



wiem jak jest

konsultacje
w społeczności lokalnej:
planowanie,
przygotowanie,
prowadzenie konsultacji
społecznych
metodą warsztatową

konsultacje
w społeczności lokalnej:
planowanie,
przygotowanie,
prowadzenie konsultacji
społecznych
metodą warsztatową

Monika Probosz, Przemysław Sadura

Konsultacje w społeczności lokalnej:

planowanie, przygotowanie,

przewodzenie

konsultacji społecznych

metodą warsztatową

Tekst: Monika Probosz, Przemysław Sadura

Redakcja: Agata Urbanik

Korekta: Agnieszka Zygmunt

Projekt graficzny i skład: para-buch, www.para-buch.pl



Niniejsza publikacja została wydana w ramach projektu „Partycypacja obywatelska: diagnoza barier i stworzenie narzędzi wspomagających dobre rządzenie”, zrealizowanego dzięki wsparciu udzielonemu przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię poprzez dofinansowanie ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego.

Projekt badawczy otrzymał dofinansowanie od Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego jako praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2008–2011.

Więcej o projekcie:

www.wiemjakjest.pl, info@wiemjakjest.pl

Wydanie I

Nakład 500 egzemplarzy

© Instytut Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2011

WPROWADZENIE: CO TO SĄ KONSULTACJE SPOŁECZNE, ZASADY I WARUNKI SUKCESU

06

Co to są konsultacje społeczne? **str. 06**

Dlaczego i po co prowadzi się konsultacje społeczne? **str. 09**

Jak prowadzimy konsultacje? **str. 16**

Kiedy i w jakich sprawach prowadzić konsultacje **str. 18**

Jak organizować konsultacje społeczne, by przynosiły korzyści **str. 21**

CZĘŚĆ I. PLANOWANIE PROCESU KONSULTACJI

24

Proces konsultacji i jego niezbędne elementy, etapy konsultacji **str. 26**

Metody konsultacji społecznych **str. 28**

Metodologia warsztatów konsultacyjnych „Wiem jak jest” **str. 34**

CZĘŚĆ II. PRZYGOTOWANIE KONSULTACJI SPOŁECZNYCH I KOMUNIKACJA W PROCESIE KONSULTACJI

38

Pierwsza ważna decyzja: co komunikować? **str. 38**

Druga ważna decyzja: jak komunikować? **str. 41**

Trzecia ważna decyzja: gdzie zamieszczać informacje? **str. 51**

Czwarta ważna decyzja: jak rekrutować uczestników konsultacji? **str. 53**

CZĘŚĆ III. PROWADZENIE KONSULTACJI. JAK PROWADZIĆ SPOTKANIE KONSULTACYJNE – przewodnik dla prowadzącego

55

Scenariusz spotkania (sposób pracy) **str. 55**

Niezbędnik moderatorski **str. 56**

Inne metody wyrażania opinii przez mieszkańców niż spotkania i warsztaty **str. 65**

Bibliografia i lektura zalecana **str. 67**

01

Drodzy Czytelnicy!



Oddajemy w Wasze ręce podręcznik dotyczący konsultacji społecznych. Wraz z publikacją poświęconą diagnozie lokalnej stanowi – mamy nadzieję – wygodne narzędzie nauki i pracy dla osób zainteresowanych organizacją konsultacji społecznych. Powstał w ramach projektu „Partycypacja obywatelska: diagnoza barier i stworzenie narzędzi wspomagających dobre rządzenie” Instytutu Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego, kierowanego przez prof. Annę Gizę-Poleszczuk.

Dla kogo jest przeznaczony? Tekst pisany był z myślą o Was, a więc o pracownikach administracji publicznej, w większości, choć nie wyłącznie, zatrudnionych w instytucjach samorządowych. Mamy jednak głębokie przekonanie, że zagadnienia dotyczące podstawowych zasad komunikowania się, reguł prowadzenia debaty i organizowania spotkań z obywatelami, idei i wymiernych efektów dobrze zorganizowanych konsultacji społecznych mogą zainteresować także osoby działające w organizacjach społecznych, reprezentantów obywateli w ciałach przedstawicielskich (np. radnych różnych szczebli, sołtysów) i samych obywateli.

Skąd wziął się pomysł przygotowania tej publikacji? Jest on ściśle związany z charakterem naszego przedsięwzięcia. Projekt Instytutu Socjologii UW nie był kolejnym działaniem naukowym, którego wyniki nie wyjdą poza zamknięty obieg akademicki, lecz ważnym krokiem w stronę otwarcia się na praktykę społeczną. Jego celem było stworzenie narzędzia, które ma szansę stać się podstawą systematycznego działania na rzecz wzmocnienia procesów demokratycznych w Polsce. Punktem wyjścia była konstatacja, że stan partycypacji obywatelskiej w naszym kraju, mimo wysiłków stworzenia przestrzeni dla jej realizacji (procedura konsultacji społecznych, partnerstwo z organizacjami pozarządowymi, komisje dialogu społecznego, fundusze sołeckie itp.) jest znacznie poniżej pożądanego poziomu. Powszechnie dostrzega się wycofanie obywateli z życia publicznego, niezwykle niskie zaufanie do instytucji publicznych, niski poziom kapitału społecznego, często pozorny charakter dialogu społecznego. W naszym przekonaniu problem leży częściowo w niedostatku wiedzy o potrzebach społecznych, w tym w braku systematycznej informacji o społecznym odbiorze działań władzy publicznej oraz braku narzędzi i praktyki w stosowaniu komunikacji społecz-

nej nastawionej na identyfikację i rozwiązywanie problemów. Zdecydowaliśmy się więc, korzystając z doświadczeń przedstawicieli władz samorządowych i pracowników administracji, działaczy organizacji pozarządowych i zwykłych mieszkańców Poznania, Słupska, Gołdapi i Biłgoraja, opracować narzędzia diagnozowania potrzeb społeczności lokalnej, planowania komunikacji między obywatelami a władzami lokalnymi, a także realizowania zróżnicowanych tematycznie i zakresowo konsultacji społecznych. Efektem było przeprowadzenie eksperymentalnych i wieloetapowych warsztatów konsultacyjnych w wymienionych miejscach. Stanowią one jeden z ważnych punktów odniesienia i zbiór przykładów wykorzystanych w naszym podręczniku. Uczyliśmy się z Wami i od Was, teraz chcemy zdobytą wiedzę oddać w najlepsze możliwe ręce.

Co znajdziecie na kolejnych stronach podręcznika? Przede wszystkim praktyczne informacje i odpowiedzi na konkretne pytania, takie jak to, dlaczego konsultacje się opłacają i jak można szybko i skutecznie zwiększyć zainteresowanie mieszkańców udziałem w spotkaniach konsultacyjnych. Nie zabraknie przykładów działań podejmowanych przez realizatorów znanych nam debat konsultacyjnych, wzorów ulotek, plakatów i innych materiałów informacyjnych. Opisujemy także przebieg wybranych procesów konsultacyjnych, aby umożliwić czytelnikom zapoznanie się ze scenariuszami konsultacji w konkretnych sytuacjach. Nacisk na praktyczność i przydatność nie oznacza jednak, że zupełnie pomijamy kwestie bardziej ogólne. Podręcznik prezentuje szerszy kontekst konsultacji społecznych, jakim jest kwestia partycypacji obywatelskiej i współrzędzenia, dialogu obywatelskiego i demokracji deliberatywnej. Skrótowo omawia najważniejsze pojęcia, idee i metody.

Dlaczego uważamy, że temat konsultacji społecznych jest ważny? Rosnące zainteresowanie promocją partycypacji obywatelskiej w Unii Europejskiej i gronach eksperckich związanych z polskim rządem wskazuje, że tematyka ta będzie zyskiwać na aktualności. Do niedawna w Polsce konsultacje społeczne były rozumiane bardzo wąsko, jako formalne zabiegi realizowane w oparciu o przepisy i określające ocenę skutków regulacji lub spotkania o charakterze eksperckim z przedstawicielami organizacji pozarządowych i/lub biznesu. Staramy się pokazać, że w coraz większym stopniu będą one przyjmować formę nowatorskich badań społecznych czy eksperymentalnych

warsztatów z udziałem obywateli. Taka diagnoza kierunku przemian administracji publicznej powoduje, że sprawą palącą staje się wszechstronne przygotowanie pracowników instytucji samorządowych i wszystkich zainteresowanych w zakresie stanu prawnego oraz krajowych i unijnych wymogów dotyczących prowadzenia konsultacji społecznych, teoretycznych podstaw dialogu społecznego i demokracji deliberatywnej, metod i technik prowadzenia konsultacji (oraz ich związkami z technikami i metodami badań społecznych). Temu posłużą informacje o aktach prawnych (polskich i unijnych), omówienie studiów przypadków konsultacji przeprowadzonych w Polsce i na świecie, a wreszcie – zapoznanie się z praktycznymi regułami prowadzenia konsultacji społecznych i negocjacji.

Życzymy przyjemnej lektury i owocnej pracy z wykorzystaniem poniższego materiału. Będziemy wdzięczni za wszelkie sugestie dotyczące treści podręcznika, komentarze, pytania, własne przykłady, uwagi.

Przemysław Sadura (sadurap@gmail.pl, www.wiemjakjest.pl)



WPROWADZENIE: CO TO SĄ KONSULTACJE SPOŁECZNE, ZASADY I WARUNKI SUKCESU

CO TO SĄ KONSULTACJE SPOŁECZNE?

Konsultacje społeczne można rozumieć dwojako. To po pierwsze **narzędzie prowadzenia dialogu społecznego** – zbiór technik, które są wykorzystywane w kontakcie przedstawicieli władzy ze społeczeństwem w celu poznania jego opinii, a zarazem **proces** – zaplanowany, przebiegający w czasie, mający punkt wyjścia, uczestników i określony cel. Tak rozumiane konsultacje społeczne mogą ograniczać się do prawnie i zwyczajowo przyjętych działań, jak udostępnianie do wglądu i opiniowanie dokumentów czy przesyłanie ich ekspertom.

W rzeczywistości takie działania są jednymi z wielu technik wykorzystywanych podczas całego procesu konsultacji społecznych, który jako całość ma bardziej złożoną naturę. **Konsultacje społeczne mają swój szerszy kontekst, wyznaczany przez kwestię partycypacji obywatelskiej i nowej filozofii sprawowania władzy, określanej mianem współrzędzenia.** Jest to więc nie tylko konsultowanie wyjątego z rzeczywistości dokumentu, lecz także całościowe podejście do współpracy z obywatelami. Jakże? Najkrócej mówiąc – włączające. Pojęcie partycypacji obywatelskiej wiąże się z przekonaniem, że w demokratycznym społeczeństwie publiczne zaangażowanie obywateli nie ogranicza się tylko do udziału w wyborach. Mają oni wiele możliwości wyrażania swoich poglądów i korzystania z przysługujących im praw, takich jak prawo do:

- kontaktowania się z funkcjonariuszami publicznymi na szczeblu lokalnym i krajowym (sołtysami, radnymi, wójtami/burmistrzami, parlamentarzystami itd.),
- działania w partiach politycznych, organizacjach społecznych itp.,
- dyskusowania o polityce z sąsiadami,
- uczestniczenia w spotkaniach publicznych, zebraniach wiejskich i decydowania o ważnych sprawach wspólnoty,
- włączania się w kampanie polityczne i społeczne,
- podpisywania petycji,

- wypowiedzania się w mediach lokalnych i ponadlokalnych, i wiele innych¹.

Jest to więc szereg działań podejmowanych przez obywateli w celu rozwiązywania problemów, wyszukiwania rozwiązań, wywierania wpływu na instytucje lub organizacje. **Partycypacja obywateli wspomaga, uzupełnia, a czasami zastępuje działanie administracji publicznej, zwiększając skuteczność jej funkcjonowania. Zarazem jednak wymaga zachęty i wsparcia ze strony władz i administracji.**

W literaturze mówi się o stopniowości partycypacji obywatelskiej. Najpowszechniejszą klasyfikacją jej form ze względu na stopień zaangażowania obywateli jest podział na informowanie, konsultowanie i współdecydowanie². W zmodyfikowanej przez nas typologii można wyróżnić pięć poziomów działań władz zwiększających zaangażowanie obywateli.

- **Poziomem wyjściowym proponowanej „drabiny partycypacji” jest brak komunikacji między decydentami i interesariuszami.** Między odizolowanymi od siebie stronami nie zachodzi żadna wymiana informacji. Obywatele mogą wpiisywać swoje postulaty np. do księgi skarg i zażaleń, jednak decydenci jej nie czytają. Decydenci mogą umieszczać komunikaty na tablicach informacyjnych w swoich instytucjach, jednak obywatele nie śledzą ich treści.

¹ Na podstawie: Robert D. Putnam, *Samotna gra w kręgle. Upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 53.

² D. Długosz, J. J. Wygnański, *Obywatele współdecydują. Przewodnik po partycypacji społecznej*, Stowarzyszenie na rzecz Forum Inicjatyw Pozarządowych, Warszawa 2005, s. 23 lub A. Ferens, R. Kondas, I. Matysiak, G. Rzeźnik, M. Szyski, *Jak prowadzić konsultacje społeczne w samorządach? Zasady i najlepsze praktyki współpracy samorządów z przedstawicielami społeczności lokalnych. Przewodnik dla samorządów*, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Warszawa 2010, http://www.frdl.org.pl/main/monitoring_legislacji_n.htm

• **Drugi szczebel drabiny wyznacza informowanie polegające na jednokierunkowej komunikacji.** Władze przekazują obywatelom rzetelne i pełne informacje o swoich działaniach, decyzjach, inwestycjach i zamierzeniach. Komunikują się z nimi z wykorzystaniem różnych kanałów: lokalnej prasy, radia, TV, stron internetowych, specjalnych materiałów informacyjnych, ogłoszeń w instytucjach podlegających samorządowi. Jednocześnie jednak decydenci nie zbierają żadnych informacji zwrotnych, nie interesują się opiniami mieszkańców na temat swoich działań.

• **Trzeci poziom partycypacji to zbieranie informacji od mieszkańców.** Przepływ informacji i tym razem jest jednostronny. Informacje płyną od mieszkańców do decydentów, jednak to ci ostatni określają tematy, których dotyczą, i zasady, na jakich są przekazywane. Kontrolują też ich przepływ i wykorzystanie. Przykładem działań z tego poziomu mogą być mniej (sondy internetowe) lub bardziej (sondaże) profesjonalne badania opinii.

• **Czwarty poziom partycypacji to konsultowanie, które wiąże się z zasadniczą zmianą jakościową we wzajemnym komunikowaniu.** Mówimy o czymś więcej niż naprzemiennym informowaniu i zbieraniu informacji. Chodzi o tworzenie sytuacji, w których dochodzi do spotkania przedstawicieli obu stron w tym samym czasie i w tej samej przestrzeni. Dochodzi do wspólnego określenia tematyki spotkania, wzajemnego reagowania na wypowiedzi. Konsultowanie planów i działań przez decydentów pozwala obywatelom na uzyskanie wpływu, ale go nie gwarantuje. W wyniku konsultacji ich organizatorzy znają dość dobrze stosunek obywateli do dyskutowanych spraw i mogą podjąć decyzję, w jakim stopniu postąpią zgodnie z ich wskazówkami, a w jakim będą się kierować własnym zdaniem.

• **Ostatni, najwyższy, poziom partycypacji to sytuacja współdecydowania, w której obywatele sami dokonują rozstrzygnięć akceptowanych i realizowanych przez władze.** Z taką sytuacją mamy do czynienia np. gdy decydenci oddają mieszkańcom prawo do decyzji o przeznaczeniu jakiejś części budżetu gminy na działania będące działaniami własnymi samorządu. Organizatorzy procesu, czyli władze lokalne, przekazują wszelkie niezbędne informacje pomocne przy podjęciu decyzji, konstruują ramy procesu decyzyjnego (wyklu-

czające np. przekazanie środków na działanie niezgodne z prawem, nieleżące w kompetencjach samorządu itd.), wykonują decyzje mieszkańców. W takiej sytuacji komunikacja „zanurza się” we współdziałaniu.

Tabela 1. Typy działań partycypacyjnych

| Działanie | Poziom partycypacji | Kierunek komunikacji | Zastosowanie |
|----------------------|----------------------------|-----------------------------|--|
| izolacja | brak | brak | „księga skarg i zażaleń” w PRL |
| informowanie | niski | władza → obywatel | PR, polityka informacyjna |
| zbieranie informacji | niski | obywatel → władza | badania opinii, sondy internetowe |
| konsultowanie | średni | władza ↔ obywatel | spotkania z udziałem mieszkańców |
| współdecydowanie | wysoki | władza Δ obywatel | budżet partycypacyjny, fundusz sołecki |

DLACZEGO I PO CO PROWADZI SIĘ KONSULTACJE SPOŁECZNE?

Dlatego, że trzeba

W świetle wyników badań konsultacje społeczne przeprowadzane są zazwyczaj w sytuacjach konieczności spełnienia wymogów prawnych³. Stosuje się przy tym raczej najbardziej standardowe rozwiązania, takie jak wyłożenie konsultowanych dokumentów do wglądu w urzędzie lub umieszczenie ich w internecie i zebranie pisemnych opinii innych instytucji publicznych, partnerów społecznych lub mieszkańców.

Podstawą do przeprowadzenia konsultacji społecznych **na poziomie gminy** są przepisy Ustawy o samorządzie gminnym z 8 marca 1990 roku. Zgodnie z nimi rząd i samorzady mogą przeprowadzić konsultacje społeczne w wypadkach przewidzianych ustawą (wtedy często są one obowiązkowe) oraz w innych sprawach ważnych dla wspólnot samorządowych.

Ustawa o samorządzie gminnym przewiduje konsultacje obowiązkowe w zakresie:

- a.** tworzenia, łączenia, dzielenia i znoszenia gmin oraz ustalania ich granic,
- b.** nadawania gminie lub miejscowości statusu miasta i ustalania jego granic,
- c.** ustalania i zmiany nazwy gmin oraz siedziby ich władz,
- d.** tworzenia jednostki pomocniczej.

