาย่างยั่งยืนปี 2030

ปัจจุบัน (ณ ปี 2560) มีเมืองเครือข่ายทั้งสิ้น 180 เมือง ใน 72 ประเทศทั่วโลก และได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ทำให้จำนวนเมืองที่สมัครเข้าเป็นสมาชิกเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพราะโครงการมีความเชื่อมโยงกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน พัฒนาการดังกล่าวจึงมีส่วนช่วยในการสร้างความสมดุลทางภูมิศาสตร์ของเครือข่าย แม้ว่าเมืองอยู่ในกลุ่มประเทศอาฟริกา และอาหรับจะยังคงมีน้อยก็ตาม นอกจากนี้เครือข่ายยังผสมผสานไปด้วยเมืองที่มีความหลากหลาย ทั้งเมืองที่มีขนาดเล็ก จนถึงมหานครขนาดใหญ่ ที่มีความหลากหลายทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและสภาพแวดล้อม ด้วยความหลากหลายเหล่านี้ทำให้มีความหลากหลายในเรื่องแนวทางการปฏิบัติในระดับเมืองต่างๆ ที่ต้องเผชิญความท้าทายร่วมกัน

เมืองสมาชิกต้องมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาเครือข่ายและยกย่องหลักการพื้นฐานของโครงการเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และนโยบายการพัฒนาท้องถิ่นของตน รวมถึงการพัฒนาความร่วมมือระหว่างเครือข่ายซึ่งในบางประเทศ จะมีการพัฒนาการสร้างเครือข่ายย่อยในระดับชาติขึ้นเพื่อประสานงานกิจกรรมต่างๆ และกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในระดับชาติขึ้น สำหรับในแง่ของการเพิ่มความน่าสนใจของโครงการจะมีการเปิดรับผู้มีส่วนร่วมจากเครือข่ายหรือสถาบันอื่นๆ เพิ่มขึ้น

1.3 การริเริ่มพันธกิจและการปรับเปลี่ยนกลไกในการบริหารจัดการแบบใหม่

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา เครือข่ายได้มีการปรับเปลี่ยนกลไกในการบริหารจัดการอย่างมีนัยยะสำคัญ บทบาทสำคัญขององค์การยูเนสโกคือการเป็นฝ่ายเลขานุการของเครือข่าย ทำหน้าที่ในการรวบรวมข้อมูล การส่งเสริมงานวิจัย การสร้างความตระหนัก การสื่อสารกิจกรรมต่างๆ การจัดการกระบวนการในการคัดเลือก และการประเมินผล การจัดการประชุมประจำปี และการคัดเลือกเมืองเจ้าภาพการประชุม โดยได้มีการจัดตั้งคณะทำงานเครือข่ายขึ้นเมื่อการประชุมประจำปี ณ เมือง Chengdu ในปี 2557 เพื่อการประสานงานระหว่างองค์การยูเนสโกกับเมืองเครือข่าย ประกอบด้วยผู้แทนจากเมืองเครือข่ายทั้ง 7 สาขา ที่ได้รับการคัดเลือกจากเมืองต่าง ๆ ทุก 2 ปี มีภารกิจที่ได้รับมอบจากที่ประชุมประจำปี ณ เมือง Kanazawa ในปี 2558 คือการประสานการดำเนินกิจกรรมต่างๆ จากแต่ละสาขา (โดยเฉพาะการประชุมแต่ละสาขา) การมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการดำเนินงานของเมืองเครือข่าย การประเมินผลรายงานของสมาชิกเครือข่าย และการติดต่อสื่อสารระหว่างเมืองและสำนักเลขาธิการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของแต่ละสาขาย่อย

พันธกิจขององค์กรเครือข่ายได้รับการทบทวนเมื่อปี 2557 โดยเอกสารดังกล่าวได้มีการกำหนดพันธกิจหลัก วัตถุประสงค์ และขอบเขตการดำเนินงานของเครือข่าย โดยเฉพาะเมืองสมาชิกที่จะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างสรรค์เป็นนโยบายหลักในการพัฒนาเมืองอย่างยั่งยืน ทั้งในระดับท้องถิ่น และระดับนานาชาติผ่านกิจกรรมความร่วมมือต่าง ๆ ด้วยการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ที่มีจุดมุ่งหมายในการผสมผสานเรื่องการสร้างสรรค์ไว้ในการพัฒนาเมือง ทั้งในด้านการแบ่งปันความรู้ การจัดทำโครงการนำร่อง การแลกเปลี่ยนผู้เชี่ยวชาญ และงานศิลปะ การวิจัย โดยมีการวัดและประเมินผลกิจกรรมเป็นหลัก เครือข่ายและเมืองสมาชิกจึงได้มีการรวบรวมการแสดงออกด้านความคิดสร้างสรรค์ตั้งแต่ระดับท้องถิ่น

