



XIV seminarium Laboratorium Partycypacji Obywatelskiej na temat Partycypacyjne podejście do planowania rozwoju miast

Warszawa, 25-26 lutego 2014

Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia”

Spis treści

Opracowanie broszury: Maria Nowak, Maria Perchuć, Ewa Stokłuska	Wstęp	3
Współpraca: Joanna Krajewska	Prelegenci	4
Zdjęcia: zespół Laboratorium Partycypacji Obywatelskiej	Wprowadzenie do tematyki seminarium – wystąpienie Kuby Wygnańskiego	5
Materiały filmowe: Filip Konecki	Podsumowanie panelu dyskusyjnego	10
Redakcja i korekta: Ewa Serzysko	Podsumowanie wystąpień prelegentów	18
Skład i łamanie: Studio Kotbury, www.kotbury.pl	Podsumowanie dyskusji zamykającej seminarium	19
	Informacja zwrotna od uczestników	26
	Syllabus, czyli polecane publikacje i przykłady procesów partycypacyjnych	28
	Uczestnicy seminarium	30
Warszawa 2014	Realizatorzy projektu „Kurs – Partycypacja!”	33

Seminarium zostało zorganizowane w ramach projektu „Kurs – Partycypacja!”, współfinansowanego przez Szwajcarię w ramach szwajcarskiego programu współpracy z nowymi krajami członkowskimi Unii Europejskiej oraz ze środków Fundacji im. Stefana Batorego.



Wstęp

Obejrzyj reportaż z seminarium

<https://www.youtube.com/watch?v=4RdJEwMkTY>

Niniejsza publikacja jest podsumowaniem XIV seminarium Laboratorium Partycypacji Obywatelskiej działającego przy Pracowni Badań i Innowacji „Stocznia” w Warszawie. Dla uczestników spotkania może być wsparciem w utrwaleniu i pogłębieniu wiedzy nabytej w czasie seminarium. Mamy także nadzieję, że będzie pomocna dla osób, które nie brały w nim udziału, a są zainteresowane tą tematyką oraz że umożliwi zapoznanie się z wypracowanymi w trakcie spotkania treściami.

Celem seminarium było wskazanie sposobu angażowania mieszkańców w procesy planowania rozwoju miast oraz w podejmowanie związanych z nim decyzji. Zastanawialiśmy się, jak zmienia się myślenie o włączaniu obywateli w debatę o przyszłości zamieszkiwanych przez nich miejsc oraz jak ewoluują potrzeby i oczekiwania po stronie mieszkańców. Rozmawialiśmy także o kwestiach bardziej szczegółowych – m.in. o udziale obywateli w procesach tworzenia dokumentów strategicznych związanych z rozwojem miast. W niniejszej broszurze znajdują się wybrane materiały prezentowane podczas seminarium, polskie i zagraniczne przykłady angażowania mieszkańców w planowanie rozwoju miast, a także podsumowanie informacji zwrotnej otrzymanej od uczestników spotkania.

Prelegenci

Agata Diduszko-Zyglewska,
Krytyka Polityczna

Waldemar Duczmal,
Stowarzyszenie Akcja Konin

Tomasz Jakubiec,
Dyrektor Biura Strategii Miasta Urzędu Miasta Łodzi

Richard Lee,
Just Space

Marzena Matowska,
Miejskie Centrum Kultury w Bydgoszczy

Marcin Płocharczyk,
Miejskie Centrum Kultury w Bydgoszczy / Ośrodek Działań Kulturowych Las

Magdalena Szydłowska,
Wydział ds. Europejskich i Planowania Rozwoju Urzędu Miasta Opola

Cezary Trutkowski,
Instytut Socjologii, Uniwersytet Warszawski

Wprowadzenie do tematyki seminarium

wystąpienie Kuby Wygnańskiego



Pierwszy dzień seminarium rozpoczął się od prezentacji Kuby Wygnańskiego z Pracowni Badań i Innowacji „Stocznia”. Opowiedział o tym, w jaki sposób na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci zmieniało się miasto oraz jego mieszkańcy, jakie wynikają z tego nowe problemy społeczne i jaką rolę w tym procesie ma do odegrania partycypacja obywatelska. Poniższy tekst jest podsumowaniem najważniejszych wątków, które pojawiły się w wystąpieniu, a z pełną wypowiedzią Kuby Wygnańskiego można się zapoznać korzystając z [nagrania video](#).

Jakich miast chcemy?

- Od pewnego czasu coraz bardziej widoczne staje się zjawisko renesansu miejskiego. Przestrzeń miejska jest coraz ważniejsza i coraz więcej się od niej oczekuje. Miasta powinny być efektywne, samowystarczalne, a przy tym powinny zachowywać ludzkie cechy, takie jak piękno, charakter, tożsamość. Zachowanie tej równowagi nie jest łatwe.
- Gdy definiujemy miasto, najważniejszymi czynnikami jest to, jak się w nim czujemy, czy oferuje ono pracę, czy znajdziemy w nim odpowiednią szkołę,

czy są tam różnego rodzaju urządzenia, które wpłyną na to, że jakość naszego życia będzie satysfakcjonująca.

- Trzeba jednak pamiętać, że obiektywny ideał piękna miasta nie istnieje. Miasta zmieniają swój kształt, swoje centra i osie. Nie są statyczne, ale dynamiczne.
- Z jednej strony, myśląc o mieście przywołujemy takie cechy jak anonimowość, przygodność, szybkość, pęd, incydentalność kontaktów. Z drugiej jednak chcielibyśmy odnaleźć w nich odwrotność powyższych kategorii: kameralność, intymność – chcielibyśmy odnaleźć „wioskę w mieście”. W wartki nurt życia miasta chcemy wkomponować sytuacje, w których czas płynie wolniej, a reguły codzienności są zupełnie inne.
- W całej dyskusji o miejskości i udziale mieszkańców ważne jest pytanie o to, czy na przestrzeni lat miasta potrafią uczyć się i reagować, czy są tzw. miastami samorefleksyjnymi. Docenia się ich kompetencje w zakresie nawigacji, elastyczności, autokorygowania. Obecnie miasta mają być inteligentne. Chcielibyśmy mieszkać w miejscach, które mają podstawową zdolność uczenia się, reagowania i przetrwania w zmieniających się warunkach i wobec zmieniających się potrzeb.