Obowiązkowe konsultacje związane z innymi przepisami w szczególności dotyczącą m.in.:

• **zagospodarowania przestrzennego:** po podjęciu przez radę gminy uchwały o przystąpieniu do sporządzania studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego, a także o przystąpieniu do sporządzenia miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego, wójt zawiadamia właściwe instytucje, przyjmuje uwagi, wykląda projekt dokumentu, organizuje dyskusje publiczną itd.⁴

³ Więcej i bardziej szczegółowo o wymogach prawnych np.: podręcznik *Jak prowadzić konsultacje społeczne w samorządach...*, str. 21–28.

⁴ Ustawa z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (DzU z 2003 r. Nr 80, poz. 717), art. 11 i 17.

- **ochrony środowiska:** organ sporządzający program ochrony środowiska lub konkretne decyzje o uwarunkowaniach środowiskowych jest zobowiązany zapewnić możliwość udziału społeczeństwa w postępowaniu, którego przedmiotem jest sporządzenie programu ochrony środowiska⁵,
- **rozwiązywania problemów społecznych:** gminne Strategie Rozwiązywania Problemów Społecznych mają być „wyrazem solidarności społecznej” i „pełnić funkcję drogowskazu w koordynowaniu działań różnych instytucji działających w tym zakresie”⁶,
- **tworzenia programów rozwoju:** przepisy nakazują konsultować projekty programów rozwoju z jednostkami samorządu terytorialnego, partnerami społecznymi i gospodarczymi⁷,
- **współpracy z organizacjami pożytku publicznego:** organ stanowiący jednostki samorządu terytorialnego (rada, sejmik) ma obowiązek uchwalenia szczegółowego sposobu konsultowania z sektorem pozarządowym aktów prawa miejscowego w dziedzinach dotyczących działalności statutowej tych organizacji. Zasady konsultacji powinny być zawarte w uchwale rady. Zapisy ustawy bezwzględnie wymagają takich konsultacji, jednak organom uchwalającym zasady pozostawiają swobodę decyzji co do ich formy oraz sposobu ich prowadzenia⁸.

Wymogiem w podobny sposób wymuszającym konsultacje społeczne mogą być zasady wprowadzane przez programy unijne, np. programy rewitalizacji finansowane z Regionalnych Programów Operacyjnych.

⁵ Ustawa z dnia 3 października 2008 r. o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko (DzU Nr 199, poz. 1227)

⁶ Ustawa o pomocy społecznej z dnia 12 marca 2004 roku (DzU z 2004 r. Nr 64, poz.593).

⁷ Ustawa o zasadach prowadzenia polityki rozwoju z dnia 6 grudnia 2006 roku (Dz.U. nr 227, poz. 1658), art. 19a.

⁸ Zgodnie z art. 5 ust. 5 znowelizowanej ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. 2003 nr 96 poz. 873).

Dlatego, że warto – w interesie samorządu...

Nie jest jednak tak, że tylko przymus skłania władze samorządowe do sięgnięcia po konsultacje z obywatelami. Wyobraźmy sobie hipotetyczną gminę, której samorząd w ogóle nie komunikuje się z mieszkańcami – nie informuje ich o podejmowanych działaniach, mających zapaść decyzjach, szykujących się zmianach, nie pyta o ich zdanie, potrzeby, pomysły, nie mówi o swoich inicjatywach. Nie ma spotkań, kontaktów w terenie, konsultacji. Nie istnieje strona internetowa urzędu, nie wydaje on gazetki, nie wywiesza ogłoszeń. **Co traci taki samorząd?** Traci możliwość dotarcia z informacją o swoich inicjatywach do mieszkańców. Co więcej, ryzykuje podejmowanie działań niedopasowanych do lokalnych potrzeb oraz rezygnuje z możliwości poddania ich weryfikacji. Może to wiązać się z wymiernymi stratami – rozwiązywanie konfliktów społecznych i poprawianie już zakończonych prac kosztuje czas i pieniądze.

...i mieszkańców

Na takiej sytuacji tracą, oczywiście, także mieszkańcy. Nie mają wpływu na działania samorządu ani świadomości tego, jakie inicjatywy są dla nich i w ich imieniu podejmowane. Brakuje wspólnej wiedzy na temat wzajemnych planów, oczekiwań i działań w najbliższym otoczeniu. Wytworzenie jej jest możliwe tylko dzięki odpowiedniemu wykorzystaniu kanałów komunikacyjnych, które pozwalają na skuteczne działanie.

Dlatego, że konsultacje się opłacają wszystkim

Dobrze przeprowadzone konsultacje pozwalają m.in. na:

- lepsze rozpoznanie potrzeb interesariuszy i dopasowanie działań samorządu do ich oczekiwań,
- zaoszczędzenie czasu i pieniędzy (mniej protestów, opóźnień),
- spojrzenie na problem z wielu punktów widzenia i wypracowanie nowych rozwiązań w przypadku konfliktu,
- podsuniecie nierozważanych dotąd, ciekawych i realistycznych rozwiązań zaproponowane przez mieszkańców,
- wzmocnienie pozytywnego wizerunku urzędu i budowanie poparcia społecznego wokół przekonsultowanych działań,
- aktywizowanie całych społeczności – stanowią inkubator, w którym „wykluwają się” nowi społecznicy i zaangażowani obywatele,

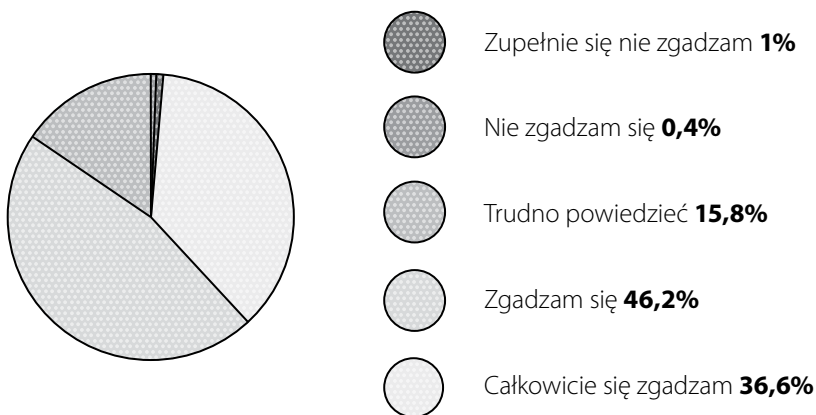
- zwiększenie gotowości obywateli do samodzielnego rozwiązywania problemów i zaspokajania potrzeb oraz rozwój ich umiejętności w tym zakresie,
- budowanie zaufania do władz i instytucji oraz współobywateli (kapitał społeczny), co procentuje większym zaangażowaniem w przyszłości,
- zwiększenie ogólnego zaufania do samorządu, więc też zwiększenie skłonności do zaakceptowania także decyzji podejmowanych bez konsultowania,
- oswojenie z nimi mieszkańców – regularnie konsultacje nie skłaniają do podejrzeń o chęć manipulacji,
- możliwość zawarcia porozumienia w trudnych, konfliktogennych sytuacjach (np. musimy zlikwidować waszą szkołę, ale w zamian damy gimbusa, plac zabaw i remont mostu) .

Dlatego, że chcą ich mieszkańcy

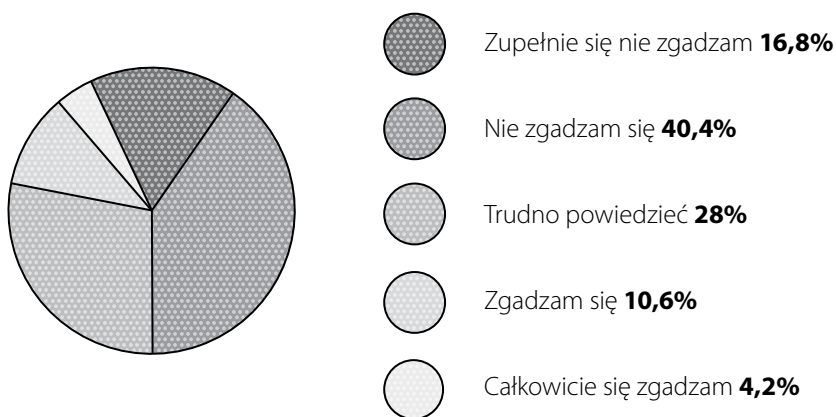
Spójrzmy na interesujący wynik badania przeprowadzonego na potrzeby niniejszego opracowania przez Laboratorium Badania Komunikacji Społecznej. Jego celem było sprawdzenie, jak obywatele i organizacje pozarządowe oceniają komunikację z samorządami⁹. Czy mieszkańcy gminy **chcą wpływać** na jej sprawy? I czy ten **wpływ mają?** Zestawienie odpowiedzi na te dwa pytania mówi bardzo wiele.

⁹ Badanie przeprowadzono w maju 2010, składało się ono z części ilościowej i jakościowej. Część ilościowa została przeprowadzona za pośrednictwem ankiet internetowych, wzięło w niej udział 500 internautów. Na część jakościową składały się cztery wywiady indywidualne – po dwa z przedstawicielami organizacji pozarządowych i przedstawicielami samorządu.

Wykres 1. Chciałbym mieć wpływ na sprawy mojej gminy



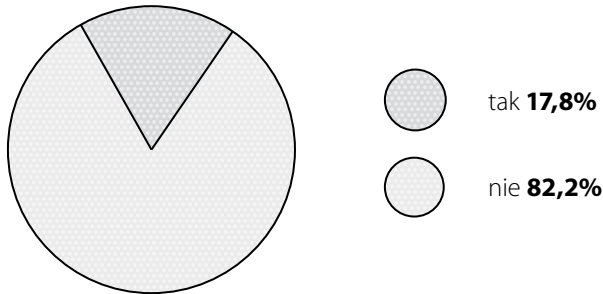
Wykres 2. Czuję, że mam wpływ na sprawy mojej gminy



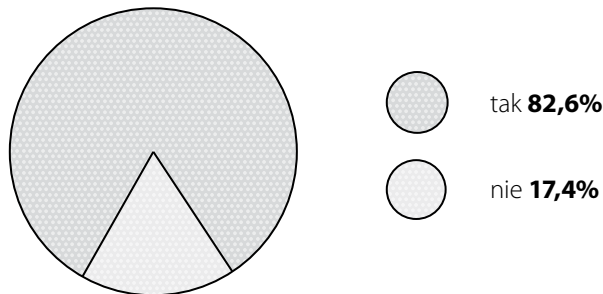
Ponad 80% przebadanych osób chciałoby mieć wpływ na sprawy swojej gminy, podczas gdy 57% w momencie badania nie czuje, że go ma. Wyraźnie widać, że jest **potencjał**, który można wykorzystać. **Mieszkańcy chcą mieć wpływ na lokalne sprawy**, co może cieszyć przedstawicieli władz. Oznacza to, że istnieje duża grupa osób, która jest gotowa bardziej zaangażować się w rozwój swoich społeczności, wziąć za nie większą odpowiedzialność. Wystarczy im to umożliwić i wykorzystać konsultacje społeczne jako jeden ze sposobów na osiągnięcie tego celu.

Czy mieszkańcy rzeczywiście chcieliby **wziąć udział w konsultacjach społecznych**?
Zobaczmy!

Wykres 3. Obecnie gminy coraz częściej ogłaszają konsultacje społeczne w sprawach dotyczących mieszkańców gminy. Czy brał/a Pan/i kiedyś udział w takich konsultacjach?



Wykres 4. Czy chciał/a/by Pan/i wziąć udział w takich konsultacjach?



Z jednej strony 82% osób nie brało nigdy udziału w konsultacjach społecznych, a z drugiej – równie duża grupa osób chciałaby wziąć w nich udział w przyszłości. Te koła, które są niemal swoim lustrzanym odbiciem wyraźnie pokazują, że warto podjąć wysiłek dotarcia do mieszkańców.

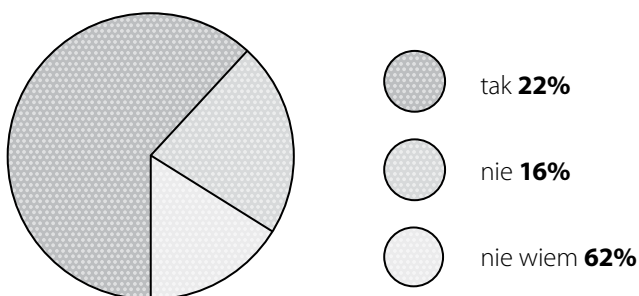
JAK PROWADZIMY KONSULTACJE?

Z badania Laboratorium Badania Komunikacji Społecznej wynika, że samorząd wykorzystuje do kontaktu z organizacjami pozarządowymi i z obywatelami wiele zróżnicowanych dróg komunikacji. Są to m.in. strona internetowa – głównie Biuletyny Informacji Publicznej, czasem też www.ngo.pl, mail, telefony, poczta, spotkania osobiste formalne i nieformalne (głównie z organizacjami pozarządowymi).

Wyniki te potwierdzają także inne badania, takie jak to przeprowadzone przez Fundację Rozwoju Demokracji Lokalnej w województwie mazowieckim¹⁰. Wykazało ono, że w zdecydowanej większości jednostek samorządu terytorialnego (JST) stosuje się zasadę współpracy z partnerami społecznymi i to w różnej formie: od nieformalnych rozmów z mieszkańcami i liderami organizacji społecznych po debaty publiczne i konsultacje z mieszkańcami.

Efektywność wykorzystania tych kanałów pozostawia jednak wiele do życzenia. W badaniu ilościowym zadaliśmy 500 osobom pytanie, czy w ich gminie odbywały się jakieś konsultacje społeczne.

Wykres 5. Czy w Pan/i gminie takie konsultacje były kiedyś organizowane?



62% mieszkańców odpowiedziało na to pytanie „nie wiem”. Jest to wynik, który daje do myślenia. Konsultacje społeczne powinny być przecież ogłaszane w każdej gminie, a informacja o nich powinna docierać do jej mieszkańców.

Badania informują także o najczęściej stosowanych modelach przeprowadzania konsultacji społecznych:

- w co drugiej badanej JST funkcjonowały stałe grupy wymiany opinii lub grupy robocze o charakterze konsultacyjnym (z udziałem organizacji pozarządowych). W pojedynczych przypadkach odnotowano regulowanie zasad prowadzenia konsultacji społecznych za pomocą uchwały rady gminy,
- organizowanie spotkań i debat publicznych poprzedzonych udostępnieniem konsultowanego dokumentu w urzędzie lub na stronie internetowej (w przypadku konsultowania dokumentów o charakterze strategicznym, m.in. strategii rozwoju czy rewitalizacji),
- konsultacje „indywidualne”, polegające na przesyłaniu uwag i sugestii drogą mailową, ewentualnie pocztą tradycyjną lub składaniu ich w urzędzie (plany i studia uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego, niekiedy programy współpracy z organizacjami pozarządowymi).
- popularną formą mającą w sobie element konsultacji społecznych są sondy internetowe¹¹.

Według ogólnopolskiego badania organizacji pozarządowych przeprowadzonego przez Klon/Jawor w 2009 r.:

- 49% organizacji współtworzyło z JST dokumenty służące rozwojowi gminy/powiatu/regionu (dwa lata wcześniej – 33,8%)
 - 62% gmin i 83% powiatów w 2008 r. konsultowało z NGO program współpracy¹².
- Najpopularniejszymi formami konsultacji okazały się:
- udostępnienie dokumentów do wglądu w siedzibie urzędu lub instytucji (70%),
 - umieszczenie na stronie www (43%),
 - spotkanie z interesariuszami (44%),
 - udział w konferencji partycypacyjnej (28%).

¹¹ *Jak prowadzić konsultacje społeczne w samorządach?...*,

¹² Jan Herbst, *Współpraca organizacji pozarządowych i administracji publicznej w Polsce 2008 – bilans czterech lat*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008.

Oznacza to więc, że konsultacje społeczne z roku na rok są coraz popularniejszą formą podejmowania decyzji. Jednocześnie jednak organizuje się je przede wszystkim w sytuacjach, w których samorządy są prawnie zobowiązane do ich przeprowadzenia. Co więcej, wciąż najbardziej popularną ich formą jest udostępnianie konsultowanych dokumentów w siedzibie instytucji. Sposób ten jest być może najmniej obciążający z punktu widzenia organizatora, ale zarazem najmniej atrakcyjny dla uczestników i najmniej efektywny. Utrzymanie się takiego trendu może dosyć szybko zniechęcić do konsultacji wszystkie uczestniczące w nich strony.

KIEDY I W JAKICH SPRAWACH PROWADZIĆ KONSULTACJE

Wyniki przywołanego już badania dotyczącego konsultacji społecznych w mazowieckich samorządach wskazywały, że konsultacjom podlegały przede wszystkim: programy współpracy z organizacjami pozarządowymi, plany/studia uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego, inwestycje (m.in. budowa przedszkola, plan sieci ścieżek rowerowych), wieloletnie plany inwestycyjne, fundusze sołeckie, strategie przeciwdziałania problemom alkoholowym i narkomanii, przekształcenie szpitala powiatowego w spółkę. Jako uczestników konsultacji wskazywano organizacje społeczne i pozarządowe oraz „zainteresowanych mieszkańców”, „zainteresowane grupy zawodowe”, np. nauczycieli, lokalnych przedsiębiorców¹³. **Co więc można konsultować? W zasadzie wszystko.**

Z kim konsultować?

Z kim można prowadzić konsultacje społeczne? To zależy, jak szeroką ich definicję przyjmujemy.

Jeśli uznamy, że konsultacje społeczne są jedną z form dialogu społecznego¹⁴, to będziemy je rozumieć jako dwustronną komunikację administracji publicznej z partnerami społecznymi i gospodarczymi. W tym przypadku konsultacje służą zaopiniowaniu przez ekspertów strony społecznej rozwiązań, strategii, inwestycji

¹³ *Jak prowadzić konsultacje społeczne w samorządach?...*

¹⁴ Przewidzianych w „Zasadach dialogu społecznego” przyjętych w dokumencie programowym Rady Ministrów z dnia 14.11.2007 r.

planowanych lub proponowanych przez administrację publiczną. Można więc stwierdzić, że konsultacje mają za zadanie realizować zasadę partnerstwa w procesie podejmowania decyzji. Podmiotem konsultacji będą więc różnego rodzaju organizacje pozarządowe mające wiedzę lub działające w obszarze związanym z przedmiotem konsultacji.