2. วาระการพัฒนาในระดับนานาชาติ : บริบทที่เป็นประโยชน์

การให้การรับรองวาระการพัฒนาอย่างยั่งยืน 2030 และวาระการพัฒนาเมืองใหม่ถูกนำมาใช้ในการสร้างกรอบยุทธศาสตร์ของเครือข่าย

2.1 วัฒนธรรมเป็นส่วนสำคัญของวาระการพัฒนาในระดับนานาชาติ

บทบาทของวัฒนธรรมเป็นที่ยอมรับให้อยู่ในวาระของการพัฒนาอย่างยั่งยืน 2030 ซึ่งได้รับการรับรองจาก 193 ประเทศ เมื่อเดือนกันยายน 2558 ซึ่งประกอบด้วยกรอบการดำเนินงานระดับนานาชาติ มีเป้าหมาย 17 ข้อ 169 เป้าประสงค์ “เป้าหมาย 17 ข้อที่ช่วยเปลี่ยนแปลงโลกของเรา” โดยเป็นความพยายามในการกำหนดกรอบนโยบายและแผนการพัฒนาภายในปี 2030 การเป็นส่วนหนึ่งของแรงผลักดันนี้ องค์การยูเนสโกและผู้มีส่วนร่วมอื่นๆ ได้ให้การสนับสนุนอย่างแข็งขันในการบูรณาการงานด้านวัฒนธรรมเข้ากับการสร้างสรรค์ผ่านวาระการพัฒนาในระดับนานาชาติ ดังนั้นงานด้านวัฒนธรรมจึงถูกนำมาทบทวนให้เป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนเป้าหมายที่ 11 คือ การทำให้เมืองและการตั้งถิ่นฐานของมนุษย์มีความปลอดภัย ทัวถึงพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยองค์การยูเนสโกจะทำการประเมินความก้าวหน้าในการดำเนินการตามวาระ 2030 ผ่านแผนงานและกิจกรรมต่างๆ ของเครือข่าย และการจัดทำรายงานเสนอต่อที่ประชุมสมัชชาสหประชาชาติ

การสนับสนุนงานด้านวัฒนธรรมในการพัฒนาเมืองยังได้รับการยอมรับให้อยู่ในวาระการพัฒนาเมืองใหม่ (New Urban Agenda) โดยในที่ประชุมสหประชาชาติว่าด้วยการพัฒนาเมืองและที่อยู่อาศัยอย่างยั่งยืน (Habitat III) เมื่อเดือนตุลาคม 2559 ณ เมือง Quito ประเทศเอกวาดอร์ ได้ให้การยืนยันถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาเมืองใหม่ ซึ่งต้องเผชิญกับความท้าทายต่อการพัฒนาเมือง ประเทศต่างๆ ได้ให้คำมั่นที่จะดำเนินการตามวาระการพัฒนาเมืองใหม่ โดยได้มีการจัดทำกลไกการดำเนินงานตามเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนเป้าหมายที่ 11 องค์การยูเนสโกจะให้การสนับสนุนผู้มีอำนาจตัดสินใจอย่างแข็งขันในการใช้ประโยชน์จากงานด้านวัฒนธรรมและความคิดสร้างสรรค์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาเมืองอย่างยั่งยืน รายงานโลกด้านวัฒนธรรมและการพัฒนาเมืองอย่างยั่งยืนของยูเนสโก ภายใต้ชื่อเรื่อง “วัฒนธรรม: อนาคตของเมือง (Culture: Urban Future)” มีเนื้อหาเกี่ยวกับกรณีศึกษาที่คัดเลือกมาจากเมืองสมาชิกเครือข่าย ซึ่งองค์การยูเนสโกได้มุ่งมั่นที่จะให้มีในยุทธศาสตร์และแผนงานของวาระการพัฒนาเมืองใหม่ และมีการรายงานการดำเนินงานทุกๆ 4 ปี

2.2 ผู้มีอำนาจในท้องถิ่นเป็นผู้คิดค้นนโยบายการพัฒนาเมืองอย่างยั่งยืน โดยการดำเนินการตามวาระการพัฒนาอย่างยั่งยืน 2030