Nowe / stare problemy miast

- Miasta mają własną „listę problemów”, które są problemami społecznymi, nie w rozumieniu socjalnym, ale międzyludzkim. Często są one związane z brakiem tożsamości czy przynależności mieszkańców, a także kwestią „nadkonsumpcji” i niemożnością jej opanowania.
- Często mówi się o tzw. „sklonowanych miastach” – w kontekście takich miejsc, które są identyczne, składają się „z powtarzalnej sekwencji witryn”, są pozbawione tego, co unikalne.
- W Polsce niezwykle istotna staje się kwestia przestrzeni publicznej. Większość nowych ruchów społecznych, które obecnie budzą tak wzmożone zainteresowanie, jest wybuchowymi mieszkankami środków masowej komunikacji połączonych z przestrzenią publiczną.

- Nierzadko dość anachronicznie myślimy o zarządzaniu i administrowaniu miastem. Wydaje się, że biurokracja jest w fazie „Weber-owskiej”, a nie „Web-erowskiej”, co oznacza, że ona nie jest sieciowa, ale hierarchiczna i regulacyjna. Zgubiliśmy „skrypty kooperacji” między obywatelami – jest wiele niedopowiedzeń, które powodują, że pozostajemy w konflikcie.
- Problemem jest brak równowagi oczekiwań i zobowiązań wobec władz. Mamy niezwykle rozbudzone oczekiwania wobec administracji publicznej i zasobów, które powinno dostarczać nam państwo, jednocześnie wykazując się w stosunku do niego znikomą lojalnością.

Nowe reguły „urządzenia miasta”



- Coraz wyraźniej widać, że miasta definiują siebie jako rodzaj nowej „hanzy”. Miasta i ich mieszkańcy próbują być samowystarczalni. Szczególnie dobrze ujawnia się to w odniesieniu do kwestii zieleni – coraz więcej jest prób tworzenia ogrodu, wioski czy prowadzenia upraw w mieście.
- Dyskusja o przestrzeni staje się coraz bardziej złożona. Poza publiczną i prywatną, pojawia się pojęcie przestrzeni społecznej.
- Miasta stwarzają warunki do praktykowania „demokracji lepszej próby”. W miastach większa jest szansa na uruchomienie demokracji deliberatywnej, w której pogląd na temat tego, co jest dobrem publicznym wykształca

się w rozmowie, we wzajemnym słuchaniu i empatii. Choć oczywiście jest w tej materii jeszcze bardzo wiele do zrobienia.

- W myśleniu o rozwoju miast musi być obecna specyficznie rozumiana „teoria zmiany”. W tym przypadku rzadko można mówić o linearnym, inżynierskim planowaniu. Pojawia się pojęcie „miejskiej akupunktury”.

Partycypacja jako problem i rozwiązanie

- W Polsce wciąż aktualny jest problem legitymizacji władzy oraz obywatelskiej apatii. Jedyną metodą zachęcania ludzi do aktywności jest wspólne praktykowanie i działanie. Partycypacja jest metodą „wciągnięcia” obywateli do myślenia o czekających wyzwaniach oraz do wzięcia na siebie odpowiedzialności za kształt przyszłości. Ludzie nie chcą ponosić współodpowiedzialności, jeśli nie mają poczucia decyzyjności. Należy pamiętać, że mieszkańcy traktują prawo do bycia obywatelem jako uprawnienie osobiste.
- Partycypacja nie jest jednak panaceum. To długi i skomplikowany proces, do którego obie strony – władza i obywatele – wciąż nie są do końca przygotowane, muszą nabywać konieczne umiejętności krok po kroku.
- Czasami partycypacja może okazać się pozorna, ze strony władz może być formą manipulacji lub uniknięcia odpowiedzialności za podejmowanie decyzji. Partycypacja pozbawiona reguł skutkuje tym, że ci, którzy mają najwięcej interesów czy też najbardziej utrwalone stanowiska, będą najlepiej słyszalni. Należy mieć świadomość, że partycypacja może również „kraść” demokrację, a nie tylko ją ulepszać. Ludzie często myślą o świecie jakby nie było czasu przyszłego, a jedynie tu i teraz. Miast nie da się urządzić w taki sposób.
- Dobra partycypacja może być bardzo przydatna w myśleniu o przyszłości miast – za pomocą metod partycypacyjnych można generować różnego rodzaju projekty (mieszkańcy mogą wypełniać „zbiorniki z marzeniami”). Może być też źródłem diagnoz (gdy zapytani mieszkańcy mówią o problemach, które są niedostrzegalne czy recenzują realizację usług publicznych).

Marzenia a strategia

- Marzenia o przyszłości, muszą przekładać się na konkretne cele. Tymczasem w planowaniu rozwoju często brakuje wystarczającego nacisku na myślenie w kategoriach teorii zmiany i tego, że poszczególne elementy rzeczywistości są ze sobą powiązane.
- Ważna jest sekwencja działań. Musimy posiadać instrumenty nawigacji, by wiedzieć na jakiej płaszczyźnie się poruszamy. Obywatele są w pozyskiwaniu takiej wiedzy bardzo przydatni.
- Musimy posiadać zasoby formalne, ale i obywatelskie. Dlatego trzeba znaleźć sposób by przełożyć nieprzystępny język strategii na „temperaturę, emocje i marzenia”. Oczywiście wymaga to wielu starań.

Podsumowanie panelu dyskusyjnego

Poniższy tekst jest podsumowaniem wypowiedzi uczestników panelu dyskusyjnego podczas pierwszego dnia seminarium. Udział w panelu wzięli:



- Agata Diduszko-Zyglewska z Krytyki Politycznej, członkini prezydium warszawskiej Komisji Dialogu Społecznego ds. Kultury, sekretarz zespołu konsultacyjnego Programu Rozwoju Kultury, współautorka dokumentu „Miasto kultury i obywateli. Program rozwoju kultury w Warszawie do roku 2020”;
- Waldemar Duczmal ze Stowarzyszenia Akcja Konin, współtwórca Obywatelskiej Strategii Konin 2020 „KONIN – MIASTO OBYWATELI”;
- Tomasz Jakubiec, Dyrektor Biura Strategii Miasta w Urzędzie Miasta Łodzi, nadzorował przeprowadzenie Strategii Zintegrowanego Rozwoju Łodzi 2020+;
- dr Cezary Trutkowski z Instytutu Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego, doradca w projekcie „Decydujemy Razem”, mającym na celu zwiększenie wpływu mieszkańców na kształtowanie polityk lokalnych, w tym strategii rozwoju.
- Dyskusję poprowadziły Ewa Stokłuska i Maria Perchuć ze Stocznii.