Możemy także rozumieć konsultacje społeczne jako proces, w którym przedstawiciele władz (każdego szczebla: od lokalnych po centralne) przedstawiają obywatelom swoje plany dotyczące np. aktów prawnych (ich zmiany lub uchwalania nowych), inwestycji lub innych przedsięwzięć, które będą miały wpływ na życie codzienne i pracę obywateli. W takim przypadku uczestnikami konsultacji są **obywatele-mieszkańcy**.

Szersze rozumienie konsultacji społecznych łączyłoby oba przedstawione powyżej, wskazując, że jest to sposób uzyskiwania opinii, stanowisk, propozycji itp. od instytucji i osób, których dotkną, bezpośrednio lub pośrednio, skutki proponowanych przez administrację działań.

W interesie samorządu leży przyjęcie trzeciej ze wskazanych definicji podmiotu konsultacji. Umożliwia to bowiem elastyczne dostosowywanie grupy uczestników do tematu konsultacji i pozwala najtrafniej określić ich formę. Rozbudowane zadania samorządu terytorialnego pozwalają wyodrębnić grupy interesariuszy i przeprowadzić konsultacje eksperckie z lokalnymi liderami opinii, działaczami organizacji społecznych itp.

Takie rozumienie jest najbardziej zgodne z duchem czasów, którego wyrazem mogą być chociażby cele i kierunki przemian administracji publicznej wskazywane przez przedstawicieli rządu¹⁵. Wśród takich punktów dojscia wymienia się m.in.: **„państwo subsydiarne”**, a więc bardziej przejrzyste, odpowiedzialne, przyjazne i pomocnicze, a także **„państwo partycypacyjne”**, czyli wykorzystujące nowe

¹⁵ Wystąpienie Michała Boniego, Szefa Zespołu Doradców Strategicznych Prezesa Rady Ministrów, Polska 2030: Geografia i generacje rozwoju, Kraków, 11 września 2010 r.

możliwości techniczne oraz jakościowe komunikacji i deliberacji. Jest to więc wizja państwa, w którym, zgodnie z zasadą pomocniczości, każdy obywatel, rodzina, wspólnota, organizacja (fundacja, stowarzyszenie, zrzeszenie) ma swoją rolę. Państwo zaś interweniuje tam, gdzie jest potrzebne, robi to jak najbardziej adekwatnie i uzgadnia swoje działania z **interesariuszami**. Ilustracją tego przesunięcia w logice działania administracji publicznej może być poniższa tabela.

Tabela 2. Ewolucja form administracji publicznej (w tym samorządu terytorialnego)

| Wymiar | Forma | Tradycyjna administracja | Zarządzanie publiczne | Współzrządzenie (governance) |
|-------------------------------------|--------------|-----------------------------------|------------------------------|--|
| Relacje obywatel-władza | | posłuszeństwo | uprawnienie (do usługi) | partnerstwo |
| Administracja odpowiedzialna | | przed politykami | przed klientami | przed obywatelami, interesariuszami |
| Główne zasady działania | | zgodność z regułami i procedurami | efektywność i rezultaty | otwartość, przejrzystość, partycypacja |
| Kryteria sukcesu | | nakład | wynik | proces |
| Kluczowy atrybut | | bezstronność | profesjonalizm | współkreowanie |

Źródło: opracowanie własne na podstawie m.in. *Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance. World Public Sector Report 2005*, United Nations, New York 2005; M. Boni (red.), Polska 2030. *Wyzwania rozwojowe*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2009; Barbara Lewenstein, *Między rządzeniem a współzrządzeniem. Obywatelskie modele rozwoju społeczności lokalne*, w: B. Lewenstein, J. Schindler, R. Skrzypiec (red.), *Partycypacja społeczna i aktywizacja w rozwiązywaniu problemów społeczności lokal*

Tradycyjny model działania administracji wymaga wysokich nakładów, jest obciążony dużym formalizmem i nie daje możliwości odciążania administracji poprzez współpracę z obywatelami. Drugi model stawia urzędy w sytuacji firm świadczących wykupione usługi i naraża na roszczeniową postawę obywateli („płacę podatki, więc wymagam”). Trzeci zakłada stałą współpracę administracji, jej społecznych partnerów i obywateli, opartą na wzajemnym zaufaniu i szacunku. W każdej rzeczywistej sytuacji te trzy wzory działania mogą współwystępować, warto jednak dbać o równe rozłożenie akcentów.

JAK ORGANIZOWAĆ KONSULTACJE SPOŁECZNE, BY PRZYNOSIŁY KORZYŚCI

Samo przeprowadzenie konsultacji społecznych nie gwarantuje osiągnięcia sukcesu, jakim może być wspólne ustalenie dalszych działań, wypracowanie wspólnego stanowiska itp. **Aby konsultacje prowadziły do osiągnięcia wskazywanych przednio korzyści, muszą trzymać się kilku zasad.**

Przed wszystkim powinny trzymać się reguł tzw. „procesu konsultacji”, który obejmuje kolejno:

- informowanie o zamierzenia/planach,
- sformułowanie tematu konsultacji,
- prezentację poglądów na sposoby rozwiązania problemu,
- wymianę opinii i znajdowanie rozwiązań,
- informowanie o postępcach prac oraz przyczynach wyboru określonego rozwiązania (uzasadnianie odrzucenia innych),
- informowanie o finalnej decyzji.

Wszystkie te punkty i poszczególne etapy procesu konsultacji są szczegółowo omówione w dalszej części podręcznika. Część I poświęcona jest planowaniu procesu konsultacji i formułowaniu ich tematu, część II – prezentacji poglądów, informowaniu i komunikowaniu się w czasie konsultacji, a część III – prowadzeniu spotkań konsultacyjnych, a więc prezentacji poglądów, wymianie opinii itp.

Mając na uwadze rzetelność konsultacji prowadzonych w krajach członkowskich UE i w celu wskazania podstawowych reguł dobrych praktyk w zakresie prowadzenia **konsultacji, swoje standardy dotyczące minimum konsultacyjnego opracowała Komisja Europejska**. Dotyczą one przede wszystkim sposobu informowania

o konsultacjach (np. „właściwa, konkretna, zrozumiała i rzeczowa informacja winna być przekazywana każdemu uczestnikowi konsultacji”¹⁶).

Uwagi Komisji Europejskiej zmierzają także do zapewnienia interesariuszom równego i pełnego dostępu do udziału w konsultacjach („objęcie konsultacjami wszystkich grup docelowych”), a więc prowadzenie konsultacji za pośrednictwem środków komunikacji dostosowanych do celów konsultacji i oczekiwań ich uczestników (co można odczytywać jako podpowiedź, że np. tablice informacyjne w urzędzie nie są najlepszym kanałem informacyjnym)¹⁷.

Autorzy wskazówek kładą także nacisk na właściwe domknięcie procesu konsultacji, tzn. ogłoszenie wyników konsultacji oraz sposobu ich wykorzystania.

Uwagi KE **można uzupełnić jeszcze kilkoma dodatkowymi wskazówkami**. Warto więc pamiętać, aby konsultacje prowadzić na odpowiednio wczesnym etapie podejmowania decyzji, kiedy jeszcze mogą coś zmienić, a ich temat dobrze jest określić tak, aby w przypadku gdy samorząd musi przeprowadzić jakąś kontrowersyjną zmianę, konsultacje dotyczyły jej warunków, a nie konieczności.

Właściwe dostosowanie metody prowadzenia konsultacji do tematu i uczestników procesu zapewni mu względnie otwarty charakter i umożliwi włączenie się zainteresowanych.

Profesjonalne prowadzenie konsultacji polega nie tylko na wykorzystaniu metod badawczych i wiedzy o prowadzeniu mediacji, negocjacji, lecz także na **trzymaniu się abecadła dobrej komunikacji**: nie należy manipulować, poddając konsultacjom detale dające złudzenie wyboru, ani oszukiwać uczestników. Takie po-

¹⁶ Komisja Europejska. *Towards a reinforced culture of consultation and dialogue - General principles and minimum standards for consultation of interested parties by the Commission*, Bruksela 2002, http://ec.europa.eu/civil_society/consultation_standards

¹⁷ Tamże.

stępowanie zwykle mści się na organizatorach, bo kiedy podstęp wyjdzie na jaw, uczestnicy czują się okłamani, nie mają motywacji do przestrzegania ustalonych rozwiązań, a czasem ulegają chęci odwetu.

Konsultacje nie stanowią panaceum na wszystkie dolegliwości, jakie mogą trapić samorząd. Jak każdy środek mają swoje efekty uboczne czy minusy. Przede wszystkim:

- ujawniają konkurencyjność celów – trudno jest zaspokoić interesy jednej grupy, nie naruszając interesów innej,
- nie zawsze dają jasną odpowiedź na wszystkie zgłoszone w ich trakcie problemy, dają zbyt dużo możliwości rozwiązania danego problemu, powodują przewlekłość procedur,
- ich prowadzenie i poprawne przygotowanie jest czasochłonne i pracochłonne,
- mogą zwiększać siłę wpływu uprzywilejowanych (przedstawicieli NGO nad mieszkańcami, liderów opinii nad zwykłymi obywatelami, lepiej wykształconych nad słabiej wykształconymi itd.).

Z większością tych problemów można sobie jednak radzić:

- „zwiększając tort”, tzn. redefiniując grę o sumie zerowej w grę o sumie niezerowej, włączając konsultacje w szerszy proces decyzyjny (mogą mieć walor doradczy, a nie koniecznie rozstrzygać),
 - licząc efektywność w oparciu o relację środków do czasu, tzn. jeśli coś trwa dłużej, ale będzie tańsze lub nie będzie budziło oporu społecznego, to może nadal się opłacać,
 - tworząc w urzędzie stanowiska odpowiedzialne za konsultacje lub zlecając część działań na zewnątrz: organizacjom pozarządowym, firmom, niezależnym moderatorom,
 - przygotowując proces konsultacji tak, aby wzmocniać grupy defaworyzowane lub zmarginalizowane.
-



CZĘŚĆ I. PLANOWANIE PROCESU KONSULTACJI

Pierwszym krokiem przy planowaniu konsultacji społecznych powinno być określenie ich tematu i rozpoznanie wszystkich interesariuszy, a więc osób i grup, których interesy mogą być bezpośrednio lub pośrednio związane z przedmiotem decyzji. To zadanie tylko pozornie wydaje się łatwe.

Wyobraźmy sobie, że mamy przeprowadzić konsultacje społeczne dotyczące modernizacji jednej z ulic w naszej miejscowości. Od czego powinniśmy zacząć? Najpierw określmy wyraźnie, co może być przedmiotem konsultacji. Jeśli dysponujemy środkami na wymianę nawierzchni, to nie możemy obejmować konsultacjami kwestii odnowienia elewacji budynków zlokalizowanych przy tej ulicy. Nie znaczy to oczywiście, że takie potrzeby nie zostaną zgłoszone w czasie procesu konsultacji. Powinniśmy więc precyzyjnie wskazać zakres konsultacji, np. „Modernizacja ulicy na odcinku od... do..., polegająca na wymianie nawierzchni i zmianie rozwiązań z zakresu małej architektury”. Oczywiście, z zawężaniem zakresu konsultacji nie można pójść zbyt daleko. Nie możemy dyskutować tylko o kolorze klombów.

Trzeba także dobrze określić moment konsultacji. Nie powinny one się zacząć ani za wcześnie, ani za późno w stosunku do inwestycji. Jeśli nie mamy jeszcze środków ani na przeprowadzenie remontu, ani nawet na przygotowanie dokumentacji projektowo-technicznej, to na typowe konsultacje jest zbyt wcześnie. W takim momencie można jednak przeprowadzić diagnozę potrzeb obywateli. Jest to działanie mające punkty styeczne z konsultacjami społecznymi, pozwalające od początku lepiej dopasować planowane działania do ich oczekiwań¹⁸. Jeśli natomiast podpisaliśmy już umowę z wykonawcą remontu, to na konsultacje jest za późno.

Zalóżmy zatem, że zależy nam na tym, aby efekt remontu był dobrze przyjęty przez obywateli. Chcemy więc dobrze przygotować wytyczne do specyfikacji istotnych

¹⁸ Zachęcamy do lektury poradnika autorstwa Agaty Urbanik w całości poświęconego diagnozie lokalnej, pt. *Quo vadis? O partycypacyjnej diagnozie lokalnej*. Publikacja dostępna jest na stronie www.wiemjakjest.pl

warunków zamówienia (SIWZ) na wykonanie prac. Z kim powinniśmy skonsultować zakres i charakter modernizacji?

Najbardziej oczywistą grupą są mieszkańcy domów przy wybranej ulicy. Czy mają oni identyczne interesy, które wystarczy ustalić? Z pewnością nie. Po pierwsze, każdy może mieć interesy partykularne, tzn. może być zainteresowany konkretnym rozwiązaniem odpowiadającym jego potrzebom (np. likwidacja latarni, której światło wpada do mieszkania). Po drugie, mogą się pojawić odmienne interesy grupowe: osoby starsze mogą kłaść większy nacisk np. na zwiększenie liczby przejść dla pieszych, a młodsze – na stworzenie ścieżki rowerowej. Osoby niepełnosprawne będą nalegać na zaplanowanie większej ilości specjalnych miejsc do parkowania, tzw. kopert, a rodzice małych dzieci – na rozwiązanie problemu parkowania na chodnikach uniemożliwiającego przejście z wózkiem. W toku dyskusji poszczególne osoby mogą rezygnować ze swoich jednostkowych postulatów na rzecz rozwiązań zaspokajających potrzeby nie tylko ich, lecz także innych mieszkańców. **Mieszkańcy ulicy mogą także uzgadniać swoje interesy grupowe**, np. rodzice małych dzieci i osoby niepełnosprawne mogą wspólnie postawić na likwidację barier architektonicznych. **Aby do tego doszło, muszą jednak wcześniej mieć okazję rozpoznać i zaprezentować interesy swoje i innych.**

Czy mieszkańcy domów przy modernizowanej ulicy wyczerpują listę interesariuszy? Z pewnością nie. Czy interesariuszami nie będą także np. radni ich reprezentujący? **Swoje interesy, być może odmienne niż mieszkańcy, mogą mieć przedsiębiorcy prowadzący działalność w tym miejscu, pracownicy instytucji i firm tam zlokalizowanych, a także osoby korzystające z ich usług.** Nie można zapominać, że to także są obywatele. Ewentualny postulat mieszkańców, aby przerobić ulicę na deptak, może naruszać ich interesy (dojazd do pracy, zaparkowanie samochodu). Oni także powinni mieć szansę wyrazić swoje potrzeby i poznać potrzeby mieszkańców. Czy na tym koniec? To zależy od tego, jaką rolę wybrana ulica odgrywa w życiu miasta, czy służy ludziom przejeżdżającym nią w drodze do pracy.

Czy na tym można już zakończyć listę interesariuszy? Niekoniecznie. W naszej miejscowości mogą działać **organizacje społeczne zajmujące się kwestiami architektury i estetyki miejskiej**, które mogą mieć własne postulaty dotyczące np. wyglądu latarni, odtworzenia zabytkowej nawierzchni w historycznie wartościowej części ulicy, rozwiązań urbanistycznych itp. Udziałem w konsultacjach mogą być także żywotnie zainteresowane **organizacje i grupy, dla których ważna jest kwestia organizacji transportu czy ekologia** (np. promocja roweru jako ekologicznego środka transportu) itp. Mogą one mieć własnych ekspertów, którzy mogą zgłaszać bardzo sensowne rozwiązania, uzgadniając ich postulaty z możliwościami samorządu i potrzebami mieszkańców.

PROCES KONSULTACJI I JEGO NIEZBĘDNE ELEMENTY, ETAPY KONSULTACJI

Kiedy określiliśmy już moment, temat i uczestników konsultacji, powinniśmy przystąpić do zaplanowania całego procesu. W pierwszej kolejności należy ustalić, kto w urzędzie będzie się zajmował prowadzeniem konsultacji lub będzie odpowiadał za ich poszczególne etapy, a także, kto ma wiedzę niezbędną do ich poprawnego zaplanowania. Ważną rolę w całym procesie będzie odgrywała komunikacja. Konstruując komunikaty, warto zdefiniować sobie cel, jaki mają one realizować, i zastanowić się, czemu służy komunikacja z mieszkańcami i organizacjami pozarządowymi na danym etapie konsultacji. Prześledźmy ten proces.

- **Faza przygotowawcza** – to zdefiniowanie zagadnienia, poznanie postaw i oczekiwań społecznych. Nawet jeśli dokonaliśmy już wstępnego oszacowania kluczowych problemów i interesariuszy, można to jeszcze potwierdzić w kontakcie z mieszkańcami. Na tym etapie obywatele i organizacje samorządowe są dla samorządu ważnym źródłem informacji. Komunikacja przebiega w kierunku od nich do samorządu i może mieć formę kilku spotkań z różnymi grupami mieszkańców, w czasie których samorząd ma okazję poznać ich opinie i ogólny stosunek do konsultowanego zagadnienia. Przy tej okazji można też przeprowadzić test materiałów informacyjnych, sprawdzić, na ile są one komunikatywne, wyczerpujące i zrozumiałe dla mieszkańców. W tym momencie powinniśmy także zdecydować się, jaką metodą przeprowadzimy konsultacje (należy ją dopasować do tematu i uczestników).

- **Ogłoszenie konsultacji** - na tym etapie komunikacja pełni trzy główne funkcje:
 - przekazuje informację o tym, że konsultacje będą prowadzone (informacje organizacyjne),
 - motywuje mieszkańców do wzięcia w nich udziału,
 - przygotowuje ich do tego, aby ich głos był merytorycznie wartościowy (poprzez materiały informacyjne).
-

O czym powinniśmy pamiętać, przygotowując materiały informacyjne?

Materiały informacyjne zamieszczane w Internecie powinny być skonstruowane podobnie do tablicy badania wzroku. Wszystkie główne punkty są dostępne od razu, widoczne na pierwszy rzut oka, a rozwinięcia, uszczegółowienia poszczególnych informacji ukazują się po kliknięciu na punkt główny. Dzięki takiemu formalnemu rozwiązaniu zachowana jest czytelność komunikatu (i w wersji krótkiej, i w rozbudowanej), a czytelnik ma możliwość dopasowania stopnia szczegółowości informacji do swoich potrzeb.