วาระการพัฒนาเมืองใหม่เป็นที่ยอมรับว่ามีบทบาทสำคัญในการคิดค้นนวัตกรรมทางนโยบายของผู้มีอำนาจในท้องถิ่นเพื่อการพัฒนาเมืองอย่างยั่งยืน ข้อริเริ่มหลายอย่างคาบเกี่ยวกับนโยบายในด้านต่างๆ ทั้งด้านการคมนาคม การใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ การรวมตัวทางสังคม การศึกษา ซึ่งส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นในระดับท้องถิ่น ในบริบทที่เมืองต้องเผชิญกับปัญหาในหลายๆ ด้าน ทั้งความไม่เท่าเทียมทางสังคมและกระจายตัวของประชากร ความรุนแรงในเมือง ความท้าทายทางด้านสิ่งแวดล้อม และการขยายตัวของเมืองที่ไม่เป็นระเบียบ ทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้มีอำนาจตัดสินใจในท้องถิ่นต้องหาทางในการแก้ไขปัญหาแบบใหม่ๆ ต่อความท้าทายเหล่านี้ จึงมีความพยายามที่จำเป็นในการยึดเอาพลังแห่งการคิดค้นนวัตกรรมในระดับท้องถิ่นมาสู่ความร่วมมือในระดับนานาชาติ เพื่อบูรณาการกันเป็นกลไกในการกำหนดนโยบาย

ผู้มีอำนาจในท้องถิ่นและเครือข่ายหลายแห่งได้มีการปรับปรุงยุทธศาสตร์และโครงการต่างๆ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของวาระการพัฒนาอย่างยั่งยืน 2030 และวาระการพัฒนาเมืองใหม่ โดยมีความพยายามในการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับวาระการพัฒนาอย่างยั่งยืน เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และโครงการระดับโลกกับกิจกรรมระดับท้องถิ่น ท่ามกลางนโยบายต่างๆ เครือข่ายเหล่านี้จะเน้นการแก้ไขปัญหาเร่งด่วนอย่างมี

ประสิทธิภาพ (Eurocities) ความเท่าเทียมทางเพศ (UCLG) การจ้างงานเยาวชน (Eurocities) การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (Interrag Europe) การรวมตัวทางสังคม (Urban Transformations) การบรรเทาความเสียหายจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (C40 Cities Climate Leadership Group) การจัดการความเสี่ยงภัยพิบัติและการฟื้นฟู (UCL City Leadership Laboratory) ในที่ประชุม UCLG มีความมุ่งมั่นอย่างยิ่งในการจัดทำนโยบายที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมร่วมของเมือง ผ่านกลไกแผนปฏิบัติการที่ 21 (Agenda 21) วาระ 2030 จึงเป็นเหมือนกรอบยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับเครือข่ายเมืองมากที่สุด

3. วิสัยทัศน์ร่วมสำหรับอนาคต:

(ก) เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของเครือข่าย

3.1 ตัวอย่างของเมืองสมาชิกในการใช้พลังแห่งการคิดค้นเพื่อกำหนดกรอบการดำเนินงานในระดับนานาชาติภายใต้วาระการพัฒนาอย่างยั่งยืน 2030

การมุ่งเน้นที่กิจกรรมของเครือข่ายในการดำเนินการตามโครงการและนวัตกรรมเป็นวัตถุประสงค์หลัก ซึ่งเป็นข้อบังคับที่สำคัญของเมืองเครือข่ายที่ควรทดลองกำหนดนโยบายที่มีวัฒนธรรมร่วมเป็นพื้นฐาน การรวบรวมข้อมูลเพื่อสนับสนุนการผสมผสานเรื่องวัฒนธรรมไว้ในยุทธศาสตร์การพัฒนาเมือง การมีเครื่องมือและข้อมูลที่ใช้ได้จริงเพื่อวัดผลกระทบด้านวัฒนธรรมที่มีต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน และการสนับสนุนการพัฒนาด้านการวิจัย กิจกรรมต่างๆ เหล่านี้ควรอยู่บนพื้นฐานของความรู้และประสบการณ์ของเมืองสมาชิกและเกี่ยวเนื่องกับกิจกรรมหลักขององค์การยูเนสโก รวมถึงการดำเนินการตามวาระการพัฒนาอย่างยั่งยืน 2030 และวาระการพัฒนาเมืองใหม่