Po co się tworzy takie dokumenty jak strategie rozwoju miast? Jaki widzicie cel takich dokumentów? Po co angażujecie się w ich tworzenie?

Agata Diduszko-Zyglewska: Najłatwiej odpowiedzieć na to pytanie sprowadzając je do konkretnego, czyli do historii dokumentu, przy którym pracowałam.

Program rozwoju kultury powstał, ponieważ nie można zarządzać takim obszarem jak kultura bez strategii. Inaczej podejmuje się działania chaotyczne, powodujące narastanie konfliktów między obywatelami, a osobami sprawującymi władzę. **Bez strategii nie ma transparentnej polityki.**

Tomasz Jakubiec: Strategia powinna być dokumentem dla mieszkańców. Dlatego strategia, którą przygotowaliśmy w Łodzi miała charakter ekspercko-partycypacyjny i cechował ją wysoki poziom uspołecznienia.

„W naszych działaniach zdecydowanie wzięliśmy pod uwagę, że to mieszkańcy tworzą miasto. Bez nich miasto nie istnieje”.

Strategia jest punktem wyjścia – definiuje cele, które należy usystematyzować. Jeżeli chcemy stworzyć dokument partycypacyjnie, musimy sięgać po wiedzę ekspercką i społeczną, otrzymując zróżnicowane odpowiedzi. Ważne jest też to, że strategia stara się kompleksowo ująć obraz miasta, gminy, terytorium. Trzeba dbać o to, by poprzez działania partycypacyjne dokument spełnił funkcję mechanizmu integrowania na rzecz wspólnego celu.

„Traktowanie miasta jako dobra wspólnego wymaga bardziej odpowiedzialnego podejścia, ponieważ aby coś zbudować należy wcześniej dać coś od siebie”.

Waldemar Duczmał: „Koniński projekt rozwoju to były nasze marzenia. Chcieliśmy stworzyć plan realizacji tych marzeń. Co ważne – chcieliśmy też poznać marzenia mieszkańców i wciągnąć ich, by mieli poczucie, że decydują nie tylko urzędnicy, ale i oni sami”.

Jakie są główne korzyści z wypracowywania dokumentu strategicznego razem z lokalną społecznością?

Cezary Trutkowski: Tworzenie dokumentów strategii rozwoju miast to **główny sposób budowania wspólnot lokalnych.** W Polsce zarządzania strategicznego praktycznie nie ma. To z czym mamy do czynienia w większości przypadków, to nie są strategie rozwoju tylko deklaracje elastyczności, które samorządy opracowują na różne sposoby. **Strategia ma oczywiście**

elementy planu, ale jest przede wszystkim zbiorem kluczowych wyborów, które dotyczą całej wspólnoty lokalnej. Co ważne, te wybory powinny być dokonywane wspólnie. Często pojawia się trudne pytanie: Czyja jest ta strategia?

Ważne jest także myślenie strategiczne, którego w Polsce brakuje nie tylko na poziomie lokalnym, ale i na poziomie państwa. **Strategia jest takim elementem, który powinien jednoczyć społeczność lokalną, powinien być zgodnym, wspólnie wypracowanym planem rozwoju danej miejscowości, wizją, do której wszyscy zgadzamy się dążyć i wszystkie działania tej wizji podporządkowywać.**

Jak wygląda proces powstawania strategii rozwoju? Powiedział pan, że w Łodzi proces miał charakter ekspercko-partycypacyjny. Warto więc spytać, co udział mieszkańców zmienia w tego rodzaju procesie? Jak to dokładnie wyglądało w Pana mieście?

Tomasz Jakubiec: Warto podkreślić, że sam proces bywa czasem ważniejszy niż efekt końcowy. **Proces był bardzo korzystny dla budowania konstruktywnego dialogu społecznego, a z jego produktem identyfikują się mieszkańcy.** Przy budowie strategii w Łodzi wykorzystano wszelkie możliwe metody angażowania środowisk naukowych, gospodarczych, ekonomicznych, organizacji pozarządowych i mieszkańców. Starano się angażować łodzian na różne sposoby. Akcja budowania łódzkiej strategii trwała ponad rok. **Rozpoczęła się od stworzenia diagnozy,** w którą zaangażowani byli początkowo eksperci i organizacje pozarządowe, a potem – poprzez panele dyskusyjne, włączane były również inne środowiska, np. eksperci społeczni czy biznesowi. Została wypracowana diagnoza miasta. Bardzo mocno wyeksponowane w niej zostały problemy dotyczące organizację miejską. **Następnie przeszliśmy do fazy tworzenia dokumentów.** W jej trakcie odbyło się kilka cykli konsultacyjnych. Stało się tak ponieważ wstępny projekt strategii budził duże kontrowersje – był „przeekonomizowany”, a przy tym nie uwzględniał pewnych zagadnień ważnych z punktu widzenia aktorów lokalnych. Został przedstawiony jako projekt wstępny do konsultacji i wywołał wzburzenie po stronie społecznej, dzięki czemu łatwiej było o zaangażowanie mieszkańców. Warto zaznaczyć, że oprócz takich kanałów jak internet, **wykorzystaliśmy również media tradycyjne:** wydrukowaliśmy projekt strategii w weekendowych nakładach gazet, dzięki czemu każdy mógł się z nim zapoznać.

W czasie konsultacji wstępnego projektu udział mieszkańców był bardzo duży – uzyskaliśmy ponad 700 uwag. Przygotowane zostały raporty wskazujące

na uwagi mieszkańców oraz zmiany jakie za sobą niosły. **Strategia zmieniła swój kształt, zyskała nowe zapisy. Wzmocnione zostały pewne elementy o charakterze społecznym i ekonomicznym.**

„Nie byliśmy bierni – konsultacje nie miały tylko kształtu formalnych konsultacji regulowanych przepisami o konsultacjach społecznych. Wychodziłiśmy naprzeciw społeczności, uczestnicząc w szeregu seminariów, a feedback z tych spotkań był wykorzystywany przy tworzeniu dokumentu, który miał być później uchwalany”.

Wykorzystano opinie różnego typu organizacji, np. Towarzystwa Ekonomistów Polskich, uczelni wyższych: Uniwersytetu Łódzkiego i Politechniki Łódzkiej. Czerpano wiedzę z wydarzeń i seminariów organizowanych przez społeczników i organizacje pozarządowe, np. o etyce politycznej.