- **Konsultacje właściwe** - w czasie ich trwania należy kontrolować poprawność i zrozumiałość przygotowanych narzędzi (materiałów informacyjnych, scenariuszy dyskusji, przebiegu spotkań, ankiet do oceny możliwych scenariuszy postępowania...) i ewentualnie korygować je.

- **Zakończenie konsultacji społecznych** – informacja o ich efekcie. Mieszkańcy powinni zostać zapoznani z dotyczącą ich decyzją. Ale przekazanie takiej informacji pełni jeszcze dodatkową funkcję. **Wynagradza uczestnikom** konsultacji ich **wysiłek związany z zaangażowaniem się** w proces oraz zachęca mieszkańców do włączania się w konsultacje społeczne w przyszłości. Aby osiągnąć te cele, szczególnie ważne jest dotarcie do uczestników konsultacji z informacją o tym, że doprowadziły one do konkretnych efektów, ustosunkowanie się do zgłaszanych propozycji, uzasadnienie odrzucenia niektórych postulatów oraz podziękowanie za udział w konsultacjach.

Raportowanie wyników konsultacji warto przeprowadzić nie tylko formalnie – zamieszczając pisemne sprawozdanie – lecz także **nieformalnie**, na przykład spotykając się z mieszkańcami przy okazji festynów, lokalnych świąt czy **organizując specjalną nieformalną imprezę**. Może to być święto dzielnicy czy miasta, np. „Powiśleń” (święto warszawskiej dzielnicy Powiśle), imieniny burmistrza, początek wiosny, rozpoczęcie roku szkolnego – niemal każdy pretekst jest dobry. Takie nieformalne spotkania to także znakomita okazja do przedstawienia planowanych inicjatyw, inwestycji, zaproszenia na konsultacje i zainteresowania mieszkańców ich tematem.

• **Ewaluacja** to faza konsultacji, która jest często niesłusznie pomijana. Warto ją przeprowadzić przede wszystkim dlatego, że konsultacje społeczne są czymś nowym, każda ze stron dopiero uczy się tego procesu, a informacje zwrotne pełnią w procesie uczenia bardzo ważną funkcję. Są wskazówkami dotyczącymi postępowania w przyszłości. Warto więc pomyśleć o przeprowadzeniu ankiety ewaluacyjnej wśród uczestników spotkania, zamieszczeniu jej na stronie internetowej samorządu lub lokalnej gazety czy zrobieniu spotkania pokonsultacyjnego. Tematem tej ankiety czy spotkania powinien być przebieg samego procesu konsultacji – mieszkańcy dzięki temu będą mogli przekazać ich organizatorom informacje o tym, co było bardziej, a co mniej atrakcyjne, skuteczne, interesujące, zrozumiałe.

METODY KONSULTACJI SPOŁECZNYCH

Konsultacje społeczne mogą przybierać **różne formy**, a w ramach każdej z nich opracowano wiele **różnych technik**, które pomagają w przeprowadzaniu procesów konsultacji społecznych¹⁹. Warto pomyśleć nad interesującą dla mieszkańców ich formą, która **sama w sobie zachęci ich** do włączenia się w ten proces. Przykładami bardziej aktywnych i efektywnych form konsultacji niż zwyczajowe wykładanie dokumentów do wglądu, mogą być:

• **warsztaty konsultacyjne** – spotkania, których celem jest wspólne przeanalizowanie konsultowanego zagadnienia, poznanie opinii różnych grup, określenie prio-

¹⁹ Więcej technik partycypacyjnych można znaleźć na stronie internetowej <http://partycypacjaobywatelska.pl/techniki>.

rytetów, rozwiązań akceptowanych i nieakceptowanych, zaplanowanie inwestycji. Warsztat to metoda, która pozwala na wykorzystanie różnorodnych technik (jak rysowanie, opisywanie, wyobrażanie sobie, praca przy mapie, odgrywanie...) i dzięki temu jest interesująca, angażująca dla jej uczestników. W zależności od przyjętej techniki **w warsztatach może uczestniczyć grupa mieszkańców wybrana losowo lub celowo, przedstawiciele organizacji społecznych, zaproszeni eksperci**. Spotkania mogą być rozłożone na raty lub odbywać się w jednym kilkudniowym bloku. Wszystkie powyższe cechy są wspólne dla takich technik, jak **komórki planujące, sądy obywatelskie, narady obywatelskie, oceny partycypacyjne**. Tego typu metody są od kilkudziesięciu lat z powodzeniem stosowane w wielu krajach Europy przy wypracowywaniu rozwiązań na szczeblu lokalnym. Na przykład niemiecki Hanower korzystał z nich przy reformie systemu transportu miejskiego, a w Wielkiej Brytanii zastosowano warsztaty konsultacyjno-planistyczne (tzw. metodę „Charette”), by opracować proces planowania nowego miasta Tornagrain. Opis konkretnej metody warsztatowej (**warsztaty konsultacyjne „Wiem jak jest”**) wraz z polskimi przykładami jej stosowania zamieszczamy na str. 33.

„Katowice na warsztacie” to przykład konsultacji społecznych wykorzystujących aktywne metody. Podczas trzech dni spotkań w katowickim Rondzie Sztuki mieszkańcy aglomeracji górnośląskiej, liderzy społeczności lokalnych, organizacji pozarządowych, architekci, urbaniści oraz instytucji publicznych dyskutowali nad przyszłością centrum miasta. Urząd Miasta Katowice postanowił zasięgnąć opinii mieszkańców przed planowaną przebudową centrum.

Pracowano w małych grupach roboczych (na dużej sali ustawiono kilkanaście stanowisk do pracy) oraz na sesjach plenarnych. Oceniano dziesięć miejsc znajdujących się w centrum Katowic pod kątem ich możliwego zagospodarowania, dyskutowano nad słabymi i silnymi stronami wypracowanych wariantów, zgłaszano własne propozycje. Pod refleksję poddano priorytety rozwojowe omawianych miejsc: usługi, rekreacja, komunikacja miejska. Uczestnicy pracowali na planach, mapach, wypełniali ankiety, dyskutowali, mieli do dyspozycji materiały pomocnicze oraz prezentacje multimedialne.

„Katowice na warsztacie” to oprócz cyklu spotkań warsztatowych również akcja informacyjna skierowana do mieszkańców aglomeracji górnośląskiej. Organizatorzy przygotowali 40 tys. ulotek oraz czynny podczas konsultacji portal www.katowicenawarsztacie.pl, w całości poświęcony tematyce warsztatów i przestrzeni publicznej. W Centrum Informacji Turystycznej Urzędu Miasta został uruchomiony Punkt Informacyjny, w którym można było uzyskać potrzebne informacje.

Obejrzyj materiał filmowy z warsztatów: <http://www.youtube.com/watch?v=ob6ANweufDE>

• **konsultacje w terenie** – temat konsultacji badany jest wspólnie (przez samorząd, mieszkańców i ekspertów) na miejscu planowanej inwestycji. Planujemy zagospodarować skwer? Zorganizujemy spacer badawczy i przejdźmy się po osiedlu ze zróżnicowaną grupą mieszkańców, składającą się np. z młodzieży, rodziców z dziećmi, seniorów, przedstawicielei lokalnych NGO, instytucji i placówek. Z pierwszej ręki dowiemy się, czego im brakuje, jakie mają potrzeby, jakie kłopoty i bariery napotyka. Zaprosimy na taki spacer także eksperta – od infrastruktury, terenów zielonych, prawa budowlanego – niech na bieżąco informuje spacerującą grupę o tym, jakie są możliwości i ograniczenia prawne, formalne. Przykładem takiego podejścia mogą być konsultacje „Więcej światła”, dotyczących planowanego projektu oświetlenia podwojek przy kilku ulicach warszawskiej Woli²⁰. Częścią tego projektu były spacer i rozmowy z mieszkańcami połączone z mapowaniem miejsc, w tym spacer nocne w celu analizy postrzegania przestrzeni po zmroku.

Inną formą konsultacji w terenie może być **autobus konsultacyjny**, zatrzymujący się w różnych miejscach gminy/miasta/dzielnicy. Jeżdżący nim moderatorzy mogą spontanicznie wdawać się w rozmowy z mieszkańcami, poruszając kwestie będące przedmiotem konsultacji. Mogą nim także jeździć ankieterzy, przeprowadzający z mieszkańcami i przechodniami wywiady. Takie rozwiązanie zastosował Urząd Dzielnicy Warszawa Praga-Południe. **Specjalny mobilny punkt konsultacyjny** przez

²⁰ Konsultacje były koordynowane przez Centrum Komunikacji Społecznej m.st. Warszawy w ramach projektu „Wzmacnianie mechanizmu partycypacji społecznej w m.st. Warszawie”. Podsumowanie ww. konsultacji zobacz <http://konsultacje.um.warszawa.pl/konsultacje>.

dwa tygodnie jeździł ulicą Grochowską, zbierając dane o potrzebach mieszkańców po to, aby wykorzystać je w procesie decydowania o wyborze najemców gminnych lokali handlowo-usługowych²¹,

• **sondaże konsultacyjne** – to badania sondażowe nastawione na poznanie opinii dużej i zwykle reprezentatywnej grupy mieszkańców lub interesariuszy. W zależności od przyjętego rozwiązania, sondaż może być jedno- lub kilkurazowy (**sondaż deliberatywny**), a nawet powtarzany regularnie przez kilku lat (**w przypadku pa-nelu obywatelskiego**), co pozwala na rejestrację zmian opinii poszczególnych osób między kolejnymi badaniami. Sondażowi towarzyszą badania jakościowe, takie jak wywiady grupowe, debaty, warsztaty konsultacyjne prowadzone z wybraną grupą uczestników sondażu. Metody tego typu są popularne w krajach anglosaskich, np. w brytyjskich miastach Oxford i Wigan. Jedna z nich (sondaż deliberatywny) została wykorzystana także w Polsce przy okazji dyskusji o zagospodarowaniu poznańskiego stadionu po zakończeniu piłkarskich Mistrzostw Europy w 2012 roku. Więcej na temat sondażu w Poznaniu na stronie Projektu Społecznego 2012,

Sondaż deliberatywny

Sondaż deliberatywny ma kilka etapów. Pierwszy polega na ustaleniu alternatywnych scenariuszy rozwiązania podjętej kwestii społecznej we współpracy z przedstawicielami władz i partnerami społecznymi. Następnie przeprowadzany jest sondaż bazowy na reprezentatywnej próbie osób. Spośród nich losowani są uczestnicy debaty publicznej (około 30% próby), którzy otrzymują pakiety informacyjne zawierające alternatywne scenariusze rozwiązań rozważanego problemu. Momentem, na którym koncentruje się uwaga publiczna, jest jedno- lub dwudniowa moderowana debata w grupach, połączona z panelem ekspertów i polityków. Wydarzenie kończy drugi sondaż, w trakcie którego uczestnicy debaty samodzielnie wypełniają kwestionariusz. Opcjonalnie przeprowadza się badanie wśród osób, które brały udział w sondażu bazowym, ale nie uczestniczyły w debacie. W sposobie przeprowadzania omawia-

²¹ Konsultacje były koordynowane przez Centrum Komunikacji Społecznej m.st. Warszawy w ramach projektu „Wzmacnianie mechanizmu partycypacji społecznej w m.st. Warszawie”. Podsumowanie ww. konsultacji zobacz: <http://konsultacje.um.warszawa.pl/konsultacje>.

nych działań istotną rolę przypisuje się dążeniu do obiektywizmu przez powierzenie funkcji organizacyjnych osobom niezależnym, najczęściej profesjonalnym mediatorom lub pracownikom naukowym.

Sondaż deliberatywny zajmuje szczególne miejsce wśród metod konsultacji opartych o debatę, ze względu na liczbę uczestników, sposób ich wyłonienia oraz wynik. Podczas gdy, przykładowo, w metodach takich jak komórki planistyczne [Die Planungszelle] oraz rady obywatelskie [citizens juries], w debacie uczestniczy kilkanaście do dwudziestu kilku osób, w sondażu deliberatywnym jest ich to z reguły sto pięćdziesiąt i więcej. W przypadku dwóch pierwszych metod dąży się do wypracowania wspólnego stanowiska w sprawie będącej przedmiotem spotkania, a rezultatem sondażu deliberatywnego jest obraz zagregowanego rozkładu opinii. Jego uczestnicy są informowani o tym, że ich zdania mogą się różnić, a celem spotkania nie jest wypracowanie konsensu.

Pierwszy sondaż deliberatywny został przeprowadzony w Wielkiej Brytanii w 1995 roku. Od tej pory korzystano z niego w krajach Europy, obydwu Ameryk oraz Azji. Na Starym Kontynencie oraz w Stanach Zjednoczonych miał on najszersze zastosowanie w konsultacjach na poziomie lokalnym, regionalnym, ogólnokrajowym, a nawet międzynarodowym.

Źródło: www.ps2012.pl, zakładka „Konsultacje”

• **sieci konsultacyjne** – podobnie jak w przypadku sondaży konsultacyjnych, jest to grupa metod łącząca głosowanie i konsultacje. Opiera się na pracy mniejszych grup konsultacyjnych prowadzonych przez moderatorów, którzy są połączeni dzięki sieci komputerowej i mogą na bieżąco uwspólniać dyskutowane kwestie. Czasami ostateczne decyzje mogą być przedmiotem głosowania wszystkich zainteresowanych (również za pośrednictwem komputera). W zależności od konkretnych rozwiązań takie metody mogą odbywać się częściowo w przestrzeni rzeczywistej lub w całości w wirtualnej (**platformy konsultacyjne**). Metody tego typu były wykorzystywane w USA przy bardzo różnych zagadnieniach, m.in. przy ustalaniu ostatecznego kształtu projektów odbudowy obszaru tzw. Ground Zero w Nowym Jorku.

Obecnie nad stworzeniem platform konsultacyjnych pracuje wiele polskich miast, a ich przykłady można znaleźć np. w Olsztynie (<http://www.konsultacje.olsztyn.eu/>), Krakowie (<http://www.dialogspoleczny.krakow.pl/>), Warszawie (konsultacje.um.warszawa.pl/), Poznaniu (forum.city.poznan.pl/), Katowicach (<http://www.katowice.eu/forum>), Częstochowie (<http://konsultacje.czystochowa.pl>).

Nawet jeśli zdecydowaliśmy się na tradycyjną formę konsultacji w postaci wyłożenia dokumentów i ankiet zbierającej opinię, musimy zadbać o kilka spraw.

• Aby ułatwić mieszkańcom wyrażenie swojej opinii, warto **przygotować specjalny formularz**. Powinien on zawierać wszystkie niezbędne rubryki:

- za jakim rozwiązaniem mieszkaniem się opowiada,
- dlaczego za nim,
- jak ocenia poszczególne propozycje,
- co mu się w nich podoba,
- co mu się nie podoba,
- jakie ma uwagi dodatkowe i własne wnioski.

Dobrze opracowany formularz pozwoli na uzyskanie **pełnej, wartościowej odpowiedzi**. Dodatkowo, mając więcej wypowiedzi, w których informacje są zorganizowane w podobny sposób, łatwiej będzie je porównywać, zestawiać ze sobą i wyciągać wnioski.

• Formularze powinny być dostępne **w dwóch formach** – elektronicznej i drukowanej.

Proces konsultacji powinien zakładać jakiś sposób **udzielania odpowiedzi na zgłoszone przez mieszkańców propozycje i wątpliwości, zadane pytania**. Może to mieć formę kontaktu osobistego (na przykład odpowiedź mailowa), ale lepiej jest odpowiedzieć na **forum ogólnym** – wtedy będzie to częścią **raportu po konsultacjach**.

METODOLOGIA WARSZTATÓW KONSULTACYJNYCH „WIEM JAK JEST”

Projekt „Partycypacja obywatelska: diagnoza barier i stworzenie narzędzi wspomagających dobre rządzenie” był pomyślany jako praktyczny eksperyment społeczny. W czterech miejscach w Polsce, tzn. w Poznaniu, Słupsku, Gołdapi i gminie wiejskiej Biłgoraj, zespół socjologów z Uniwersytetu Warszawskiego we współpracy z władzami samorządowymi, organizacjami społecznymi i mieszkańcami miał przeprowadzić modelowe konsultacje społeczne dotyczące kwestii ważnych dla funkcjonowania społeczności lokalnych. Oznacza to, że początkowo nie było wiadomo, czego będą dotyczyły konsultacje. Składały się one więc z pięciu etapów:

Etap I: zwiad badawczy.

Etap II: rekrutacja i działania informacyjne.

Etap III: okrągły stół na raty.

Etap IV: finał konsultacji społecznych.

Etap V: ogłoszenie wyników.

Etap I: zwiad badawczy

Jego celem było wyłonienie kwestii, która jest ważna z punktu widzenia mieszkańców, organizacji społecznych i władz samorządowych, a zarazem może stać się tematem konsultacji społecznych. W tym celu dokonaliśmy przeglądu informacji pojawiających się w lokalnych mediach, przeprowadziliśmy wywiady indywidualne i grupowe z przedstawicielami organizacji społecznych, instytucji publicznych i obywatelami. Następnie z listą potencjalnych, ale dosyć ogólnych zagadnień (jak np. jakość infrastruktury drogowej, rola turystyki w rozwoju miasta) udaliśmy się do przedstawicieli władz, aby wyłonić ostateczny temat konsultacji. Tym samym organizowaliśmy przedmiot debaty do kwestii węższej np. konsultacje dotyczące przebiegu modernizacji głównej ulicy miasta, ukierunkowane na przygotowanie umowy na sporządzenie dokumentacji projektowo-technicznej, albo konsultacje dotyczące turystyczno-rekreacyjnego zagospodarowania miejskiej rzeki, ukierunkowane na wyłonienie projektów inwestycyjnych możliwych do ujęcia w Wieloletnim Planie Inwestycyjnym (WPI).

Etap II: rekrutacja i działania informacyjne

Mieliśmy już precyzyjnie określony temat i przystępowaliśmy do działań informacyjnych i rekrutacyjnych. Najwięcej pracy na tym etapie należało włożyć w przygotowanie krótkich i zrozumiałych informacji objaśniających temat i zakres konsultacji. Oprócz zaproszenia do udziału w konsultacjach informacje takie musiały zawierać przystępny opis przebiegu procesu realizacji inwestycji albo procedury przyznawania projektom inwestycyjnym finansowania z budżetu miasta. Takie terminy jak WPI lub dokumentacja projektowo-techniczna – jeśli w ogóle pojawiają się w takich informacjach – muszą być zrozumiale zdefiniowane.