ยิ่งไปกว่านั้นการมุ่งเน้นการสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาเมืองอย่างยั่งยืน การมีข้อบังคับของเครือข่ายเมืองสร้างสรรค์ที่มีสถานะเฉพาะ ความสามารถที่จะช่วยสนับสนุนการหารือในระดับนานาชาติด้านกระบวนการทัศน์ในการพัฒนาเมืองเกี่ยวกับวัฒนธรรมร่วม จึงเป็นส่วนหนึ่งของวาระการพัฒนาอย่างยั่งยืน 2030 และวาระการพัฒนาเมืองใหม่ เครือข่ายจึงเปิดโอกาสให้เมืองสมาชิกมีเวทีระหว่างประเทศสำหรับแสดงความคิดเห็นริเริ่มในการแก้ไขปัญหาที่เป็นความท้าทายของโลกอันสะท้อนให้เห็นในวาระของการประชุมนานาชาติ จุดเน้นของยุทธศาสตร์ใหม่นี้จึงจะช่วยในการพัฒนาผลกระทบและข้อต่อต่างๆ ที่เกิดกับเครือข่าย

3.2 การจัดการด้านการเจริญเติบโตของเครือข่าย

สืบเนื่องจากกิจกรรมของเครือข่ายที่มีความน่าสนใจเพิ่มขึ้น โดยเห็นได้จากเมืองสมาชิกที่มีอยู่ทั่วโลก และมีสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นตั้งแต่ปี 2558 การเติบโตดังกล่าวได้เพิ่มมุมมองให้แก่เครือข่ายและการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่างๆ และยังช่วยให้เกิดความสมดุลของเครือข่ายในภูมิภาคต่างๆ ทั้งเมืองที่มาจากซีกโลกใต้ (Global South) ซึ่งเป็นเป้าหมายแรกของเครือข่ายในอนาคต การขยายเครือข่ายจึงทำให้สามารถกำหนดยุทธศาสตร์ในการทำงานที่มีเสียงจากส่วนรวมและการร่วมในเวทีการอภิปรายนานาชาติในเรื่องการพัฒนาเมืองอย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตามการเติบโตดังกล่าวได้ส่งผลให้เกิดแรงกดดันด้านงบประมาณและการดำเนินงานทั้งในส่วนของสำนักเลขาธิการและเมืองสมาชิก สิ่งที่สำคัญคือการเติบโตดังกล่าวยังคงรักษาความสมดุลกับทรัพยากรและความสามารถในการบริหารจัดการของฝ่ายเลขาธิการกับเมืองสมาชิก ในแง่นี้จึงจำกัดการสมัครเข้าเป็นสมาชิกเครือข่ายไว้สูงสุดไม่เกิน 2 เมืองในปี 2562

3.3 การปรับปรุงตัวแทนเครือข่ายตามภูมิศาสตร์

การสร้างพันธมิตรและการแบ่งปันแนวปฏิบัติเป็นแนวทางหลักที่สำคัญของเครือข่าย แต่อย่างไรก็ตามยังมีความพยายามในการพัฒนาความสมดุลของเครือข่ายตามหลักภูมิศาสตร์ เมืองที่มาจากทางซีกโลกใต้ยังมีน้อย ดังนั้นเพื่อให้มั่นใจว่ามีความเท่าเทียมกันในทุกภูมิภาค จึงมีการกำหนดไว้ในเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดความยั่งยืนของเครือข่ายโดยรวมในการสร้างพลังความสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาที่หลากหลายทั้งด้าน

สังคมและเศรษฐกิจที่สอดคล้องกับค่านิยมหลักขององค์การยูเนสโก การเปิดรับเมืองเครือข่ายที่มาจากซีกโลกใต้ เป็นการเปิดโอกาสให้มีมิติใหม่ๆ ในด้านการสร้างสรรค์ ที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาในระดับท้องถิ่นซึ่งเป็นแหล่งเรียนรู้ร่วมกันของเมืองสมาชิก