Dzięki temu procesowi mieszkańcy zobaczyli, że zapisy, o które walczyli przedstawiono jako ważne. Do tej pory w wielu kwestiach konsultujemy się z organizacjami pozarządowymi.

„Część osób, które negocjowały ten projekt, pod koniec mówiła o strategii «nasza strategia» i to był dla nas największy sukces. Nastąpiła identyfikacja uczestników konsultacji społecznych ze stworzonym dokumentem strategii. Warto było to «upartycypacyjniać», bo dzięki temu zyskałiśmy naprawdę dużą legitymizację dla celów, które są zapisane w strategii”.

Nie tylko Urząd Miasta, ale i sami mieszkańcy byli zadowoleni. Wartością jest to, że można odnotować wysoki poziom identyfikacji społecznej: różne środowiska poczuły, że stanowią wspólnotę. Strategie powinny mieć taki właśnie cel – by służyć integracji społeczności danego terytorium.

Jak wyglądał proces tworzenia strategii rozwoju programów kultury w Warszawie i czy udało się zrealizować założone cele? Czy udało się ustrukturyzować ten obszar? Na ile osoby i organizacje zaangażowane w ten proces były do niego przygotowane?

Agata Diduszko - Zyglewska: Ważna jest poruszana już wcześniej kwestia równowagi między ekspertami, a partycypującymi mieszkańcami. Przypadek Programu Rozwoju Kultury jest pod tym względem ciekawy. Proces rozpoczął się od propozycji Urzędu Miasta, aby strona społeczna napisała ów program. W efekcie powstało kilka grup eksperckich – w sumie w tych grupach pracowało ponad 100 osób. Eksperci byli z różnych branż. W ciągu kilku dni stworzyli różne

rozwiązania dotyczące rozmaitych obszarów kultury. Po zakończeniu tego etapu okazało się, że powstał dokument, który miał ponad 200 stron i był bardzo niespójny, ponieważ każda grupa miała inny tryb pracy. Mimo to zawierał on dużo ciekawych i bardzo konkretnych pomysłów.

Ten etap konsultacji doprowadził do tego, że miasto zostało z obszernym dokumentem mającym wiele plusów, ale przy tym niezwykle niespójnym i nielogicznym. Były próby redakcji: różne osoby poprawiały dokument.

Nadal jednak nie był on publikowany.

Po jakimś czasie strona społeczna zaczęła domagać się ujawnienia dokumentu i pokazania, co właściwie on zawiera. Przełom nastąpił dzięki działaniom kilku organizacji. Dialog został nawiązany dzięki cyklowi [Reanimator](#) realizowanemu przez kilka organizacji pozarządowych, który skupił dużą grupę ludzi i był próbą zmuszenia władz miasta, aby się nie poddawać i dalej pracować.

Ówczesny dyrektor biura kultury wątpił, iżby dało się opracować strategię w sto dwadzieścia osób, ale można stworzyć zespół, który będzie się składał z dwudziestu ekspertów. W nowopowstałym zespole było tylko kilkoro urzędników, resztę osób stanowili eksperci z zewnątrz. Od początku skupiono się na kwestii języka – strategia nie może być napisana niezrozumiałym, urzędniczym żargonem. Następnie pojawiła się kwestia długości dokumentu – uczestnicy spotkań doszli do wniosku, że nie może mieć on dwustu stron. Ważna była również tematyka – strategia nie powinna zawierać projektów, ponieważ obszar kultury jest zmienny.

„Strategia powinna być mechanizmem zarządzania kulturą. Powinna zapewnić transparentność, być zrozumiała dla mieszkańców i dawać możliwość uczestnictwa nie tylko na etapie konsultowania, ale także wdrażania programu. Strategia ma być próbą spojrzenia z lotu ptaka na obszar kultury”.

Nowy dokument pisały przede wszystkim cztery osoby, ale były także częste, cotygodniowe spotkania całego zespołu. Konsultacje poszczególnych modułów tekstu odbywały się przez pół roku, np. eksperci zajmujący się bibliotekami konsultowali się ze środowiskiem bibliotek. Były to głębokie i długotrwałe rozmowy. Ostateczny dokument miał ponad 40 stron. Zawierał ogólną wizję i formułował kilka obszarów strategicznych z punktu widzenia rozwoju kultury w Warszawie (np. wizerunek, tożsamość, zarządzanie).

Zarówno w Łodzi jak i w Warszawie nawiązano szeroką współpracę pomiędzy urzędem i stroną społeczną. W przypadku Stowarzyszenia Akcja Konin, podeszli państwo do tworzenia strategii w wyłącznie oddolny sposób. Dlaczego państwo zdecydowali się właśnie na taką drogę? Dlaczego nie udało się przekonać strony urzędniczej do tego, by tworzyć dokument strategii w wyjątkowy i bliski mieszkańcom sposób?

Waldemar Duczmal: Zdecydowała o tym zarozumiałość władz, które ostatecznie nie chciały współdziałać z mieszkańcami. Akcja Konin wcześniej zajmowała się przyciągającymi tłumy miejskimi happeningami. Później przyszła refleksja by zrobić coś więcej, by wciągnąć mieszkańców do zrobienia czegoś konkretnego w skali całego miasta. Mimo początkowego entuzjazmu, okazało się, że słowem „strategia” nie uda się zachęcić mieszkańców do aktywności. Miasto dało zielone światło, deklarując wspólne działania. Miał powstać konwent złożony z ekspertów, miejskich urzędników i liderów organizacji pozarządowych. Jednak ostatecznie nie udało się go zorganizować, a Akcja Konin musiała oprzeć się jedynie na swoich członkach – to oni usystematyzowali cały materiał.

„Pojawiły się jednak pewne pozytywne akcenty we współpracy z władzami – szczególnie z urzędnikami niższego szczebla. Poczuliśmy, że są to nie tylko urzędnicy, ale i mieszkańcy miasta, którym «się chce»”.

Materiały na temat strategii przekazało miasto, jednak diagnozę do tworzenia strategii Akcja Konin postanowiła przygotować sama. Opublikowanie dokumentu będącego wynikiem analizy przesłanych wcześniej danych i stanowiącego propozycję akceptowalnych społecznie rozwiązań doprowadziło do „usztynienia” stanowiska urzędu miejskiego, choć sama diagnoza została przygotowana rzetelnie. Być może wpływ na tę reakcję miała dziejąca się w tym czasie ewaluacja pracy w urzędzie miejskim i wyniki odbiegające od danych zebranych w ramach diagnozy.