Wiem jak jest

Słupsz Słupsz

Podziel się i wiedzą! Podziel się i wiedzą! Podziel się i wiedzą!
Podziel się i wiedzą! Podziel się i wiedzą! Podziel się i wiedzą!
Podziel się i wiedzą! Podziel się i wiedzą! Podziel się i wiedzą!

Wzię udział na temat...
Wzię udział na temat...
Wzię udział na temat...

Warsztaty sobota
10 lipca
10.00-17.00

Wyniki niedziela
11 lipca 11.30

Osoby zainteresowane do dnia 6 lipca: tel. 5...
warsztaty@wiemjakjest.pl
Organizatorzy zapraszają na atrakcyjne wydarzenia
Miejsce: Al. Sienkiewicza

Wszystkich mieszkańców zapraszamy na piknikowe ogłoszenia Gryfitów na Rynku

W debacie o zagadnienie...
Aquaparku będą eksperci, przedstawimy...
stowarzyszeń tu Zapraszamy!

Więcej informacji www.wiemjakjest.pl

Warsztaty dialogu społecznego to inicjatywa Instytutu Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego realizowana we współpracy z Zarządem Miastem w Słupsku

Patronat medialny:

Partnerzy: **Kregielnia 3 Kule**

Projekt „Partycypacja obywatelska: dialogowa bariera i szwajcarka narzędzi wspomagających dobre rządzenie” jest realizowany dzięki wsparciu finansowemu przez rząd Szwajcarii, Liechtenstein i Norwegii poprzez dofinansowanie ze Środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego.

eea grants norway grants

Zaproszeniom do udziału w konsultacjach nadaliśmy formę kolorowych plakatów i ulotek informacyjnych. Pierwsze wieszaliśmy w ogólnodostępnych miejscach (nie tylko na tablicy ogłoszeń urzędu), drugie dystrybuowaliśmy w punktach często odwiedzanych przez mieszkańców (takich jak punkty informacyjne urzędu, punkty konsultacyjne organizacji pozarządowych, uczęszczane kawiarnie lub inne miejsca spędzania wolnego czasu) lub dystrybuowaliśmy własnoręcznie przy okazji udziału w lokalnych przedsięwzięciach. Poza imiennym zaproszeniem do konsultacji przedstawiciele instytucji publicznych i organizacji społecznych zaprosiliśmy też niewielką (kilkanaście osób) grupę mieszkańców, odpowiadającą przekrojowi społecznemu społeczności lokalnych. Celowo dobraliśmy osoby mieszkające w różnych częściach miejscowości, reprezentujące różne pokolenia i o różnym poziomie wykształcenia, skontaktowaliśmy się z nimi i bezpośrednio zaprosiliśmy do udziału w warsztatach.

Jako rekompensatę za poświęcony czas zaproponowaliśmy drobne upominki (np. karnety uprawniające do skorzystania z miejskiego ośrodka sportu i rekreacji, kina lub innej instytucji publicznej). Dzięki temu nie tylko pokazaliśmy uczestnikom, że doceniamy ich wkład w konsultacje społeczne, lecz także promowaliśmy ofertę gminnych lub miejskich instytucji sportowo-kulturalnych. Takie upominki są przydatne i wiążą się ze stosunkowo niewielkim nakładem środków ze strony samorządu.

Etap III: okrągły stół na raty

Na tym etapie prowadziliśmy spotkania z przedstawicielami trzech grup interesariuszy: reprezentantami instytucji publicznych, organizacji pozarządowych i mieszkańców. Spotkania służyły rozpoznaniu interesów poszczególnych grup oraz ich wstępnemu uzgodnieniu. Warsztaty z udziałem przedstawicieli organizacji pozarządowych służyły m.in. zapoznaniu ich ze stanowiskiem władz samorządowych, ograniczeniami technicznymi i formalnymi planowanych działań. Celem było takie zbliżenie lub otworzenie stanowisk strony społecznej i samorządowej, aby wspólna dyskusja była możliwie efektywna i owocna. Spotkania z mieszkańcami pozwalały im lepiej rozpoznać, uzgodnić i uogólnić swoje interesy i postulaty, tak

aby mogli posługiwać się perspektywą ponadindywidualną. Dodatkowo służyły wzmocnieniu ich przed udziałem w debacie trójstronnej. Umożliwiały zrozumienie tematu konsultacji oraz procedur wykorzystywanych w czasie planowania inwestycji, oswojenie się z sytuacją debaty publicznej i lepsze przygotowanie do spotkania finałowego.

Etap IV: finał konsultacji

Na spotkaniu finałowym spotkali się przedstawiciele wszystkich zaangażowanych instytucji publicznych, strony społecznej oraz mieszkańców (zarówno biorących udział w poprzednich etapach, jak i takich, którzy wcześniej nie uczestniczyli w spotkaniach, lecz odpowiedzieli na otwarte ogłoszenie). Praca toczyła się na zmianę w grupach roboczych i na sesjach plenarnych. Grupy robocze zajmowały się poszczególnymi tematami zgłoszonymi we wcześniejszych fazach konsultacji, zbierały nowe pomysły i zajmowały się kwestią wykonalności poszczególnych postulatów. Sesje finałowe służyły wymianie informacji i wyborze najważniejszych postulatów, które miały zostać uwzględnione w fazie wdrażania ustaleń. Pomocnym narzędziem ustalania priorytetów było tzw. słomiane głosowanie (technika słomianego głosowania opisana jest w części trzeciej poradnika, s. 54).

Etap V: publiczne ogłoszenie wyników

Zebrane i podsumowane ustalenia konsultacji zostały ogłoszone społecznościom lokalnym w czasie wystąpień zorganizowanych przy okazji popularnych imprez kulturalnych (np. festynu, koncertu, jarmarku). Połączenie tych wydarzeń zapewniało większą frekwencję oraz nieformalną atmosferę, która udowodniała, że konsultacje nie muszą być nudne i mogą być sprawą interesującą dla przeciętnego mieszkańca. W czasie ogłaszania wyników towarzyszyli nam kierownicy samorządu, co gwarantowało poważne potraktowanie uczestników konsultacji oraz wyników ich pracy.



CZĘŚĆ II. PRZYGOTOWANIE KONSULTACJI SPOŁECZNYCH I KOMUNIKACJA W PROCESIE KONSULTACJI

Niezwykle ważnym elementem procesu konsultacji społecznych jest komunikowanie. Bez odpowiedniego planu komunikacji nawet najlepiej zaplanowane konsultacje mogą spalić na panewce: informacje o nich nie dotrą do mieszkańców, materiały informacyjne pozostaną nieprzeczytane, na spotkaniach konsultacyjnych pojawią się tylko stali bywalcy. Poniżej odpowiemy na podstawowe pytania: co i w jaki sposób komunikować, gdzie zamieszczać informacje oraz jak rekrutować uczestników konsultacji.

PIERWSZA WAŻNA DECYZJA: CO KOMUNIKOWAĆ?

Najkrócej mówiąc, powinniśmy komunikować **wszystko to, co jest potrzebne do zrozumienia przedmiotu i celu podejmowanych konsultacji**. Do takich informacji należy zaliczyć wymienione niżej punkty.

- Podstawowe **informacje o przedmiocie konsultacji**. Mieszkańcy muszą dobrze zrozumieć, co ma być konsultowane i jakie są ramy konsultacji. Przekazana im wiedza musi wystarczać do zrozumienia zagadnienia, przemyślenia go. Jeśli rozważanych jest kilka konkretnych scenariuszy działania lub kilka możliwych rozwiązań, każda opcja powinna być opisana w sposób wystarczający do wyrobienia sobie zdania na jej temat. Bardzo dobrym pomysłem jest umieszczanie ogólnej informacji o rozważanych scenariuszach postępowania wraz z adnotacją, gdzie dostępne są dodatkowe dane. Należy bowiem pamiętać, że wśród mieszkańców są i osoby, które zupełnie nie znają się na danym zagadnieniu, i specjaliści, którzy mogą mieć chęć i możliwości zrozumienia dużo bardziej zaawansowanych, szczegółowych informacji.

Warto podkreślić, że z punktu widzenia przedstawicieli samorządu konsultacje mogą pełnić przydatną funkcję edukacyjną. Włączając się w proces, którego celem jest skonsultowanie budowy nowego obiektu, mieszkańcy mogą zdobyć wiele informacji na przykład na temat zasad prowadzenia inwestycji budowlanych czy kompetencji poszczególnych organów samorządu. Taka wiedza na pewno będzie procentować w przyszłości – ludzie bardziej świadomi istniejących zasad i ograniczeń będą lepiej rozumieć sposób pracy urzędów oraz w bardziej świadomy sposób odnosić się do podejmowanych przez nie decyzji.

• **Informacje organizacyjne** dotyczące przebiegu konsultacji. Do podstawowych danych tego rodzaju należą:

- dane kontaktowe osoby koordynującej konsultację ze strony urzędu (imię, nazwisko, stanowisko, miejsce i godziny urzędowania, telefon, adres e-mailowy), aby mieszkańcy wiedzieli, u kogo mogą zasięgać informacji na ich temat,
- wskazanie, gdzie obywatele mogą szukać dodatkowych informacji w sprawie przedmiotu konsultacji – adresy stron internetowych, dodatkowe materiały, lista organizowanych wydarzeń,
- opisanie sposobów, na jakie mieszkańcy mogą wziąć udział w konsultacjach i z jakiej drogi kontaktu z urzędem mogą skorzystać (np. zgłaszanie uwag w formie e-mailowej, pocztą tradycyjną, wzięcie udziału w spotkaniu warsztatowym, wypełnienie kwestionariusza, wrzucenie kartki do urny w urzędzie, przyście na spotkanie otwarte).

• Wskazanie **korzyści**, jakie mieszkańcy odniosą z zaangażowania się w konsultacje. Taka motywacyjna część komunikatu ma bardzo duże znaczenie, przede wszystkim z dwóch powodów:

- po pierwsze, wzięcie udziału w konsultacjach jest związane z koniecznością zaangażowania, poświęcenia uwagi i czasu. Jeśli organizatorzy konsultacji chcieliby, żeby mieszkańcy wypowiedzieli się na temat jakiegoś planowanego działania, to zapraszając ich powinni pomyśleć, jakie argumenty mogłyby ich do tego zachęcić. Co może ich **motywować do zaangażowania się**, dlaczego zapoznanie się z tym konkretnym planem czy projektem i wypowiedzenie się na jego temat może być dla nich korzystne. Ludzie zmotywowani, przekonani o sensowności podejmowanego działania chętniej włączą się w proces konsultacji;
- po drugie, konsultacje społeczne są w naszym kraju rozwiązaniem stosunkowo nowym, nie można więc liczyć na to, że adresaci komunikatu automatycznie będą rozumieli, na czym one polegają i dlaczego warto się w nie włączać. Samo określenie „konsultacje społeczne” wcale nie musi być jednoznacznie definiowane i mieszkańcy mogą potrzebować pomocy w zrozumieniu istoty tego procesu i jego znaczenia.

Przy konstruowaniu tej części komunikatu bardzo ważne jest odpowiednie **dobranie argumentów**. Informacja kierowana do określonego odbiorcy powinna do pewne-

go stopnia przyjmować jego punkt widzenia – odwoływać się do jego potrzeb i doświadczeń. Pisząc o korzyściach wynikających z konsultacji warto pamiętać o tym, że dla każdej z komunikujących się stron mogą one być różne. Samorząd kieruje się własnymi obowiązkami i potrzebami, buduje strategie, których efektem jest realizowane działanie. Podobnie może myśleć organizacja pozarządowa – ona także ma swoje strategiczne cele, pragnienia i zobowiązania. Mieszkańcy mogą przyjmować perspektywę bardziej krótkoterminową, myśleć raczej o swoim jutrze niż o wspólnym przyszłym roku. Warto rozważyć (lub, jeśli to możliwe, zbadać) te różnice, zanim przystąpi się do formułowania komunikatu.

Warto wziąć pod uwagę zamówienie **badania** na potrzeby organizowanych konsultacji społecznych. Można się w tej sprawie zwrócić do którejś z licznych dużych lub małych firm badawczych czy też nawiązać współpracę z ośrodkiem naukowym. Można także wykorzystać lokalne zasoby i przeprowadzić takie badanie wspólnie z lokalnymi organizacjami pozarządowymi i mieszkańcami. Pomocna będzie wiedza organizacji zajmujących się tematami pokrewnymi do przedmiotu konsultacji.

Badanie polega zwykle na przeprowadzeniu ankiety, serii wywiadów czy kilku spotkań dyskusyjnych z udziałem różnych grup mieszkańców. Towarzyszy mu zebranie i zintegrowanie istniejącej wiedzy na dany temat. Coraz częściej w grę wchodzi także aktywne metody badawcze, angażujące członków społeczności. Wykorzystują one techniki warsztatowe, w większym stopniu pozwalające na kreatywne myślenie i znalezienie nowych perspektyw, a także zintegrowanie mieszkańców²².

Takie rozeznanie wcale nie musi wiązać się z bardzo wysokimi kosztami, a na pewno pomoże uzyskać lepszą wiedzę i zrozumienie sytuacji, pozwoli na poznanie odmiennych punktów widzenia oraz na przygotowanie się na różne możliwe motywacje i argumentacje mieszkańców. W efekcie powstaną lepiej sformułowane komunikaty, trafniejszy dobór argumentacji mającej zachęcić obywateli do włączenia się w proces konsultacji, a także lepsze i skuteczniejsze wprowadzenie wybranego rozwiązania, oparte na wiedzy o rzeczywistych potrzebach mieszkańców i barierach, na które trafiają.

²² Więcej o aktywnych metodach badawczych w poradniku A. Urbanik *Quo vadis? O partycypacyjnej diagnozie lokalnej*. www.wiemjakjest.pl.

- **Jasne określenie efektu konsultacji.** Należy zadeklarować, jakie znaczenie ma dla decydentów głos biorących w nich udział osób (decydujący czy doradczy), kiedy decyzja zostanie podjęta i w jaki sposób będzie zakomunikowana. Przygotowując komunikat na temat efektu konsultacji warto pamiętać o tym, że ich uczestnicy mają czasem tendencję do postrzegania ich w kategorii referendum. Widzą konsultacje jako proces, który ma wyłonić zwycięską koncepcję. Dlatego tak ważne jest jasne określenie faktycznej roli, jaką proces konsultacji społecznych odgrywa w danym przypadku. Dzięki temu ich uczestnicy nie będą mieli nierealistycznych oczekiwań i chętniej będą brać w nich udział także w przyszłości.

Czego nie należy robić:

- **manipulować informacjami.** Liczy się szczerłość i prostota przekazu. Informacje nie mogą być cenzurowane, przypisywane im znaczenie nie może być ani większe, ani mniejsze niż jest w rzeczywistości. Argumenty przemawiające za określonym rozwiązaniem powinny być przytoczone rzetelnie, zaś tekst nie może sugerować, która opcja powinna zwyciężyć. Wszelka manipulacja niszczy istotę konsultacji – społeczni konsultanci potrzebują otwartego dostępu do informacji, żeby dobrze wykonać swoje zadanie,

- **składać nadmiernych obietnic.** Zwykle konsultacje społeczne pełnią funkcję doradczą: służą rozpoznaniu potrzeb czy opinii mieszkańców, są metodą na poznanie różnych punktów widzenia, niekiedy mają na celu wypracowanie wspólnego rozwiązania. Warto to wyraźnie zakomunikować. Należy jasno pokazać prawdziwą rolę konsultacji w procesie decyzyjnym,

- **zasypywać zbyt drobnymi szczegółami.** Treść komunikatu musi być czytelna i łatwa do zrozumienia. Przedstawienie zbyt wielu technicznych detali, napisanych skomplikowanym językiem, utrudnia wyłuskanie z komunikatu treści podstawowych, najważniejszych. Przygotowanie łatwych w odbiorze materiałów informacyjnych ma także dodatkowy walor – takie materiały pełnią funkcję edukacyjną.

DRUGA WAŻNA DECYZJA: JAK KOMUNIKOWAĆ?

Należy tak komunikować, żeby odbiorca miał ochotę zapoznać się z treścią przekazu i żeby była ona dla niego zrozumiała. Komunikat powinien więc wyglądać zachęcająco i być czy-

telny. Warto pamiętać, że zaproszenie na konsultacje społeczne jest nie tylko stworzeniem mieszkańcom możliwości wypowiedzenia opinii, lecz także pewnym wyzwaniem. Bycie społecznym konsultantem wymaga podjęcia wysiłku. Wysiłku zapoznania się z poddanymi konsultacjom treściami, zrozumienia ich i wyrobienia sobie na ich temat zdania. Im bardziej zachęcający i łatwy do zrozumienia komunikat, tym bardziej wartościowe będą uwagi konsultantów społecznych – warto więc się o to postarać!

Najpierw należy rozważyć formę, jaka zostanie nadana komunikatowi. Przeglądając informacje o konsultacjach społecznych, można się natknąć na dwie podstawowe formy – mieszkańcy są informowani o tym, że mają prawo wziąć w udział w tym procesie lub są do niego zapraszani. Zdecydowanie bardziej odpowiednie jest zaproszenie. Pomaga ono namówić obywateli do podjęcia wysiłku uczestnictwa w konsultacjach i ułatwia wyjaśnienie im istoty tego procesu. Dobre zaproszenie na konsultacje społeczne powinno być podpisane, najlepiej imiennie przez przewodniczącego lub przedstawiciela samorządu. Ponadto dobrze jest zamieścić w nim informację, kogo dotyczy i kto organizuje całe przedsięwzięcie.