3.4 การสร้างความมั่นใจในด้านความยั่งยืนของงบประมาณ

การบริหารจัดการและการพัฒนาเครือข่ายได้รับการรับรองรองตั้งแต่เริ่มโครงการจากงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรเป็นพิเศษขององค์การยูเนสโก ซึ่งได้รับจากหุ้นส่วนภายนอก และเงินบริจาคจากเมืองคู่สมาชิก เช่น จากเมืองปักกิ่ง กับ ฉินเจิ้น (สาธารณรัฐประชาชนจีน) เมืองฟาเบรียโน (Fabriano) (อิตาลี) และเมืองซานตาเฟ (สหรัฐอเมริกา) ซึ่งได้ให้การสนับสนุนการดำเนินงานของเครือข่ายกว่า 10,000 เหรียญสหรัฐ ยังมีความจำเป็นในการมีกลไกระดมเงินทุนอย่างยั่งยืนเพื่อสนับสนุนการขยายเครือข่าย และการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ใหม่นี้ ดังนั้นการสร้างความยั่งยืนด้านงบประมาณจึงเป็นยุทธศาสตร์การดำเนินงานที่สำคัญในการสร้างความเข้มแข็งของการสร้างสรรค์สิ่งใหม่เครือข่าย สนับสนุนแนวปฏิบัติที่ดีและการพัฒนาคุณภาพของข้อมูลที่จะแบ่งปันกันระหว่างสมาชิก ช่วยอำนวยความสะดวกให้กับการมีส่วนร่วมของเครือข่ายในการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ทั้งในระดับนานาชาติ ระดับภูมิภาค และระดับท้องถิ่น เพื่อสร้างความมั่นใจตามวิสัยทัศน์ของโครงการและเมืองสมาชิก ไปพร้อมๆ กับการพัฒนาการมีส่วนร่วมของเครือข่ายอื่น ๆ

4. วิสัยทัศน์ร่วมสำหรับอนาคต : (ข) สิ่งที่ต้องดำเนินการอันดับแรกและแผนปฏิบัติการ

4.1 ข้อเสนอกิจกรรม

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ข้างต้น องค์การยูเนสโกและเมืองสมาชิกจึงเสนอกิจกรรมดังนี้

- **การรวบรวมกิจกรรมต่างๆ ของเมืองสมาชิก** ในการดำเนินงานตามโครงการและกิจกรรมต่างๆ ภายใต้มุมมองเนื้อหาที่เมืองสมาชิกมีอยู่ โดยเฉพาะการจัดทำรายงานประจำตามที่กำหนด การอำนวยความสะดวกในการเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ขององค์การยูเนสโก การจัดทำเอกสารเชิงวิเคราะห์แบบออนไลน์ที่มีการสังเคราะห์ข้อมูลผลลัพธ์และยุทธศาสตร์ที่สร้างความมั่นใจในการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ของเมืองเครือข่าย กรณีศึกษาที่มาจากเมืองต่างๆ ที่เน้นนวัตกรรมในการแก้ไขปัญหาของเมือง สิ่งเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนการสื่อสารยุทธศาสตร์ระหว่างเครือข่ายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโครงการ แนวปฏิบัติที่ดีเป็นแรงขับเคลื่อนเมืองสมาชิกและสร้างแรงบันดาลใจสำหรับเมืองอื่นๆ ทั่วโลกโดยไม่ต้องคำนึงถึงสาขาของเครือข่าย
- **การพัฒนาแนวทางการดำเนินงาน ยุทธศาสตร์ และเครื่องมือในการปฏิบัติ** ที่เกี่ยวกับนโยบายของเมืองด้านวัฒนธรรมร่วม เพื่อแสดงให้เห็นและวัดผลกระทบของการสร้างสรรค์ต่อการพัฒนาของเมือง บนพื้นฐานศักยภาพของเมืองสมาชิกที่ทำหน้าที่เป็นเหมือน “ห้องปฏิบัติการ” ทางนโยบายของเมือง ที่เป็นเหมือนความเชี่ยวชาญของยูเนสโกในการสร้างมาตรฐานต่างๆ เมืองสมาชิกคาดหวังคำแนะนำในการดำเนินการตามวาระการพัฒนาอย่างยั่งยืน 2030 ในระดับท้องถิ่น กรอบการดำเนินงานที่ช่วยสนับสนุนและเครื่องมือในการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ภายใต้มุมมองที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดแผนพัฒนาท้องถิ่นและการระดมทุน
- **การดำเนินโครงการนำร่อง** ที่แสดงให้เห็นผลกระทบของการสร้างสรรค์ต่อการพัฒนาเมืองและการทดลองดำเนินการที่ใช้ได้จริงตามวาระการพัฒนาอย่างยั่งยืนและวาระการพัฒนาเมืองใหม่ และการฝึกปฏิบัตินี้สามารถใช้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการประเมินและการรายงานตามวาระ 2030 ในระดับท้องถิ่น กรอบความร่วมมือดังกล่าวสามารถขยายไปสู่การวิจัยด้วยการสนับสนุนให้เมืองพันธมิตรให้มีการแบ่งปันและในแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดร่วมกัน เมืองสมาชิกบางเมืองสามารถเป็นเหมือนห้องปฏิบัติการที่สามารถทดลองปฏิบัติที่ดีได้

- การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมและ/หรือกิจกรรมอย่างละเอียด เพื่อสร้างศักยภาพให้กับเมืองสมาชิก โดยเฉพาะเมืองที่อยู่ในซีกโลกใต้ ด้วยการร่วมมือกับมหาวิทยาลัยและสถาบันฝึกอบรมอื่นๆ และสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ภายในเครือข่าย การสร้างศักยภาพดังกล่าวควรมีการวางแผนสำหรับเมืองสมาชิก เช่นเดียวกับการสร้างแรงบันดาลใจให้กับเมืองก่อนการเข้าร่วมเครือข่าย

4.2 กิจกรรมการสื่อสาร

การสื่อสารและการส่งเสริมจะได้รับความสำคัญมากขึ้นผ่านกิจกรรมดังนี้

- การจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ข้อมูลต่างๆ ประกอบด้วย เอกสาร UCCN Courier ที่ออกเป็นรายปักษ์ และเอกสารสิ่งตีพิมพ์หัวข้อต่างๆ สื่อเหล่านี้จะช่วยเพิ่มวิสัยทัศน์ที่เป็นกรณีศึกษาและแนวปฏิบัติที่ดีต่างๆ ให้แก่เมืองสมาชิกผ่านมุมมองของเครือข่ายและแหล่งข้อมูลต่างๆ (จากผู้เชี่ยวชาญ มหาวิทยาลัย มีอาชีพ และศูนย์วัฒนธรรม) และสนับสนุนให้เกิดแรงดึงดูดให้แก่เครือข่ายในการแลกเปลี่ยนกิจกรรมต่างๆ
- การส่งเสริมการดำเนินกิจกรรมในระดับนานาชาติ ผ่านการอำนวยความสะดวกให้แก่เมืองสมาชิกในการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเครือข่ายในระดับนานาชาติ เช่น การเข้าร่วมเป็นสมาชิกของเมืองและการแบ่งปันข้อมูลระหว่างกัน
- การสร้างเว็บไซต์ที่มีการเคลื่อนไหวมากขึ้น และมีรูปแบบการจัดการความรู้ที่ครอบคลุม เพื่อสนับสนุนให้เกิดการแบ่งปันข้อมูลประสบการณ์ของเมืองสมาชิก

การพัฒนากิจกรรมต่างๆ เหล่านี้จะขึ้นอยู่กับความยั่งยืนของการรวบรวมงบประมาณของเครือข่าย

5. วิสัยทัศน์ร่วมสำหรับอนาคต : (ค) รูปแบบในการดำเนินการ

5.1 การสร้างกลไกในการบริหารจัดการ

ผลการดำเนินระหว่างองค์การยูเนสโกและเมืองสมาชิกเครือข่ายที่ผ่านมา มีระบบการทำงานที่มีการพัฒนาเป็นอย่างมาก ทั้งในกระบวนการคัดเลือกและการประเมินผลการดำเนินงานที่ได้มาตรฐานและมีความชัดเจน

- **สำนักเลขาธิการของเครือข่าย** อยู่ภายใต้การกำกับดูแลขององค์การยูเนสโก ที่ไม่เพียงแต่จะสะท้อนยุทธศาสตร์ที่สำคัญขององค์การไปยังเครือข่าย แต่ยังทำให้เครือข่ายได้รับประโยชน์จากชื่อเสียงและอิทธิพลขององค์การ สมาชิกเครือข่ายมีความตระหนักและส่งเสริมบทบาทหน้าที่จำเป็นนี้ โดยการสนับสนุนวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ ข้อริเริ่ม โครงการความร่วมมือต่าง ๆ รวมถึงการสนับสนุนกลไกในการตรวจสอบและการวิจัย เพื่อส่งเสริมวิสัยทัศน์ในการทำงานของเครือข่าย ยิ่งไปกว่านั้นเครือข่ายและเมืองสมาชิกที่มีมุมมองในระดับโลกและมีการผสมผสานมุมมองนี้กับองค์กรต่างๆ ในสหประชาชาติ ทำให้เมืองมีแนวนโยบายที่มีความเป็นสากล

- **คณะอำนวยการ (Steering Group)** ตั้งขึ้นเมื่อปี 2014 ทำหน้าที่เป็นกลไกในการประสานการดำเนินงาน ติดตามประสานการทำงานระหว่างสำนักเลขาธิการและเมืองสมาชิก รวมถึงผลประโยชน์ต่างๆ ของเครือข่าย ขอบข่ายในการดำเนินงานขยายไปถึงการจัดเก็บข้อมูล การดำเนินโครงการนำร่อง การมีส่วนร่วมและการเสริมสร้างศักยภาพให้แก่เมืองสมาชิก เมืองสมาชิกบางเมืองได้ให้ข้อเสนอแนะว่าการกลไกในการจัดการและประสานความร่วมมือระหว่างแต่ละเครือข่ายควรมีการปรับ โดยเฉพาะการหมุนเวียนการประสานงานเพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกันและครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