Dzięki udziałowi w projekcie „Decydujmy Razem” miał Pan szansę przyglądać się temu jak w różnych miejscach powstają dokumenty strategiczne. Zwrócił Pan uwagę, że pojawiają poważne problemy z zarządzaniem strategicznym. Rodzi się zatem pytanie, czy należy od samego początku tworzyć takie dokumenty z udziałem obywateli, czy może najpierw struktury urzędnicze powinny same się do tego dobrze przygotować i dopiero na późniejszym etapie sięgać po głos mieszkańców?

Cezary Trutkowski: Partycypacja jest niezbędnym elementem tworzenia dokumentu strategicznego. Są w Polsce przykłady dobrych praktyk i warto o nich przypominać. Jednak mimo to nadal niezwykle często postrzega się strategię rozwoju jako dokument wypracowany przez urząd albo zamawiany przez urząd na zewnątrz. **Mieszkańcy nie wiedzą, czym jest strategia i nie wiedzą, do czego ten dokument służy, a przede wszystkim jak go tworzyć. Nawet gdy się ich w ten proces włącza, zdarza się, że jest to robione niewłaściwie.**

W jednej z gmin tworzono strategię rozwoju społecznego. Po półrocznej pracy dochodzą do pewnych uzgodnień i decyzji. Wtedy przewodnicząca tamtejszej rady gminy, która należała do zespołu partycypacyjnego, powiedziała: „Możecie sobie dyskutować, ale to i tak rada gminy podejmie decyzje”. Ludzie mieli ochotę wstać i wyjść. Sytuacja ta jasno wskazuje na pewien problem: decyzje podejmowane w procesie partycypacyjnego planowania strategicznego często nie są ważne dla decydentów realizujących polityki publiczne. Kluczowe jest wcześniejsze ustalenie pozycji partnerów i ostatecznie, wraz z realizowaniem procesu – trzymanie się tego.

Łatwo jest mówić o współpracy pomiędzy samorządem a obywatelami, trochę trudniej o współdecydowaniu, najtrudniej zaś o współodpowiedzialności. Trzeba wypracować pewien konsensus. Jeśli obywatele współdecydują z władzą w podejmowaniu decyzji, to należy także budować tę współodpowiedzialność za rozwój lokalny, aby była to „nasza wspólna” sprawa. To my mamy decydować w jakim kierunku chcemy iść, jakie to miejsce, w którym żyjemy ma być.

Kolejnym elementem są konsultacje społeczne powstałego dokumentu. Jeśli ludzie będą do konsultacji nieprzygotowani, nie będą wiedzieć w jaki sposób mają się wypowiadać o tym dokumencie. Kluczową kwestią w planowaniu, zarządzaniu strategicznym i włączeniu obywateli jest to, jak nazwiemy naszą strategię, np. czy będzie to plan rozwoju, czy strategia.

Pytanie od uczestnika seminarium: Jak była przygotowywana profesjonalna diagnoza i organizowany dział zarządzania w łódzkiej strategii oraz w jakim zakresie przewidziane jest współuczestnictwo ekspertów w tworzeniu strategii?

Tomasz Jakubiec: Warto podkreślić, że strategia łódzka była przygotowywana przy metodologicznym wsparciu prof. Tadeusza Markowskiego z Uniwersytetu Łódzkiego, eksperta w przygotowywaniu dokumentów strategicznych.

Duży był także wkład specjalistów z łódzkich uczelni. Dodatkowo biuro strategii miasta realizowało benchmarking miast, aby móc zorientować się w sytuacji podobnie rozwiniętych miast w różnych obszarach: społecznym, infrastrukturalnym czy gospodarczym. Zaangażowany został także Urząd Statystyczny. Miasto – dzięki współpracy z organizacjami pozarządowymi – dysponowało analizami dialogu społecznego i partycypacji. Na tych zasobach oparta była diagnoza, dzięki czemu zyskała bardziej obiektywny wymiar.

FRAGMENT WYPOWIEDZI UCZESTNICZKI SEMINARIUM I KOMENTARZ PANELISTKI:

Bardzo ważna jest dobra współpraca między stroną społeczną, a urzędami. Podczas ostatniego projektu Fundacji, czyli konsultowania budżetu obywatelskiego w Krakowie, powołany został przez prezydenta zespół. Składał się on w dużej mierze z przedstawicieli strony społecznej. **Teraz, gdy rozpocząć ma się proces wdrażania budżetu, mimo apelu niektórych urzędników, radni miejscy uznali, że zespół ten powinien być bardzo mały i składać się tylko z urzędników. To jest moim zdaniem podejście niewłaściwe.**

Marta Niedośpiał, Fundacja Stańczyka

„W trudnych momentach naszej współpracy, staraliśmy się pozyskiwać sprzymierzeńców i by były nimi społeczne ciała, m.in warszawskie komisje dialogu społecznego, które mogły, w imieniu całego środowiska, pisać listy do prezydenta”. Zostało włożone dużo pracy w to, aby zainteresować radnych naszymi działaniami, by wzniesić zainteresowanie i chętne osoby „przeciągać” na naszą stronę. Udało się zbudować poparcie dla społecznych koncepcji w Komisji Kultury i Radzie Miasta. To pomagało gdy pojawiały się problemy ze współpracą z urzędem: proszono radnych-sprzymierzeńców o pomoc.

„Ważne jest utrzymywanie tematu w debacie publicznej, a to oznacza, że sprzymierzeńcami muszą być też media. Prosiłiśmy dziennikarzy, dla których sprawy miasta są istotne, aby o tych działaniach pisali. Trzeba szukać sprzymierzeńców i działać w kuluarach”.

Agata Diduszko-Zyglewska, Krytyka Polityczna

Podsumowanie wystąpień prelegentów



Obejrzyj nagranie z prezentacji Magdaleny Szydłowskiej:

<https://www.youtube.com/watch?v=QQRgwXYB3HI&feature=youtu.be>

Pierwszego dnia seminarium zaprezentowane zostały dwa przykłady włączania mieszkańców w planowanie rozwoju miast.

O społecznym procesie tworzenia Strategii rozwoju Opola w latach 2012-2020 opowiadała **Magdalena Szydłowska** z Wydziału ds. Europejskich i Planowania Rozwoju Urzędu Miasta Opola. Reprezentantka urzędu opowiadała jak udało się zaangażować mieszkańców we wspólne tworzenie podstaw do miejskiego programu strategii.