Tekst, który zachęca do lektury, jest **przejrzysty i dobrze zredagowany**, zawiera podkreślenia i **pogrubienia** ułatwiające orientację w konstrukcji komunikatu. Dzięki nim na pierwszy rzut oka poznajemy esencję przekazu. **Język komunikatu** powinien być jak najbardziej zbliżony **do języka odbiorcy**. Nie może być zbyt urzędowy ani zbyt specjalistyczny. Istota konsultacji, podstawowe zagadnienia, które będą konsultowane, muszą być opisane w sposób przystępny i łatwy do zrozumienia. Wysiłek włożony w takie właśnie sformułowanie tekstu bardzo się opłaca. Mieszkańcom rozumiejącym, co i dlaczego jest konsultowane, dużo łatwiej przychodzi skupienie się na sprawach merytorycznych. Oczywiście, pewne szczegóły konsultowanych rozwiązań będą opisane językiem bardziej specjalistycznym, ale należy się upewnić, że trudne terminy są odpowiednio objaśnione. **Warto przetestować treść komunikatu przed podaniem go do publicznej wiadomości** – dać go do przeczytania paru osobom, które nie są specjalistami, i zapytać, co z tego jest dla nich zrozumiałe, a co nie.

Konsultacje społeczne są tworzeniem demokracji u podstaw, dlatego bardzo warto dbać o to, aby język, jakiego używamy, był wzorcowy – zrozumiały, z wyczuwalnym pozytywnym nastawieniem, czytelną chęcią porozumienia się i poznania różnorodnych opinii.

Oto przykład komunikatywnego, atrakcyjnego, zachęcającego zaproszenia na konsultacje społeczne: jego forma przyciąga, treść jest zrozumiała, wybrany sposób postępowania – interesujący i zachęcający do włączenia się w proces. Znaczenie ma także strona graficzna – jest estetyczna, starannie zaprojektowana, użyte kolory przyciągają wzrok, a symbole informują o temacie spotkania. Zaproszeniu towarzyszą szczegółowe informacje na stronie internetowej.



KONSULTACJE SPOŁECZNE



Więcej Światła!



**Mieszkaś przy Grenady
11, 15, 17, 21 albo Żytniej 68 i 70?
Wiesz gdzie brakuje oświetlenia
na Twoim podwórku?
Przyjdź i nam o tym powiedz!**

Etapy konsultacji:

-  **25 sierpnia (przez cały dzień, na podwórku)**
zapisy na spacerzy badawcze
-  **26 sierpnia do 4 września**
spacerzy badawcze
-  **16 września godz. 19.30**
spotkanie podsumowujące: Gimnazjum Nr 47, ul. Grenady 16
oraz happening: **test oświetlenia na podwórku**

Więcej informacji pod nr tel.: 22 504 83 12 oraz na
www.wola.waw.pl, www.um.warszawa.pl/konsultacjespoleczne

W oparciu o uwagi zgłoszone podczas konsultacji powstanie projekt oświetlenia.
Remont zostanie zrealizowany prawdopodobnie w 2011 roku.

Organizatory Konsultacji:
- Centrum Komunikacji Społecznej
- Urząd Dzielnicy Wola m.st. Warszawy
- Zakład Gospodarowania Nieruchomościami
w Dzielnic Wola m.st. Warszawy



**Dzielnica
m. st.
Warszawy**
[www.
wola.waw.pl](http://www.wola.waw.pl)

Projekt „Wzmocnienie mechanizmu partycypacji społecznej w m.st. Warszawie”, realizowany dzięki wsparciu udzielonemu przez Norwegię poprzez dofinansowanie ze środków Norweskigo Mechanizmu Finansowego.



Zrozumienie treści ułatwiają **podsumowania i streszczenia zawarte w tekście**. Warto umieścić jedno zdanie podsumowujące dłuższy akapit lub kilka zdań zbierających podstawowe informacje z całego tekstu. Jest to **prosty i bardzo skuteczny sposób**, aby jednocześnie zawrzeć w nim informacje bardziej szczegółowe, specjalistyczne i podsumowania, które wskazują, co z zawartych w akapicie treści wynika, jakie jest ich znaczenie. Jeśli prezentowane są różne rozwiązania, to warto także pokazać istniejące między nimi różnice, na przykład w postaci tabeli.

Informacja o konsultacjach społecznych powinna być sformułowana podobnie jak raport z badań marketingowych – ma on podsumowanie zawierające same główne wnioski (dla prezesa, który może nie mieć czasu lub ochoty czytać całości) oraz wszystkie szczegółowe informacje podane w sposób uporządkowany, rozbite na rozdziały, z których każdy jest krótko podsumowany.

Tekst komunikatu **nie może zawierać samych faktów**, powinien mieć wstęp, który składania do zapoznania się z całością – podkreśla znaczenie konsultacji, celowość zaangażowania się w ten proces, odwołuje się do wspólnego dobra, wspólnego interesu.

Komunikat **nie powinien także zawierać samego tekstu**. Elementy graficzne uatrakcyjnijają go i ułatwiają przyswojenie jego treści – kilka zdjęć, szkiców, wizualizacji czyni całość lżejszą i zachęca do zapoznania się z komunikatem.



Dobrze skomponowany komunikat powinien do pewnego stopnia przypominać **tablicę do badania wzroku**: najważniejsze treści widoczne są od razu – są wyeksponowane, podkreślone, komunikatywne, bardzo łatwo jest je odczytać. Kolejne, bardziej szczegółowe informacje wymagają już coraz większego wysiłku (na przykład związanego z przebrnięciem przez dłuższy tekst czy zmierzenia się z trochę bardziej specjalistycznym słownictwem), ale wciąż bardzo łatwo stwierdzić, gdzie można je znaleźć.

Przykłady komunikatów

Przedstawiamy poniżej autentyczne przykłady komunikatów w sprawie konsultacji społecznych.

Przykład 1

Wójt Gminy XYZ zaprasza do udziału w spotkaniu pt. „Polityka społeczna Gminy XYZ (analiza SWOT)”, które odbędzie się w Gminnym Ośrodku Kultury i Sportu ul. X w dniu 24 sierpnia 2010 r. (tj. wtorek) w godzinach 9.00–10.30.

Spotkanie ma charakter poznawczy, służy określeniu mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń w zakresie integracji społecznej i możliwości rozwiązywania lokalnych problemów Gminy. Nazwa techniki pochodzi od pierwszych liter angielskich słów: strengths – silne strony, atuty; weaknesses – wady, słabe strony; opportunities – okazje, możliwości, szanse; threats – trudności, zagrożenia. Spotkanie jest jednym z działań służących opracowaniu aktualizacji Gminnej Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych. Udział w nim przyczyni się do wypracowania działań pomocowych oraz metod rozwiązywania problemów społecznych Gminy.

Tekst ma formę zaproszenia, jasno jest napisane, kto kogo zaprasza, a także, gdzie i kiedy odbywa się spotkanie. Ale użyty tu język zdecydowanie nie sprzyja zrozumieniu treści. Autor komunikatu uwikłał się w tłumaczenie znaczenia angielskich słów z dziedziny marketingu zamiast pomóc odbiorcy zrozumieć cel spotkania.

Przykład 2



Ogłoszenie o konsultacjach społecznych dot. „Opracowania dokumentacji projektowej dla inwestycji: Węzeł Żelazna–1 Maja–3 Maja wraz z przebudową Ronda w mieście X”. W związku z rozpoczęciem prac projektowych w ramach dokumentacji projektowej dla inwestycji

Rysunek - dużo mówi, pomaga tekstowi

„Węzeł Żelazna–1 Maja–3 Maja wraz z przebudową Ronda w mieście X”

Zaproszenie czy ogłoszenie?

W celu zapoznania społeczności lokalnej z planowaną inwestycją przeprowadza się konsultacje społeczne. W dniu 29.02.2008 r. o godz. 16.00 odbędzie się spotkanie z mieszkańcami w sali zlokalizowanej na terenie XYZ Spółka z o.o. przy ul. ABC 15 (I piętro).

Informacja
o tym, jak można
włączyć się
w konsultacje

Materiały informacyjne zawierające opis inwestycji, wizualizację projektowanego układu drogowego, plan sytuacyjny przedsięwzięcia oraz uwarunkowania środowiskowe będą udostępnione mieszkańcom w siedzibie Miejskiego Zarządu Dróg oraz w budynku Urzędu Miasta, w dniach od 18.02. do 29.02.2008 r. w godzinach ich urzędowania. Ponadto ww. materiały dostępne będą także od dnia 18.02. do 29.02.2008 r. na stronach internetowych:

- Miejskiego Zarządu Dróg (www.mzd.pl),*
- WBP Miasto Sp. z o.o. (www.wbp.miasto.pl).*

Informacja
o dostępności
materiałów

Zakres przedsięwzięcia będzie obejmować budowę węzła drogowego między ulicami: Żelazną, 1 Maja i 3 Maja wraz z budową ul. Żelaznej na odcinku od ul. Miedzianej do ul. 1 Maja, przebudowę ul. 3 Maja na odcinku od ul. 1 Maja do ul. 11 Listopada oraz przebudowę Ronda.

Informacja
o zakresie
konsultowanych
działań

Wnioski i zastrzeżenia dotyczące przedsięwzięcia pn. „Węzeł Żelazna–1 Maja–3 Maja wraz z przebudową Ronda”, można będzie przesyłać w formie pisemnej do dnia 07.03.2008 r. pocztą, faksem lub e-mailem (w postaci skanu) na jeden z niżej podanych adresów: xyz@miasto.pl, konsultacje@miasto.pl.

Informacja
o tym, jak można
włączyć się
w konsultacje

Przesłane, podpisane i zaopatrzone w adres uwagi, wnioski i zastrzeżenia zostaną przeanalizowane i będą służyć optymalizacji projektowanego układu drogowego. Wzór wniosku zostanie zamieszczony

Cel i efekt
konsultacji

na stronie internetowej Miejskiego Zarządu Dróg (www.mzd.pl) i WBP Miasto Sp. z o.o. (www.wbp.miasto.pl) oraz udostępniony w wersji analogowej w Urzędzie Miasta.

Z przeprowadzonych konsultacji społecznych zostanie sporządzony raport, który m.in. będzie zawierał informację o sposobie załatwienia zgłoszonych uwag, opinii lub wniosków.

Pozytywnie ocenić można następujące elementy ogłoszenia:

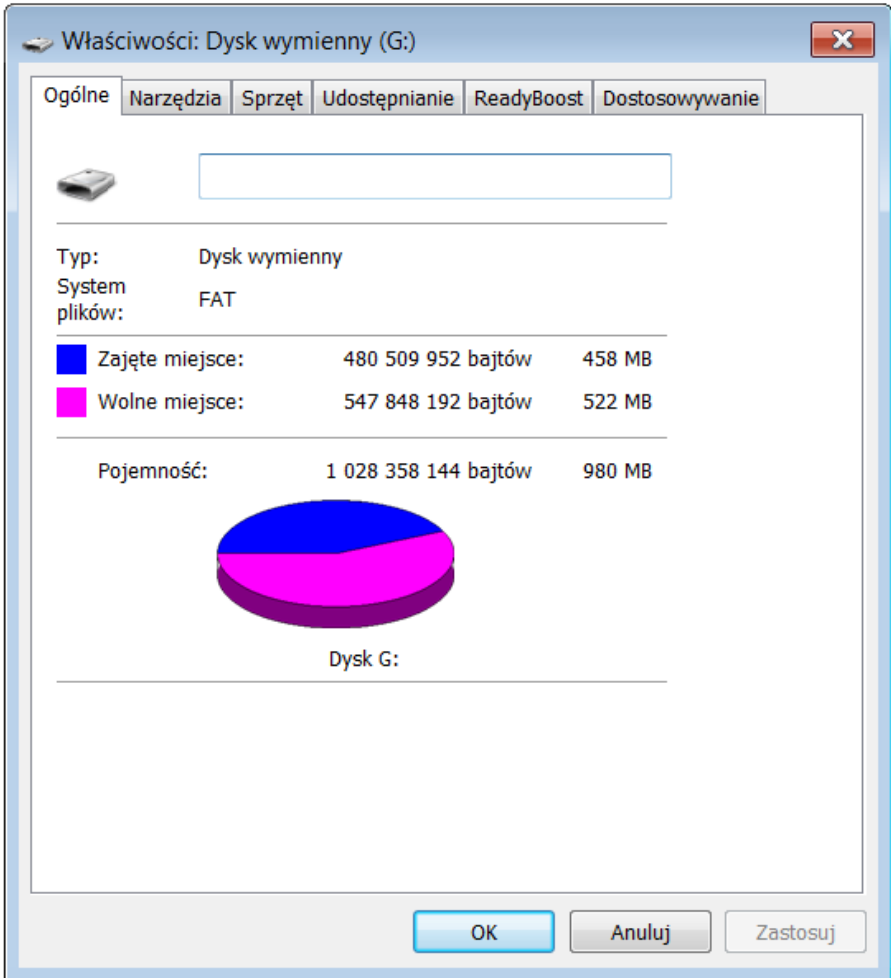
- zdjęcie pokazuje chęć dojścia do porozumienia, uzyskania akceptacji,
- przygotowanie materiałów informacyjnych dostępnych zarówno przez Internet, jak i poza nim,
- wskazanie wszystkich sposobów wzięcia udziału w konsultacjach,
- określenie efektu konsultacji, jednoznaczne zapisanie, czemu one służą,
- podanie informacji o tym, gdzie będzie dostępny raport z konsultacji.

Czego tu brakuje?

- Części mającej na celu zmotywowanie mieszkańców do udziału w konsultacjach:
 - wyjaśnienia, dlaczego warto się w nie zaangażować,
 - określenia, co będzie następstwem wyboru jednego czy drugiego planu układu drogowego,
 - wskazania mieszkańcom korzyści z zaangażowania się w proces – przyjęcia ich punktu widzenia.
- Dbalości o formę: wygląd i język ogłoszenia. Tekst czyta się ciężko, pogrubiony jest tylko tytuł, który zapisano bardzo urzędowym językiem. Mimo zachęcającego zdjęcia sam tekst nie jest zachęcający, zapoznanie się z nim wymaga sporego skupienia.

Przykład 3

Przykład numer 3 pochodzi z innej dziedziny, jednak to trafna ilustracja komunikatu, w którym strona graficzna wspiera przekaz treści.



Tekst jest zorganizowany i zobrazowany, informacje przekazywane są za pomocą słów, a elementy graficzne ułatwiają ich odbiór. Dlatego nawet jeśli nie rozumiemy do końca użytych tu pojęć (co to jest bajt, KB, FAT, ile to 458 MB), bardzo łatwo jest zrozumieć przekazywane treści.

Przykład 4

Szanowni Państwo, mieszkańcy gminy!

Zgodnie z art. 5a Ustawy o samorządzie gminnym w sprawach ważnych dla gminy można przeprowadzić konsultacje społeczne, w których każdy uprawniony do tego jej mieszkaniec może wyrazić swoje stanowisko odnośnie do problemu dotyczącego ważnych spraw społeczności lokalnej. Do takich kwestii, będących źródłem wielu dyskusji oraz wzbudzających wiele emocji i wątpliwości, należy ewentualne **zlokalizowanie na terenie gminy elektrowni wiatrowych**.

W ubiegłym roku do Urzędu Gminy zaczęły zgłaszać się firmy zainteresowane budową ww. obiektów w naszej gminie. **Argumentacją przemawiającą za** zlokalizowaniem budowy elektrowni wiatrowych właśnie tutaj są, według tych firm, **w miarę dobre warunki wiatrowe**, a także, co jest szczególnie istotne, znacząco rozbudowana sieć linii energetycznych wysokiego i średniego napięcia.

Istotną sprawą jest w tym momencie wiedza dotycząca zarówno dobrych, jak i złych stron budowy i eksploatacji farm wiatrowych. Z całą pewnością w sposób znaczący **zwiększą się dochody gminy**, gdyż tego rodzaju budowle są obłożone podatkiem w wysokości 2% od ich wartości rocznie, co przy dzisiejszych kosztach budowy jednego wiatraka (ok. 2 500 000 euro) daje potencjalnie bardzo duże dochody budżetowe dla gminy w przyszłości. Plusem są również **dochody rolników z tytułu dzierżawy gruntów pod wiatrakami**, a także konieczność **wybudowania przez inwestorów dróg dojazdowych**, co ułatwi budowę i funkcjonowanie tych maszyn. Ważny jest również fakt, że przy codziennej ich eksploatacji **zatrudnienie znaleźć może kilkadziesiąt osób**.

Minusem tego przedsięwzięcia jest przede wszystkim **trwała ingerencja w krajobraz** i wynikające z tego **ograniczenia w rozwoju przestrzennym gminy**.

Szanowni Państwo!

Istotą demokracji jest możliwość swobodnego wypowiedzenia swojego stanowiska w sprawach dotyczących wspólnoty gminnej. **Przed nami trudna decyzja, którą w duchu odpowiedzialności za przyszłe losy naszej gminy trzeba podjąć**. W tej sprawie, jak zresztą w każdej innej, nie ma rozwiązania jednoznacznego.

Apeluję do Państwa o udział w konsultacjach, które zostaną przeprowadzone w dniu 1 czerwca 2008 r. w godz. 17.00–20.00, o rozważne i rozsądne podjęcie decyzji przy wzięciu pod uwagę wszystkich okoliczności zarówno za, jak i przeciw budowie elektrowni wiatrowych na terenie gminy.

SPOTKANIE ODBĘDZIE SIĘ W SALI GIMNASTYCZNEJ SZKOŁY PODSTAWOWEJ NR 1 W XYZ.

(...)

Jan Kowalski

Wójt Gminy XYZ

Przykład 4 pokazuje, w jaki sposób można zaprosić i zmotywować uczestników konsultacji do wzięcia w nich udziału. W tekście podkreślono fragmenty, które warto dodatkowo wyeksponować.

Komunikat zawiera podstawowe informacje, napisany jest łatwym w odbiorze językiem, apeluje do mieszkańców gminy o udział w konsultacjach, odwołuje się do ich poczucia odpowiedzialności za wspólne dobro. To podpisane zaproszenie.

Wyeksponowano fragment motywujący mieszkańców do włączenia się w proces konsultacji. Tym, co warto w tym komunikacie poprawić, jest organizacja tekstu – brakuje mu podziału na punkty i podpunkty. Mogłyby na przykład zostać wyraźnie zaznaczone plusy i minusy konsultowanego pomysłu. Wprowadzenie tego rozwiązania zwiększyłoby przejrzystość tekstu i ułatwiło zapoznanie się z jego treścią. Pomogłyby także elementy graficzne, których funkcja mogłaby w tym przypadku polegać głównie na dodaniu lekkości – długi, lity tekst robi wrażenie ciężkiego w odbiorze.