- **เครือข่ายทั้ง 7 สาขา** จะเป็นตัวบ่งบอกลักษณะเฉพาะของเมืองเครือข่าย ประกันทัศนวิสัยและอำนวยความสะดวกในด้านการระดมทุนเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของเครือข่าย ประเภทของเมืองจะเป็นตัวที่สะท้อนคุณลักษณะและยุทธศาสตร์ในการทำงาน และการเพิ่มมูลค่าให้กับเครือข่าย ทั้งในด้านการเพิ่มจำนวนสาขาในระยะยาว แม้ว่าการเพิ่มจำนวนสาขาจะไม่ใช่ความสำคัญในระดับต้นๆ แต่สามารถเป็นเป้าหมายในระยะ

ยาว โดยเฉพาะสาขาที่ยังไม่มีในปัจจุบัน ควรให้การสนับสนุนการทำงานของเมืองที่ไม่ได้รับโอกาสในการเข้าร่วมเครือข่ายมากขึ้น โดยเฉพาะการพิจารณาความร่วมมือตามหลักภูมิศาสตร์ และส่งเสริมการดำเนินงานในลักษณะข้ามสาขา เพื่อส่งเสริมวาระของการพัฒนาเมืองใหม่ และเป็นประโยชน์ต่อเมืองเครือข่ายที่เป็นเครือข่ายระดับสากลอย่างแท้จริง

- **ช่วงเวลาของการรับสมัครเมืองเครือข่าย** – จะเปิดรับสมัครทุกๆ 2 ปี ตามที่กำหนดไว้ตั้งแต่ปี 2558 เพื่อให้เกิดการผสมผสานสมาชิกใหม่ที่ราบรื่นและการเติบโตอย่างยั่งยืนของเครือข่าย ในรอบ 2 ปียังสอดคล้องกับศักยภาพในการทำงานของสำนักเลขาธิการ เนื่องจากการเปิดรับสมัครประจำปีจะทำให้เกิดภาระต่องบประมาณในการบริหารกิจกรรมหลักอื่นๆ เพื่อเป็นการการเว้นระยะสำหรับการพัฒนาโครงการ การสร้างความเป็นหุ้นส่วนและกิจกรรมของเครือข่ายช่วยให้เกิดศักยภาพในการริเริ่มใหม่ของเครือข่าย

- **การประชุมประจำปี** และการคัดเลือกเมืองเจ้าภาพมีสำคัญอย่างมากในการสนับสนุนการทำงานตามวัตถุประสงค์ของเครือข่าย การประชุมช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันของเมืองสมาชิกและสำนักเลขาธิการ รวมถึงการอำนวยความสะดวกในการรวมตัวกันของสมาชิกใหม่

- **กระบวนการคัดเลือกและการประเมิน** มีการปรับปรุงให้ดีขึ้นในช่วงหลายปีที่ผ่านมา โดยอาศัยกระบวนการที่เข้มงวดตามเกณฑ์ที่กำหนด กิจกรรมที่เกี่ยวกับการดำเนินงานตามขั้นตอนการประเมินและข้อกำหนดของการเป็นเมืองสมาชิกยังอยู่ในความรับผิดชอบของยูเนสโก ที่อาศัยการปรึกษาทั้งจากภายในและภายนอกควบคู่กับการตัดสินใจโดยผู้เชี่ยวชาญอิสระ องค์กรพัฒนาเอกชน สถาบันอิสระ และเมืองสมาชิกแต่ละสาขา ผู้อำนวยการใหญ่ขององค์การยูเนสโก จะมีอำนาจในการตัดสินใจขั้นสุดท้ายที่อยู่บนพื้นฐานของข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญภายนอกและคณะผู้อำนวยการ ซึ่งจะต้องรายงานให้ที่ประชุมคณะกรรมการบริหาร ที่ประชุมสมัยสามัญของยูเนสโกและรัฐสมาชิก ในฐานะที่เป็นหน่วยงานในระบบสหประชาชาติ องค์กรยูเนสโกจะต้องมั่นใจต่อการมีส่วนร่วมของทุกประเทศและการเป็นตัวแทนที่มีความเท่าเทียมกันในแต่ละภูมิภาคเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ในการสร้างเครือข่าย ดังนั้นกระบวนการในการคัดเลือกและการประเมินจึงยังคงต้องมีความครอบคลุมและทั่วถึงทุกสาขา