[Prezentacja z seminarium do pobrania](#)

Obejrzyj nagranie z prezentacji Richarda Lee <https://www.youtube.com/watch?v=ey141twb0ac>

Podczas drugiej prezentacji **Richard Lee** z brytyjskiej organizacji Just Space pokazał, jak jego instytucji udało się zaangażować londyńczyków do aktywnego włączenia się w recenzowanie miejskiej strategii rozwoju – zarówno w czasie pracy nad podstawowym dokumentem, jak i potem, podczas tworzenia jego corocznych poprawek.

[Prezentacja z seminarium do pobrania](#)

Podsumowanie dyskusji zamykającej seminarium



Więcej o technice na stronach

- <http://partycypacjaobywatelska.pl/technika/world-cafe/>
- <http://www.theworldcafe.com>

Dyskusja została przeprowadzona za pomocą metody world cafe¹. Podzieleni na grupy uczestnicy seminarium rozmawiali o czterech zagadnieniach związanych z tematyką seminarium.

1. Wyzwania i bariery we włączaniu mieszkańców w planowanie rozwoju po stronie urzędników.
2. Wyzwania i bariery we włączaniu mieszkańców w planowanie rozwoju po stronie mieszkańców.
3. Jak angażować mieszkańców w monitoring realizacji i we wdrażanie strategii?
4. Inne sposoby włączania mieszkańców w dyskusję o rozwoju miast.

Poniżej prezentujemy podsumowanie pracy poszczególnych grup.

1. Wyzwania i bariery we włączaniu mieszkańców w planowanie rozwoju po stronie urzędników – z czym urzędnicy stykają się w swojej pracy, gdy chcą partycypacyjnie planować rozwój miast:

Problematyczni MIESZKAŃCY (i co utrudnia współpracę z nimi):

- mieszkańcy bywają roszczeniowi, mogą się wydawać „dzikim tłumem”, pełnym samozwańczych liderów;
- często nie znają prawa, nie wiedzą jakie są zadania i kompetencje gminy; „żądadają cudów”;
- często stawiają partykularne interesy nad dobrem wspólnym.

Jakie problemy mają URZĘDNICY:

- obowiązujące urzędników przepisy często usztywniają procesy wspólnego planowania;
- część osób pracujących w urzędach nie czuje potrzeby podnoszenia swoich kwalifikacji i wiedzy, np. poprzez szkolenia;
- konsultacje społeczne są długotrwałe i czasochłonne, tymczasem dla znacznej części urzędników ich prowadzenie jest tylko jednym z wielu obowiązków;
- urzędy są instytucjami hierarchicznymi, w których proces podejmowania decyzji jest dość usztywniony, a to często utrudnia prowadzenie konsultacji społecznych.



Wstępne propozycje rozwiązań problemów:

- rzetelne opracowanie diagnozy i przedstawienie jej mieszkańcom;
- ustalenie wspólnie z mieszkańcami wspólnych celów procesu konsultacji;
- przeznaczenie odpowiedniej ilości czasu na proces planowania i konsultacji;
- udostępnianie wstępnej informacji przed konsultacjami, aby kryteria przyjmowania wniosków do konsultacji (np. w przypadku budżetu obywatelskiego) były jasne;
- dostosowanie harmonogramu konsultacji do mieszkańców, aby mogli w nich uczestniczyć;
- wykorzystywanie warsztatowych form pracy z mieszkańcami (wsparciem mogą być zewnętrzni moderatorzy);
- działanie na zasadzie współpracy, w ramach której urzędnicy i mieszkańcy są partnerami;
- mieszkańcy powinni dostawać informację zwrotną od urzędów;
- ważna jest postawa władz i okazywanie pozytywnego nastawienia do partycypacji, co dodatkowo zachęca mieszkańców do zaangażowania się;

- ważne jest ugruntowanie wśród urzędników zaangażowanych w proces konsultacji świadomości związanej z jego celami oraz wartości skutecznej komunikacji z mieszkańcami (pomocne mogą być szkolenia wewnętrzne);
- powierzanie części zadań w ramach procesu partycypacyjnego organizacjom pozarządowym;
- zachęty finansowe (premie, większe wynagrodzenia) dla urzędników dobrze prowadzących procesy konsultacyjne;
- powołanie w urzędzie specjalnej komórki zajmującej się konsultacjami;
- wykorzystanie lokalnych, bezpłatnych kanałów informacyjnych;
- wykorzystywanie relacji, kontaktów z lokalnymi instytucjami (szkołami, organizacjami, parafiami).

2. Wyzwania i bariery we włączaniu mieszkańców w planowanie rozwoju po stronie mieszkańców:

Główne bariery i wyzwania:

- często brakuje odpowiedniej informacji dla mieszkańców o korzyściach, które wynikałyby z aktywnego uczestnictwa w podejmowaniu decyzji;
- część mieszkańców odczuwa brak własnych kompetencji; obawia się, że nie ma odpowiedniej wiedzy, by rozwiązywać problemy społeczności. Przez to ma poczucie, że zadanie to powinno być realizowane wyłącznie przez władze;
- mieszkańcom brakuje wiedzy na temat przebiegu procesu przygotowania programów czy strategii;
- mieszkańcy często nie wierzą w to, że włączenie się w proces planowania i konsultowania pomoże rozwiązać problemy miasta czy dzielnicy;
- dokumenty, programy, materiały informacyjne wykorzystywane w procesach konsultacyjnych bywają nieprzejrzyste lub źle skonstruowane.

Propozycje rozwiązań problemów:

- usprawnienie obiegu informacji tak, by była lepiej dopracowana, przejrzysta i właściwie zaadresowana;
- podejmowanie działań motywujących i uświadamiających mieszkańców, iż współdziałanie na wszystkich etapach opracowywania decyzji przyniesie im odczuwalne korzyści;
- podejmowanie inicjatyw, które pozwolą poznać i zrozumieć potrzeby mieszkańców;
- regularna wymiana informacji oraz organizacja spotkań pomiędzy organami przedstawicielskimi, służących budowaniu porozumienia i partnerstwa;
- graficzne opracowanie i prezentowanie etapów działań w ramach strategii, wykorzystujące środki multimedialne lepiej trafiające do wyobraźni mieszkańców;
- odpowiadanie na społeczne potrzeby dotyczące formy i miejsca spotkania z mieszkańcami;
- tworzenie aktów prawnych kompleksowo regulujących działania partycypacyjne (wzięcie pod uwagę zmiany modeli zarządzania);
- dokończenie reformy samorządowej (przekazanie większych kwot do dyspozycji samorządów).