TRZECIA WAŻNA DECYZJA: GDZIE ZAMIESZCZAĆ INFORMACJE?

Kiedy tekst zawiera już wszystkie potrzebne informacje, sformułowany jest w sposób zachęcający do zapoznania się z jego treścią i ułatwiający jej zrozumienie, pozostaje do podjęcia jeszcze jedna ważna decyzja: co z nim zrobić, żeby trafił do osób, które chcemy zaprosić na konsultacje?

Ogólną zasadę można sformułować następująco: komunikat powinien być **umieszczony tam, gdzie odbiorca będzie go szukać oraz tam, gdzie znajdzie go, nawet jeśli nie szuka**. Zatem: odbiorca może znaleźć naszą informację, może także zostać przez nią znaleziony.

Na pewno należy wziąć pod uwagę **wszystkie miejsca, przez które władze i urzędy zwykle porozumiewają się z mieszkańcami**, czyli stronę internetową, lokalną gazetę, tablice ogłoszeń. W ten sposób można zapewnić, że informacja dotrze do tych, którzy akurat odwiedzają urząd lub z jakichś innych powodów wchodzą na jego stronę internetową czy sięgają po gazetki. Oczywiście, **nie będą to wszyscy zainteresowani, raczej mała ich grupa** – te typowe miejsca zamieszczania informacji to dopiero początek drogi komunikatu.

Drugi ważny kanał dotarcia do adresatów prowadzi przez **miejsca związane z tematem konsultacji**. Jeśli temat dotyczy aranżacji przestrzennej określonego miejsca (budowa lub wyburzenie budynku, planowanie terenów zielonych, budowa placu zabaw, ustawienie ławeczek czy boiska sportowego itp.), to informację warto skierować do **okolicznych mieszkańców** – sprawa dotyczy bowiem ich bezpośredniego sąsiedztwa. Można rozwiesić plakaty, powrzucać informacje do skrzynek pocztowych, napisać artykuł do osiedlowej gazetki. Konstruując komunikat, warto odwołać się do bezpośredniego, osobistego zainteresowania mieszkańców konsultowaną kwestią – „wypowiedz się na temat planów dotyczących Twojego sąsiedztwa”, „pomóż zdecydować o przyszłości placu obok Twojego bloku” itp.

Za miejsce bliskie tematowi konsultacji może być także uznana **strona internetowa** związana z danym zagadnieniem. Można poszukać na przykład stron gromadzących mieszkańców danego terenu (<http://www.naszachomiczowka.pl/>, [51](http://www.mo-</p></div><div data-bbox=)

jabochnia.pl/, <http://www.wiazowna.info.pl/>). Wiele miejscowości, dzielnic, czasem nawet osiedli ma takie nieformalne strony, tworzone przez ich mieszkańców.

W każdym przypadku warto zawiadomić **lokalne organizacje pozarządowe**, ponieważ one nie tylko same mogą być zainteresowane tematem konsultacji, lecz także przez swoich członków i współpracowników mają szansę trafić z informacją do szerokiego kręgu potencjalnych uczestników konsultacji. Warto pomyśleć o gminnych, miejskich lub dzielnicowych instytucjach, które mogą pomóc w dystrybucji ogłoszeń, takich jak ośrodki kultury, sportu i rekreacji, szkoły, ośrodki zdrowia itp.

Trzeci czynnik do rozważenia to **miejsca związane z adresatami informacji**. Czasem temat konsultacji ze swej natury będzie bardziej istotny dla jednych grup mieszkańców niż dla innych. Warto zdefiniować, jakie to grupy, i zastanowić się, gdzie można spotkać ich przedstawicieli, jaką drogą do nich dotrzeć. Możemy rozważyć tę kwestię na przykładzie konsultacji społecznych w sprawie zagospodarowania przestrzeni w parku w pewnym mieście. Jest kilka propozycji – ławki, piaskownica, boisko sportowe. Definiując grupy zainteresowanych tematem osób, można wyróżnić na przykład: osoby starsze, rodziców małych dzieci i młodzież. Droga dotarcia do każdej z tych grup jest inna.

- Do osób starszych można skierować informację na ulotkach (wydrukowaną dużą, czytelną czcionką), które będą dostępne **w aptece, w przychodni, w osiedlowym sklepie**. Raczej nie należy liczyć na to, że dotrze do nich informacja umieszczona w internecie - to medium używane jest zazwyczaj przez młodsze grupy wiekowe.
- Do matek małych dzieci można trafić przez **sklepy z produktami dla dzieci, pobliskie parki i place zabaw, przychodnię**.
- Do młodzieży – **przez szkołę, okoliczne domy kultury, kluby sportowe, centra handlowe, kawiarnie**.
- Centra handlowe to dość uniwersalny punkt kontaktowy, ponieważ ich klienci są bardzo zróżnicowani pod względem cech demograficznych.

CZWARTA WAŻNA DECYZJA: JAK REKRUTOWAĆ UCZESTNIKÓW KONSULTACJI?

Zapewnienie frekwencji. Warunkiem powodzenia przedsięwzięcia jest zapewnienie uczestnictwa w warsztatach odpowiedniej liczby osób. Można to osiągnąć na różne sposoby. **Najbardziej biernym jest informowanie o konsultacjach i ich otwartych charakterze. Bardziej aktywną technikę stanowi zapraszanie (imiennie lub instytucjonalne).** Łatwiej skłonić do udziału w takich wydarzeniach przedstawicieli instytucji publicznych czy osoby aktywne społecznie. Po pierwsze dlatego, że zaprasza się ich zazwyczaj indywidualnie, a po drugie dlatego, że osoby te z racji pełnionej funkcji bądź zainteresowań, będą chciały wziąć w nich udział. Trudniej jest zaprosić „zwykłych ludzi”, którzy nie mają zwyczaju chodzić na tego typu spotkania. W tym przypadku trzeba więc podjąć szczególny wysiłek, by zapewnić odpowiednią frekwencję. **Kiedy nie można polegać na zapraszaniu uczestników, trzeba zdecydować się na rekrutację.**

Zatrudnienie rekruterów. Rekruterzy mają za zadanie dotrzeć do osób w danej miejscowości, gminie, dzielnicy i znaleźć wśród nich takie, które zadeklarują udział w warsztatach. Dodatkowym ich zadaniem jest telefoniczne potwierdzenie obecności wszystkich zapisanych ludzi na dzień lub dwa przed warsztatami. Trzeba nastawić się na to, że rekrutacja jest czasochłonna i dobrze, by rekruterzy mieli na nią dwa–trzy tygodnie.

Zapewnienie reprezentatywności. Należy zadbać, by wśród osób zrekrutowanych na warsztaty znaleźli się ludzie w różnym wieku, z różnym poziomem wykształcenia, mieszkający w różnych częściach miejscowości, mniej więcej tyle samo kobiet i mężczyzn. Dlatego rekruterzy powinni dostać dokładne wytyczne dotyczące tego, kogo mają zapraszać. Przykładowo, oczekujemy od rekrutera, że zaprosi 20 osób, w tym:

- minimum osiem kobiet i ośmiu mężczyzn,
- minimum po trzy osoby z wykształceniem podstawowym, średnim i wyższym,
- minimum po dwie osoby z przedziału wiekowego: 15–20, 21–30, 31–40, 41–50, 51–60, 61+.

Ważne również, by wszystkie zrekrutowane osoby nie pochodziły z jednego kręgu społecznego czy towarzyskiego, dlatego dobrze jest, gdy rekrutację przeprowadzają dwie nieznaną sobie osoby.

Uczynienie debaty otwartą poprzez zaproszenie wszystkich chętnych. Poza prowadzeniem rekrutacji należy przeprowadzić otwarty nabór na warsztaty. Jeśli o spotkaniu będzie głośno z odpowiednim wyprzedzeniem, a informacje o nim będą dostępne w wielu uczęszczanych miejscach, to nikt nie będzie mógł powiedzieć „Ale ja nic nie wiedziałem!”. W różnych miejscach sprawdzą się różne metody informowania: ulotki, plakaty, zaproszenie przez księdza podczas niedzielnej mszy, artykuł w lokalnej prasie, na forum internetowym, chodzenie od domu do domu. Osoby chętne powinny zgłosić organizatorom chęć udziału z wyprzedzeniem (np. telefonicznie).

Upominki dla uczestników. Można postarać się o drobne upominki dla uczestników warsztatów i debaty. Mogą to być np. talony na seans w lokalnym kinie lub na wejście na basen w ośrodku sportu i rekreacji.

Zaproszenie kluczowych interesariuszy. Dobrze przeprowadzona diagnoza lokalna będzie wskazywała ważne osoby, organizacje i podmioty w danej miejscowości (domy kultury, organizacje, inne instytucje kulturalne i społeczne, przedstawiciele przedsiębiorców oraz indywidualne osoby)²³. Ważne jest, by wszystkie one zostały zaproszone do dyskusji, by nikt nie poczuł się pominięty. Dobrze byłoby też, by osoby pełniące jakieś funkcje w instytucjach lub organizacjach nie brały udziału w warsztatach dla tzw. „zwykłych mieszkańców”, ponieważ będą miały znacznie więcej do powiedzenia i pozostali uczestnicy mogą być w ich obecności onieśmieleni.

CZĘŚĆ III. PROWADZENIE KONSULTACJI. JAK PROWADZIĆ SPOTKANIE KONSULTACYJNE – PRZEWODNIK DLA PROWADZĄCEGO



Tę część podręcznika poświęcamy w całości prowadzeniu spotkań konsultacyjnych realizowanych metodą warsztatową²⁴. Większość zawartych tutaj uwag i wskazówek okaże się jednak przydatna przy prowadzeniu wszelkiego rodzaju spotkań z udziałem mieszkańców lub innych interesariuszy.

SCENARIUSZ SPOTKANIA (SPOSÓB PRACY)

Kolejne kroki do wypracowania konkluzji. Należy zadbać o to, by wszyscy zgromadzeni na debacie mieli wspólny punkt wyjścia do dyskusji. Najlepszym sposobem będzie zaprezentowanie materiałów informacyjnych. Praca musi być zaplanowana tak, by po czasie na dyskusję następował etap podsumowania i konkludowania.

• **Etap dyskusowania i generowania pomysłów.** Kolejne kroki powinny służyć generowaniu pomysłów na rozwiązanie sformułowanego problemu.

• **Etap weryfikowania pomysłów.** Bardzo ważne, by pomysły zostały zweryfikowane (szczególnie przez osoby czy instytucje, które będą odpowiedzialne za ich realizację). Wówczas każdy, zanim oceni dany pomysł, będzie wiedział, jakie są argumenty *za* i *przeciw* oraz na ile realne jest zrealizowanie danego pomysłu.

• **Etap wyłaniania najlepszych pomysłów.** Ciekawą metodą, pozwalającą pokazać preferencje uczestników, jest „słomiane głosowanie”. Każdy z obecnych dostaje trzy głosy, które może dowolnie rozdysponować pomiędzy wyłonione do głosowania pomysły. Pomysły są wypisane na plakacie (flipcharcie) lub tablicach i każdy z uczestników podchodzi do nich i poprzez przyklejenie trzech karteczek lub postawienie trzech kropek przyznaje głosy wedle swego uznania (na jeden, dwa lub trzy pomysły). Kiedy wszyscy oddadzą głosy, prowadzący głośno je liczy i wypisuje przy każdym pomysłem ich ilość.

²⁴O metodach warsztatowych w prowadzeniu badań można przeczytać szerzej w poradniku *Quo vadis? O partycypacyjnej diagnozie lokalnej*, www.wiemjakjest.pl.

- **Etap planowania działania.** Niezbędne jest, by cały proces zakończył się planem „co dalej?”. Nie należy się spodziewać, że będą to decyzje typu „Zostanie zbudowane przedszkole.”, ale raczej typu „Propozycja budowy przedszkola zostanie przedstawiona na radzie miasta, zachęcamy mieszkańców, by również przyszli na jej posiedzenie.” lub „Dom kultury udostępni salę, w której lokalna organizacja zorganizuje zajęcia przedpołudniowe dla dzieci w wieku przedszkolnym”. Ważne by konkretne osoby zadeklarowały, że w określonym czasie wykonają dane działania (np. przedstawiciel organizacji deklaruje, że podejmie rozmowy z dyrektorem domu kultury w sprawie udostępnienia sali i w ciągu dwóch tygodni poinformuje o ich wyniku na stronie internetowej organizacji).

- **Sprawozdanie** (oraz ewentualny protokół rozbieżności). Zebrane podczas spotkania dane należy podsumować w sprawozdaniu dostępnym dla wszystkich zainteresowanych. Uczestników spotkania należy bezpośrednio poinformować o stworzeniu takiego dokumentu, by mogli doprecyzować wykorzystane sformułowania.

NIEZBĘDNIK MODERATORSKI

Scenariusz

Przed przeprowadzeniem spotkania lub warsztatu warto opracować ich scenariusz. Pozwala to nie tylko zaplanować przebieg procesu (nawet jeśli później na bieżąco będzie on modyfikowany), lecz także pomaga w dopilnowaniu szczegółów bardzo ważnych dla powodzenia całego przedsięwzięcia. Pisząc scenariusz, warto pamiętać o takich elementach, jak:

- przedstawienie się wszystkich uczestników;
- wyraźne określenie zasad obowiązujących w trakcie pracy (wzajemny szacunek, prawo każdego do zabrania głosu, nieprzerywanie sobie, wyłączenie telefonów komórkowych etc.);
- wyraźne określenie na wstępie tematu spotkania oraz celu dyskusji;
- zadbanie o to, by każdy zabrał głos i nikt nie dominował nad grupą;
- zaplanowanie dynamicznego przebiegu spotkania, z uczestnikami zaangażowanymi, a nie biernymi (np. praca w podgrupach, wypisywanie na kartkach, zaznaczanie na mapach, wspólne wypracowywanie postulatów);

- zadbanie o przerwę, jeśli spotkanie ma trwać długo, oraz wcześniejsze ogłoszenie, że jest ona planowana;
- na koniec: podsumowanie efektów pracy, najlepiej w formie spisania opinii, pytań, postulatów, pomysłów;
- poinformowanie o dalszym ciągu procesu: kolejnym warsztacie lub publicznym ogłoszeniu wyników i tym, jak będą przekazywane informacje o losach zgromadzonych postulatów.

Scenariusz prac jednej z grup roboczych podczas konsultacyjnego warsztatu finałowego w Gołdapi

Temat: **Rozmowa o potrzebach i oczekiwaniach odnośnie dróg w Gołdapi na przykładzie ul. Partyzantów**

1. Praca w grupie, 1h

Cel: Zbudowanie wspólnej wiedzy o tym, że są różni użytkownicy i że mają różne potrzeby – jacy to użytkownicy i jakie mają potrzeby; zobaczenie, które z tych potrzeb się wykluczają (konkurują ze sobą), a które się zazębiają.

Przebieg, 1.1: Rozgrzewka (10 min)

Przedstawienie się uczestników (imię i nazwisko, ewentualnie funkcja, miejsce i czas zamieszkania w Gołdapi).

Sformułowanie zasad obowiązujących w trakcie warsztatów (słuchanie, szacunek wobec odmiennych poglądów, wyłączenie telefonów komórkowych), informacja, że ustalenia zaprezentowane będą na sesji plenarnej przez kogoś z grupy.

1.2 Wprowadzenie w temat (15 min)

Zagajenie: będziemy rozmawiać o tym, jak różne są potrzeby

w zależności od tego, jak się dróg używa; w związku z tym wielu tematów teraz nie poruszymy, ale ważne, byśmy je odnotowywali (będzie do tego oddzielna tablica).

Prośba do uczestników, żeby powiedzieli, jak korzystają z dróg w całej Gołdapi i jak to wygląda w przypadku ulicy Partyzantów (na przykład: pieszo, samochodem, samochodem dostawczym, na rowerze, z wózkiem dziecięcym, z wózkiem na zakupy, z małym dzieckiem za rękę, na wózku inwalidzkim, o lasce), a także, by powiedzieli o jednej trudności, jaka wiąże się z takim użytkowaniem drogi – wypisujemy typy użytkowników oraz typy trudności przy każdym z rodzajów użytkowników.

Pytanie, czy w naszej grupie są reprezentowani wszyscy użytkownicy (zauważamy np., że nikt nie powiedział o poruszaniu się na rowerze). Kogo jeszcze powinniśmy uwzględnić? – dopisujemy.

1.3

Dyskusja nad interesami poszczególnych grup użytkowników (15 min)

Podział na mniejsze grupy: wskazujemy jedną osobę z każdego typu użytkowników, dodatkowo powołujemy grupę mieszkańców ul. Partyzantów (ponieważ mogą mieć inne potrzeby niż użytkownicy dróg), resztę osób dzielimy losowo poprzez odliczenie na przykład do czterech.

Grupy zastanawiają się, jak to w ogóle jest w przypadku np. rowerzystów (kierowców, pieszych, mieszkańców, osób niepełnosprawnych etc.), wypisują trudności i wynikające z nich potrzeby oraz postulaty.

Urzednicy tworzą oddzielną grupę pracującą nad potrzebami różnych grup użytkowników z perspektywy urzędów. Na koniec wyniki prac wszystkich grup zestawiamy ze sobą.

Prosimy, by zapisywać konkretne postulaty w sprawie ul. Partyzantów, jeśli takowe pojawią się w trakcie dyskusji (będą przydatne w kolejnym warsztacie).

1.4 Ujawnienie wspólnych oraz rozbieżnych interesów różnych użytkowników (20 min)

Zaprezentowanie trudności i postulatów poszczególnych grup. Moderujemy rozmowę nad tym, które z potrzeb i postulatów są wspólne, a które – rozbieżne.

Prosimy jednego z uczestników o podsumowanie oraz o zaprezentowanie podsumowania na sesji plenarnej.

Efekty warsztatu (do zaprezentowania na sesji plenarnej):

Podsumowanie na temat tego, jacy są różni użytkownicy dróg, jakie występują rozbieżności między ich potrzebami, a jakie potrzeby są wspólne. Jakie są rozbieżności, których nie udało się rozstrzygnąć?

2. Praca w grupie (1,20 h)

Cel: Przedyskutowanie trudności i potrzebnych zmian na ul. Partyzantów i stworzenie listy postulatów inwestycyjno-remontowych.