5.2 การตั้งกองทุนใหม่

เพื่อให้เกิดความมั่นใจในเรื่องงบประมาณที่ยั่งยืนของเครือข่าย กรอบการดำเนินงานเพื่อระดมทุนจะได้รับการพัฒนาให้มีความยั่งยืนและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น องค์การยูเนสโกยังคงให้การสนับสนุนการบริหารจัดการและการดำเนินงานตามหน้าที่ของเครือข่ายทุกวัน ทั้งในด้านการรับสมัคร และการดำเนินโครงการจัดการประชุมประจำปี การติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน การรวบรวมแนวปฏิบัติที่ดี และการพัฒนาแนวปฏิบัติและการเสริมสร้างศักยภาพของสื่อ อย่างไรก็ตามแหล่งเงินงบประมาณจำเป็นต้องได้รับการระดมเพื่อเสริมสร้างศักยภาพให้แก่เครือข่าย โดยเฉพาะการดำเนินงานตามกรอบยุทธศาสตร์ใหม่นี้ การระดมทุนเพิ่มเติมจำเป็นต้องรวบรวมจากแหล่งเงินภายนอกองค์การยูเนสโก ดังนั้นจึงควรส่งเสริมและสนับสนุนให้เมืองสมาชิกบริจาคเงินโดยความสมัครใจเพื่อเป็นทุนในการดำเนินกิจกรรมของเครือข่ายผ่านบัญชีพิเศษขององค์การยูเนสโก (UNESCO' special account) ในการริเริ่มตามกลไกดังกล่าวได้เสนอให้มีการบริจาคเงินจากเมืองสมาชิกอย่างน้อย 2,000 เหรียญสหรัฐต่อปี โดยยังคงเป็นการบริจาคตามความสมัครใจและจำนวนเงินก็มีความยืดหยุ่นไปตามสถานการณ์ทางการเงินของเมืองสมาชิก นอกจากนี้เมืองสมาชิกอาจจะพิจารณาจัดสรรส่วนของเงินทุนสำหรับท้องถิ่นในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของท้องถิ่นเพื่อเข้าไปสู่กิจกรรมความร่วมมือในระดับนานาชาติของเครือข่าย การบริจาคเงิน 2,000 เหรียญสหรัฐต่อปีของเมืองสมาชิกจะไม่ครอบคลุมค่าใช้จ่ายที่คาดหวังทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ยังคงต้องการการสนับสนุนเพื่อให้มีการบริจาคเพิ่มเติมเกินจากที่กำหนดไว้

5.3 การดำเนินการตามกลไกความร่วมมือเชิงสร้างสรรค์

กลไกความร่วมมือเชิงโครงสร้างที่ดีและเป็นระบบจะดำเนินการโดยสำนักเลขาธิการขององค์การยูเนสโก เพื่ออำนวยความสะดวกให้เกิดความร่วมมือระหว่างเมืองที่สมัครและเมืองที่เป็นเครือข่ายในปัจจุบันในการเตรียมการเพื่อสมัครเป็นเครือข่าย แต่ยังคงอยู่ในกระบวนการเพื่อตัดสินใจเข้าร่วม กลไกความร่วมมือนี้เป็นประโยชน์ร่วมกันในช่วงที่มีการเชิญชวนให้สมัครเข้าร่วมเครือข่ายโดยเฉพาะในกลุ่มประเทศอาฟริกา ซึ่งเป็นประเทศที่มีเมืองตัวแทนเข้าร่วมเครือข่ายน้อยที่สุด จำนวนเมืองสมาชิกเครือข่ายที่เข้ามาเข้าร่วมอย่างแข็งขันในรอบปีที่ผ่านมาเพิ่มขึ้น และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในอนาคต จากประสบการณ์ครั้งแรกในการเปิดรับสมัครทำให้มีการสร้างกลไกในการกำกับดูแลภายในเครือข่ายในอนาคตและมีการขยายออกไปสู่กลุ่มภูมิภาคอื่นๆ ซึ่งกลไกนี้จะเป็นหนทางในการให้ความช่วยเหลือในระยะยาว (2 หรือ 3 ปี) เพื่อให้เมืองที่สมัครได้มีโอกาสในการพัฒนาวิสัยทัศน์ยุทธศาสตร์ และแผนการดำเนินงาน เพื่อสนับสนุนขีดความสามารถในการดำเนินงานของเมือง