3. Jak angażować mieszkańców w monitorowanie realizacji i we wdrażanie strategii?



- myślenie o sposobach monitorowania i ewaluacji powinno być obecne od samego początku tworzenia strategii;
- przedstawienie celów strategicznych oraz istoty strategii w sposób przejrzysty i zrozumiały;
- zaplanowanie na początku procesu metodologii badań z udziałem mieszkańców;
- zaprezentowanie konkretnych efektów działań wynikających ze szczególnych celów, które zostały wcześniej ustalone;
- wykorzystywanie ciekawej formy prezentacji wyników w czasie różnego rodzaju spotkań;
- ułatwienie dostępu do sprawozdań i wyników (zrozumiałe środki przekazu i kanały komunikacji dla różnych grup wiekowych);
- aktywne wychodzenie z informacjami do obywateli, szukanie miejsc, w których oni przebywają;
- wychodzenie naprzeciw oczekiwaniom, aby w atrakcyjny sposób zilustrować wyniki realizacji strategii;

- traktowanie spotkań z mieszkańcami jako szansy na rozwinięcie współpracy i zaproszenia do dalszego zaangażowania.

4. Inne sposoby włączania mieszkańców w dyskusje o rozwoju miast:

- studium uwarunkowań planu miejscowego tworzone wspólnie z mieszkańcami, np. poprzez wspólne projekty rysowania obszarów zielonych, wytyczanie ścieżek rowerowych;
- tworzone partycypacyjnie inwestycje budowlane: wspólne dyskusje, miękka edukacja poprzez fora dyskusyjne, debaty miejskie;
- konsultacje „mimochodem”: ożywianie lokalnych przestrzeni publicznych, np. parków, poprzez animacje oraz podejmowanie prób rozmawiania z ludźmi „na miejscu”;



- budżet partycypacyjny jako przestrzeń rozmów i wymiany opinii;
- tworzenie inicjatyw lokalnych;
- tworzenie miejsc sprzyjających pisaniu przez mieszkańców wniosków, petycji itp. – np. [Warsztat](#) w Warszawie;

Informacja zwrotna od uczestników

Które z tematów poruszanych w trakcie spotkania wymagają pana/pani zdaniem pogłębienia i mogłyby ewentualnie stanowić temat przyszłego seminarium?



- więcej przykładów dobrych praktyk, w tym innych przykładów europejskich, dotyczących miast mniejszych niż Londyn;
- metody aktywizacji i mobilizacji zwykłych mieszkańców do współpracy i uczestnictwa w procesach partycypacyjnych;
- sposoby unikania „upolitycznienia” działań na rzecz wzmocnienia partycypacji, a także co zrobić, żeby „odpolitycznić” budżet i inne tworzone strategie;
- metody poprawienia współpracy lokalnych władz z mieszkańcami i organizacjami pozarządowymi, sposoby rozwiązywania potencjalnych konfliktów;
- partnerstwo lokalne w planowaniu rozwoju miast;
- konkretne metody prowadzenia diagnozy społecznej (kondycji miasta, społeczności);

- pozycja eksperta – kto nim jest i jak wyważyć propozycje pochodzące od ekspertów oraz te z „codziennej ekspertyzy” mieszkańców;
- powiązanie strategii z poziomu mikro ze strategią ogólnomiejską;
- informatyczne narzędzia partycypacji;
- partycypacyjne podejście do współpracy międzypokoleniowej na linii dzieci-młodzież-seniorzy;
- edukacyjna rola budżetów obywatelskich dla pokolenia 50+;
- ewaluacja i monitorowanie realizacji strategii;
- wprowadzenie tzw. „teorii zmiany” do tworzonej strategii.

Syllabus

czyli polecane publikacje i przykłady procesów partycypacyjnych

Większość poniższych przykładów procesów partycypacyjnych i tekstów została wyszukana na potrzeby seminarium przez zespół Laboratorium Partycypacji Obywatelskiej. Znaczna część materiałów dostępna jest w języku angielskim.

Przykłady

1. **Wiedeń** – proces tworzenia „Strategii miejskiej do roku 2025”, ciekawy, ponieważ pokazuje w jaki sposób angażować mieszkańców dużej metropolii
 - strona informacyjna po angielsku ([link](#))
 - wersja niemieckojęzyczna ([link](#))
2. **Richmondshire** – proces tworzenia lokalnej strategii rozwoju z bardzo ciekawymi rozwiązaniami technicznymi pozwalającymi w łatwy sposób angażować mieszkańców
 - poradnik dla mieszkańców Richmondshire, opisujący jak można się zaangażować ([link](#))
 - plakaty reklamujące proces tworzenia strategii – obrazują co się może stać, jeśli decyzja nie będzie podjęta wspólnie ([link](#))
 - publikacja Fundacji Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, w której znajduje się opis tworzenia strategii w Richmondshire ([link](#))
3. **Żyrardów** – przykład budowania strategii sektorowej dotyczącej rozwiązywania problemów społecznych. Opis został przygotowany przez Martę Szaranowicz-Kusz i Martę Olejnik z Fundacji Pole Dialogu w ramach projektu „Współpraca – od diagnozy do modelu” realizowanego przez Stowarzyszenie Kujawsko-Pomorski Ośrodek Wsparcia Inicjatyw Pozarządowych „Tłok”
 - Tekst „Diagnoza lokalna i konsultacje społeczne w procesie zlecenia



zadań publicznych”, w którym autorki przedstawiają proces tworzenia diagnozy lokalnej w Żyrardowie ([link](#))

- Publikacja Ośrodka Wsparcia Inicjatyw Pozarządowych „Tłok”, w której Marta Szaranowicz-Kusz i Marta Olejnik opisują partycypacyjne tworzenie strategii rozwiązywania problemów społecznych w Żyrardowie ([link](#))

4. **Program “DNA Miasta” realizowany przez Fundację Res Publica** – twórcy programu opracowali go jako wsparcie dla miast w tworzeniu polityk kulturalnych ([link](#))