Przebieg: **Wprowadzenie (5 min)**

2.1 Nasze odniesienie się do sesji plenarnej (była na niej zaprezentowana oś czasu inwestycji, która uświadomiła, jaka jest kolejność różnych działań, a także pokazywała, że inwestycja będzie miała swoje obiektywne ograniczenia w postaci budżetu i regulacji prawnych).

Wprowadzenie. Podczas drugiej części prac w grupach mamy dwa zadania: po pierwsze, wspólnie odnieść się do pytań i uwag, które padły w trakcie sesji plenarnej, jeśli się takie pojawiły i jeśli

jest taka potrzeba. Drugim zadaniem jest, skoro już mamy wspólną wiedzę na temat różnych potrzeb, przedyskutowanie konkretnych kwestii dotyczących samej ul. Partyzantów. Pomogą nam w tym zdjęcia ulicy wyświetlane na rzutniku oraz szczegółowy jej plan.

2.2

Pokaz zdjęć i praca w podgrupach nad propozycjami inwestycji (30 min)

Rzucamy na ścianę zdjęcia ulicy i oglądamy je wspólnie, prosimy uczestników o uwagi, wówczas zatrzymujemy slajd i pozwalamy opowiedzieć o problemie/postulacie; postulat taki zapisujemy na flipczarce.

Uczestników dzielimy losowo na dwie grupy i prosimy o naniesienie postulatów na mapy.

Pokaz zdjęć trwa w tle. Prosimy, żeby uczestnicy stworzyli w grupach listę sześciu postulatów (uwzględniających nie tylko, co zrobić, ale również jak); postulaty powinny być poparte uzasadnieniami.

2.3

Uwspólnienie listy priorytetów (20 min)

Prezentacja list na forum. Moderujemy dyskusję nad uhierarchizowaniem listy postulatów w sprawie inwestycji na ul. Partyzantów. Jeśli jest taka potrzeba, spisujemy protokół rozbieżności. Uzupełniamy listy.

2.4

Zakończenie (5 min)

Prosimy dwie osoby o zaprezentowanie podsumowania na sesji plenarnej

Efekty warsztatu:

Wypracowanie listy postulatów wraz z uzasadnieniami.

Znaczenie i cel warsztatu z mieszkańcami

Po co organizować warsztat z mieszkańcami? Zorganizowanie oddzielnego warsztatu z samymi mieszkańcami jest bardzo ważnym elementem procesu konsultacyjnego. Potrzebują oni „wzmocnienia”, czyli przygotowania do brania udziału w dyskusji z urzędnikami i specjalistami. Oddzielny warsztat, w którym biorą udział tylko zwykli obywatele wsi czy miasta, daje im możliwość oswojenia się z sytuacją pracy grupowej oraz wypowiedzania się na forum. Jest również okazją do spotkania z innymi mieszkańcami okolicy i sprawdzenia, jak oni myślą. Z naszych doświadczeń wynika, że praca w homogenicznej grupie pozwala mieszkańcom wyjść poza jednostkowe spojrzenie i co ważne – poza indywidualny interes. Celem warsztatu powinno być wypracowanie przez grupę wspólnych postulatów. Takie porozumienie jest możliwe i ułatwi ono mieszkańcom udział w debacie, gdyż ich wspólny i zgodny głos będzie o wiele ważniejszy i donioślejszy niż głosy pojedynczych osób.

Techniki pracy na spotkaniu

Aby realizacja konsultacji (albo nawet zwykłych spotkań z mieszkańcami) mogła przynieść pożądaną skuteczną, trzeba pamiętać o podstawowych zasadach ich prowadzenia. Bazujemy bowiem na motywacji każdego z uczestników, jego zainteresowaniu tematem. Metody pracy też powinny zwiększać zaangażowanie, dawać poczucie swobody wypowiedzi i bezpieczeństwa. O czym więc prowadzący nigdy nie powinien zapominać?

Siedzenie w kręgu

Trudno jest rozmawiać o swoich osobistych doświadczeniach, szukać wspólnych skojarzeń czy pracować zespołowo, gdy siedzimy w rzędach i patrzymy naszym rozmówcom w plecy. Dlatego każde zajęcia prowadzone metodą warsztatową odbywają się w kręgu.

Zasady

Żeby rozmawiać ze sobą w bezpieczny sposób, mieć poczucie swobody wypowiedzania się na różne tematy, uczestnicy powinny ustalić zasady, które będą obowiązywać podczas warsztatu. Po pierwsze, powinny być one formułowane pozytywnie, czyli bez partykuły „nie”. Najważniejsze, żeby ustalić, że każdy ma prawo do swojego zdania,

że kiedy jedna osoba mówi, to reszta milczy, że obowiązują punktualność i zachowania bez przemocy (fizycznej i psychicznej) itd.

Przyjmijmy naprawdę kilka zasad, ale zrozumiałych dla uczestników. Każdy z nich musi indywidualnie zobowiązać się do ich przestrzegania podczas spotkania.

Jasne cele

Zadając pytanie lub wprowadzając jakieś zadanie, prowadzący musi wiedzieć, dlaczego je proponuje i do jakich wniosków chce dojść. Wnioski wyciągają uczestnicy, ale to prowadzący jest reżyserem całej sytuacji i powinien proponować tylko te aktywności, do których jest przekonany, widzi ich sens i ma poczucie, że rozumie ich założenia.

Bez oceniania

Prowadząc spotkania metodą warsztatową, musimy modelować postawę „nie oceniania się wypowiedzi innych”, co oznacza, że nie warto „gasić” uczestników, gdy mówią coś, z czym się nie zgadzamy. W takiej sytuacji trzeba zapytać grupę „A jak wy uważacie?”. Dzięki tej technice wprowadzamy różnorodność stanowisk, a także pozwalamy samodzielnie korygować opinie.

Pomocną techniką zbierania opinii jest „burza mózgów”, polegająca właśnie na zapisywaniu wszystkich pomysłów, na które wpadną członkowie grupy. Dopiero w drugim ruchu robi się ich przegląd i podkreśla te najważniejsze, istotne dla dalszych rozważań, albo dodaje nowe.

Jasne reguły warsztatu

Oprócz wprowadzonych zasad grupa powinna znać temat konsultacji oraz czas ich trwania. Im mniej rzeczy będzie ją zaskakiwać, na tym większą współpracę z jej strony można liczyć.

Temperatura spotkań

Obserwuj zaangażowanie uczestników w zaproponowany temat. Jeśli zauważysz, że rozmawiają na boku lub siedzą osowiali, to wtedy wprowadź zmianę aktywności.

Może taką, która wnosi trochę ruchu, albo i przerwę? Ważne, żeby pilnować dynamiki spotkania. Samodzielne wykonywanie zadania lub praca w grupach powinny trwać nie dłużej niż wykonanie zadania przez większość osób.

Podobnie podsumowując poszczególne zadania, nie powinno się przedłużać dyskusji. Podsumowanie ma swoją wartość dopóty, dopóki angażuje uczestników. Wydłużanie powoduje u nich spadek uwagi, przez co ważne wnioski ulatniają się w atmosferze znudzenia.

Różnorodność aktywności

Ważne jest stosowanie różnych metod pracy: nie tylko pracy w grupach, lecz także indywidualnej. Nie tylko dyskusji, lecz także odgrywania scenek czy malowania plakatów. Różnorodność form wzmaga zainteresowanie tematem. Rysunek, wspólny plakat, minipredstawienie czy inny sposób pracy uruchamiającej myślenie o konkretności prowokują uczestników do dyskusji o kwestiach szczegółowych zamiast o ogólnikach. Pozwalają one również w przejrzysty sposób zobaczyć proces dochodzenia grupy do wspólnych wniosków. Przykładami stosowanych przez nas technik są:

- **mapy** – używamy map miejscowości lub ich wycinka do zaznaczania konkretnych miejsc związanych z tematem dyskusji (np. gdzie się spędza czas wolny, którą się chodzi). Wskazywanie miejsc na mapie uruchamia myślenie konkretne, poparte przykładami;
- **pytania uruchamiające** myślenie konkretne – możemy pytać o bezpośrednie doświadczenie uczestników, by z ogólnikowych opinii (np. „Autobusy tu w ogóle nie jeżdżą.”) zejść na poziom faktycznych zdarzeń (np. „Kiedy ostatnio jechał pan autobusem? Ile musiał pan na niego czekać?”).

Integracja i dobra zabawa przede wszystkim

Spotkania prowadzone metodą warsztatową mają opierać się na poznawaniu siebie nawzajem. Każda sytuacja swobodnej wymiany poglądów, wypowiedzianego zdania, zbliża. Dzięki temu nawet nieśmiały uczestnik może poczuć się w grupie pewniej i zgłosić swoje propozycje.

Brak współpracy ze strony uczestników

Jeśli nie udaje się zrealizować scenariusza, bo uczestnicy nie respektują ustalonych zasad współpracy, chcą zajmować się innymi sprawami, to nic na siłę. Trzeba zawiesić scenariusz i odpowiedzieć na potrzeby obecnych, czyli zapytać o powód zamieszania. Rozwiązywanie bieżących konfliktów dość szybko przyniesie efekt w postaci wzrostu integracji grupy i otwartości na proponowane tematy dyskusji.

Sposoby na rozbrojenie emocji. Istotnym zadaniem warsztatów z mieszkańcami jest uwolnienie negatywnych emocji związanych ze sprawami lokalnymi. Naturalne, że emocje te się pojawiają i potrzeba pozwolić uczestnikom na to, by dali im wyraz, jednocześnie wprowadzając ich w atmosferę bardziej konstruktywnej dyskusji.

Narzekania, pretensje i ważne dla mieszkańców sprawy nie mogą być zignorowane! Kwestie niemieszczące się w obrębie tematyki warsztatu zapisujemy na oddzielnym flipczarcie, z zapewnieniem że zostaną one przekazane władzom. Jeśli są to sprawy leżące w gestii władz lokalnych, staramy się, by ustosunkowały się one do przedstawionej im listy. Stwarzamy przestrzeń dla wypowiedzi i dyskusji, nie ignorujemy żadnej myśli, jednocześnie jednak pilnujemy określonych na początku reguł (np. wypowiedzi nie mogą być za długie, nie należy sobie przerywać).

Gdy między uczestnikami pojawiają się duże rozbieżności opinii i trudno im wypracować wspólne stanowisko np. wobec diagnozy lokalnej, można spisać tzw. protokół rozbieżności, a więc podsumowanie uwzględniające odmienne opinie.

Formułowanie wniosków z konsultacji. Jaki powinien być produkt końcowy warsztatu?

- Debata powinna zakończyć się spisana konkluzją, którą następnie ogłosi się do wiadomości społeczności lokalnej. Taką informację mogą opublikować miejscowe media, można również wywiesić plakaty z ogłoszeniami o wyniku debaty.
- Efektem końcowym spotkania powinna być lista pomysłów i postulatów, na które zgodzili się wszyscy uczestnicy. Powinna zostać przedstawiona na debacie jako stanowisko całej grupy. Takiej prezentacji – zamiast moderatora – może dokonać wybrany przez wszystkich mieszkaniac. Przykładowo, mogą to być listy: priorytetowych,

wskazanych przez zainteresowanych, problemów do rozwiązania; potrzeb, które uznają oni za najważniejsze i najpilniejsze; konkretnych rozwiązań, które odpowiadają na ich problemy i potrzeby, czyli listy pomysłów na inwestycje.

- Istotne jest wskazanie na wcześniejszym etapie osób, które będą odpowiedzialne za sprawdzanie, w jaki sposób i w jakim czasie są realizowane ustalenia z debaty. Taka informacja powinna docierać również do mieszkańców.
- Powstaje jednak pytanie: co dalej? Warto skorzystać ze zorganizowania debaty, by prowadzić dalsze rozmowy z mieszkańcami i organizacjami społecznymi, przeprowadzać kolejne konsultacje społeczne i pogłębiać życzliwą współpracę.

Dlaczego warsztaty?

Zachęcamy do podejmowania trudu prowadzenia spotkań metodą warsztatową. To oczywiście wymaga zaangażowania osobistego i dużej motywacji, bo nie dość, że poruszamy kontrowersyjne tematy, to dodatkowo bez pozytywnego wsparcia ze strony uczestników zajęć po prostu nie uda się ich przeprowadzić. Ale jeśli się nam to powiedzie, to nie ma lepszego sposobu na integrację grupy i wypracowanie innowacyjnych rozwiązań.

INNE METODY WYRAŻANIA OPINII PRZEZ MIESZKAŃCÓW NIŻ SPOTKANIA I WARSZTATY

Na koniec warto wspomnieć, że oprócz omawianych i rekomendowanych przez nas warsztatowych form prowadzenia konsultacji społecznych istnieje szereg innych metod, jak sondy, ankiety, sondaże itp. Wiele technik tego typu opisano dosyć szczegółowo w podręczniku *Diagnoza potrzeb młodzieży w środowisku lokalnym* autorstwa A. Urbanik, A. Gołdys i A. Daszkowskiej-Kaminskiej. Jest to poradnik dotyczący diagnozowania środowiska lokalnego, adresowany do tych, którzy chcą realizować lokalnie działania odpowiadające na dobrze zdiagnozowane potrzeby. W szczególności mówi o zasadach prowadzenia dobrej diagnozy środowiska lokalnego, pokazuje ogólne reguły, metody zbierania danych i sposoby ich wykorzystywania. Autorki na przykładach pokazują, jak zrobić dobrą diagnozę, która pomoże zrealizować działania odpowiadające faktycznym potrzebom.

Poradnik można pobrać ze strony: www.rownacszanse.pl, zakładka „Biblioteka”.

NOTKI BIOGRAFICZNE

Monika Probosz. Absolwentka psychologii na Uniwersytecie Warszawskim i podyplomowych studiów z zakresu psychologii sportu na AWF w Warszawie. Właścicielka istniejącej od 2009 roku firmy LABORATORIUM Badania Komunikacji Społecznej. Specjalistka bada jakościowych, od 1995 r. zajmuje się badaniami marketingowymi. W latach 1995–2004 związana z firmą GfK Polonia, w latach 2004–2008 – z Synovate. Od 2000 do 2005 r. w Szkole Wyższej Psychologii Społecznej prowadziła zajęcia na temat jakościowych metod badań marketingowych.

Od 2000 r. zaangażowana w marketing społeczny – współpracowała z Fundacją Komunikacji Społecznej oraz z Fabryką Komunikacji Społecznej przy projektach badawczych prowadzonych na rzecz kampanii społecznych. Zaangażowana w konkurs na kampanię społeczną roku prowadzony przez portal kampaniespoleczne.pl – od początku jego istnienia (2009 r.) jest jego jurorką. Obszarem szczególnego jej zainteresowania są społecznie odpowiedzialne działania firm (CSR).

Ponadto osobiście prowadzi działania wspierające Tybet – opracowała i przeprowadza lekcje dla dzieci, które przybliżają im kulturę Tybetu, a w szerszym planie uwrażliwiają je na problemy innych i budują tolerancję dla ludzi z innych kręgów kulturowych.

Dr Przemysław Sadura. Adiunkt w Instytucie Socjologii UW, wykłada także na Wydziale Nauk Ekonomicznych UW. Od wielu lat współpracuje z trzecim sektorem i administracją publiczną, prowadząc badania, szkolenia i konsultacje społeczne. Członek redakcji „Krytyki Politycznej” i kwartalnika socjologicznego „Stan Rzeczy”. Redaktor i współautor książki *Polski odcień zieleni. Zielone idee i siły polityczne w Polsce*, tłumacz m.in. *Prywatyzując Polskę* Elizabeth Dunn i *Samotnej gry w kręgle* Roberta D. Putnama. Interesuje się socjologią polityki i edukacji oraz polityką rozwoju. W ostatnim czasie skoncentrował swoje działania na obszarze konsultacji społecznych i partycypacji obywatelskiej. Współzałożyciel Fundacji Pole Dialogu.

BIBLIOGRAFIA I LEKTURA ZALECANA

Robert D. Putnam, *Samotna gra w kręgle. Upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008

D. Długosz, J. J. Wygnański, *Obywatele współdecydują. Przewodnik po partycypacji społecznej*, Stowarzyszenie na rzecz Forum Inicjatyw Pozarządowych, Warszawa 2005

Ferens, R. Kondas, I. Matysiak, G. Rzeźnik, M. Szyrski, *Jak prowadzić konsultacje społeczne w samorządach? Zasady i najlepsze praktyki współpracy samorządów z przedstawicielami społeczności lokalnych. Przewodnik dla samorządów*, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Warszawa 2010, http://www.frdl.org.pl/main/monitoring_legislacji_n.htm

A. Urbanik, A. Gołdys, A. Daszkowska-Kaminska, *Diagnoza potrzeb młodzieży w środowisku lokalnym*, PCYF, Warszawa 2010, www.rownacszanse.pl, zakładka „Biblioteka”

A. Urbanik. *Quo vadis? O partycypacyjnej diagnozie lokalnej*. Instytut Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2011, www.wiemjakjest.pl.

Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju. *Obywatele jako partnerzy. Podręcznik OECD na temat informowania, konsultacji i udziału społeczeństwa w podejmowaniu decyzji politycznych. Rządzenie*. Wydanie polskie: Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2010.



Poradnik „Konsultacje społeczne: planowanie, przygotowanie i prowadzenie konsultacji metodą warsztatową” wraz z publikacją „Quo vadis? O partycypacyjnej diagnozie lokalnej” to efekty projektu „Partycypacja obywatelska: diagnoza barier i stworzenie narzędzi wspomagających dobre rządzenie” Instytutu Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego, kierowanego przez prof. Annę Gizę-Poleszczuk. Powstały w wyniku doświadczeń z realizacji projektu w pięciu miejscach w Polsce: Gołdapi, Słupsku, Biłgoraju, Poznaniu i Warszawie. Mamy nadzieję, że będą one wygodnym narzędziem nauki i pracy dla osób zainteresowanych organizacją konsultacji społecznych oraz perspektywicznym myśleniem o rozwoju społeczności lokalnych.

Na stronach poradnika opisałyśmy zagadnienia dotyczące podstawowych zasad komunikacji między obywatelami a władzami lokalnymi, reguł prowadzenia debaty i organizowania spotkań z obywatelami, idei i wymiernych efektów dobrze zorganizowanych konsultacji społecznych.

Więcej informacji: www.wiemjakjest.pl.