Teksty

1. „Sure. Toolkit on participative planning” – Dokument URBACT II pokazujący jak przeprowadzać planowanie partycypacyjne. Szczególnie inspirujące mogą być strony 22-35, gdzie pojawiają się konkretne pomysły na to, jak angażować ludzi i zainteresować ich procesem tworzenia strategii (np. poprzez wspólne malowanie przestrzeni miejskiej, konkurs dla studentów) ([link](#))
2. „Making the most of Community Led Planning: a best practice guide for local authorities” – tekst przygotowany przez organizację Action with Communities in Rural England (ACRE) i Action for Market Towns (AMT) pokazujący w jaki sposób planować rozwój społeczności w oparciu o wiedzę mieszkańców. Dokument jest praktycznym poradnikiem, prezentującym wiele konkretnych rozwiązań ([link](#))
3. „Wsparcie rozwoju angażującego lokalnej społeczności – wybrane doświadczenia zagraniczne” – raport autorstwa Huberta Borowskiego. Tekst powstał przy okazji wypracowywania rozwiązań służących operacjonalizacji w Polsce mechanizmu o nazwie Rozwój Lokalny Kierowany przez Społeczności (ang. Community Led Local Development CLLD), w ramach procesu prowadzonego przez Stocznnię metodą KOLAB, na zaproszenie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego ([link](#))

Uczestnicy seminarium



W seminarium uczestniczyli przedstawiciele poniższych instytucji:

SAMORZĄD

Starostwo Powiatowe w Gostyniu
Urząd Miejski w Dąbrowie Górniczej
Urząd Miejski w Elblągu
Urząd Miasta w Ełku
Urząd Miejski w Gdańsku
Urząd Miasta w Krakowie
Urząd Miasta w Łodzi
Urząd Miasta w Olsztynie
Urząd Miasta w Opolu
Urząd Miasta w Radomiu
Urząd Dzielnicy Targówek m. st. Warszawy
Urząd Dzielnicy Ursynów m. st. Warszawy
Urząd m.st. Warszawy
Dzielnica Ursynów m.st. Warszawy
Urząd Miasta w Zabrzu

INSTYTUCJE PUBLICZNE

Miejskie Centrum Kultury w Bydgoszczy
Pomorski Park Naukowo-Technologiczny
Uniwersytet Jagielloński
Uniwersytet Łódzki
Uniwersytet Warszawski

ORGANIZACJE POZARZĄDOWE

Fundacja „Sztuka Życia”
Fundacja Akademia Zdrowego Życia
Fundacja Civis Polonus
Fundacja im. Stefana Batorego
Fundacja Na miejscu
Fundacja Napraw Sobie Miasto
Fundacja Pole Dialogu
Fundacja SocLab
Fundacja Stańczyka
Fundacja Wspomagania Wsi
Fundacja Zmian Społecznych „Kreatywni”
Gdańska Fundacja Innowacji Społecznej
Just Space
Krytyka Polityczna
Miasto Moje A w Nim
Ośrodek Działań Kulturowych Las
Rada Osiedla „Grunwaldzkiego” w Olsztynie
Fundacja Na Miejscu
Spółdzielnia Socjalna „50+”
Stowarzyszenie „mali bracia Ubogich”
Stowarzyszenie Akcja Konin
Stowarzyszenie Homo Faber
Stowarzyszenie Kulturotwórcze Miastodwa
Stowarzyszenie na rzecz poprawy środowiska mieszkalnego Odblokuj
Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju Cywilizacyjnego „Ściana Wschodnia” w Sejnach
Stowarzyszenie Nasz Malbork
Stowarzyszenie Pracownia Obywatelska
Stowarzyszenie Właścicieli Lokali
Związek Stowarzyszeń „Razem w Olsztynie”

SEKTOR PRYWATNY

Centrum Doradztwa Strategicznego

Mediatorzy.pl

WR ŚRODOWISKO

PARTIE POLITYCZNE

Twój Ruch

Realizatorzy projektu „Kurs - Partycypacja!”

 partycypacjaobywatelska.pl

Laboratorium Partycypacji Obywatelskiej (LPO) jest projektem prowadzonym od 2010 roku w Pracowni Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia” przy wsparciu m.in. Fundacji im. Stefana Batorego. Zespół LPO podejmuje działania na rzecz gromadzenia oraz wymiany wiedzy i doświadczeń związanych z działaniami partycypacyjnymi wśród przedstawicieli administracji publicznej, organizacji pozarządowych i wszystkich osób zainteresowanych tematem włączania obywateli we współdecydowanie o sprawach publicznych. Prowadzi portal www.partycypacjaobywatelska.pl i organizuje otwarte seminaria poświęcone różnym aspektom partycypacji.

pracownia badań
i innowacji społecznych



Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia” powstała, aby rzetelnie i krytycznie opisywać wyzwania dotyczące życia społecznego w Polsce. Opracowuje i upowszechnia innowacyjne rozwiązania, które mogą pomóc sprostać tym wyzwaniom. Szuka ich, łącząc perspektywę badaczy-akademików i aktywistów społecznych oraz podejmując działania koncentrujące się na kluczowych zagadnieniach: rozwoju wspólnot lokalnych, innowacjach społecznych, wolontariacie oraz partycypacji obywatelskiej.

Więcej informacji na stronie: www.stocznia.org.pl



Miasto Gdynia jest jednym z najbardziej innowacyjnych samorządów w Polsce. O kilku lat w Gdyni działa Gdyńskie Centrum Innowacji, powołane przez Radę Miasta Gdyni do koordynowania rozwoju Pomorskiego Parku Naukowo-Technologicznego oraz do realizacji zadań związanych z rozwojem przedsięwzięć innowacyjnych na terenie miasta. Do głównych zadań GCI należy między innymi: rozwój gospodarki opartej na wiedzy poprzez tworzenie efektywnych powiązań pomiędzy nauką i biznesem, wspieranie i stymulowanie przedsiębiorczości innowacyjnej, promocja innowacyjności i aktywnej edukacji oraz współpraca z partnerami lokalnymi, regionalnymi oraz międzynarodowymi w zakresie rozwoju przedsięwzięć innowacyjnych. Więcej o Gdyńskim Centrum Innowacji można przeczytać na stronie: <http://ppnt.pl/gdyskie-centrum-innowacji-polityka-jakosci-cgi-bip.html%20>



Involve to brytyjska organizacja posiadająca doświadczenie w realizacji procesów partycypacyjnych na poziomie lokalnym i krajowym w Wielkiej Brytanii oraz projektowaniu odpowiednich narzędzi, m.in. we współpracy z OECD, UNDP, Komisją Europejską, rządem i władzami samorządowymi Wielkiej Brytanii. Więcej na stronie: <http://www.involve.org.uk/>