



Pracownia Badań i Innowacji Społecznych Stocznia

Wprowadzanie zmiany: przewodnik po ewaluacji partycypacji obywatelskiej na poziomie centralnym

Tytuł oryginalny:

Making a Difference: A guide to evaluating public participation in central government

Diane Warburton

Shared Practice / Involve

Richard Wilson

Involve

Elsbeth Rainbow

Department for Constitutional Affairs

tłumaczyła Dominika Michalak



Wprowadzanie zmiany:
przewodnik po
ewaluacji partycypacji
obywatelskiej



Spis treści

- Wprowadzenie
- Po co nam ewaluacja?
- Mobilizacja obywatelskiego zaangażowania
- Wyznaczanie celów
- Kiedy rozpocząć ewaluację
- Pomiar sukcesu
- Przeprowadzanie ewaluacji. Co powinna obejmować?
- Przeprowadzanie ewaluacji. Jak to się robi?
- Po ewaluacji
- Aneks 1: Słowniczek partycypacyjny
- Aneks 2: Partycypacja obywatelska – koszty i zyski
- Aneks 3: Ewaluacja programu *Your Health Your Care Your Say* – studium przypadku
- Aneks 4: Zasady dobrej praktyki
- Aneks 5: Przewodniki po ewaluacji

© Involve and Shared Practice

involve



www.involve.org.uk

www.sharedpractice.org.uk

Tłumaczenie tekstu na język polski powstało 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.



WPROWADZENIE

Działania partycypacyjne są dzisiaj centralnym elementem procesów kształtowania polityk publicznych. Bywają tak szeroko zakrojone jak inicjatywa *Your Health, Your Care, Your Say*, w ramach której przygotowano raport o służbie zdrowia i opiece społecznej na podstawie ponad 40 tys. opinii uczestników; i mniejsze – jak np. obywatelska komisja do spraw nanotechnologii, w którą zaangażowało się zaledwie 12 osób. Bez względu na skalę, efektywne zaplanowanie działań wymaga przemyślenia następujących elementów:

Cel + Proces + Kontekst = Wynik

Sukces działania partycypacyjnego zależy od następujących trzech elementów:

- **cel** (czemu działanie ma służyć? co chcemy osiągnąć?)
- **proces** (jak je zrealizować – skala, zasoby, terminarz, uczestnicy, metody?)
- **kontekst**, w którym działanie ma być realizowane (co jeszcze dzieje się tam, gdzie chcemy działać? czy trzeba wziąć pod uwagę jakieś przeszłe doświadczenia adresatów działania?)

Te trzy elementy wytyczają drogę do dobrze zaprojektowanego działania.

Ewaluacja pomaga zaplanować i przeprowadzić działanie partycypacyjne. Sama ewaluacja oczywiście nie wystarczy – przygotowanie procesu wymaga uwzględnienia wielu innych kwestii opisywanych w przewodnikach po partycypacji (zob. Aneks 5).

W tym podręczniku opisujemy kilka specyficznych zastosowań ewaluacji do:

- wyznaczania celów partycypacji;
- monitorowania postępów i oceny wyników działań;
- wyciągania praktycznych wniosków z przeprowadzonych działań dla lepszego przygotowania kolejnych.

Choć ewaluacja to względnie nowy element działań partycypacyjnych, w miarę jak rośnie ich skala i popularność coraz częściej dostrzega się jego kluczowe znaczenie. Potrzeba oceny efektywności różnych podejść, poprawy rozliczalności (*accountability*) procesów i wyciągania wniosków z doświadczenia staje się coraz większa.

Ewaluacja nie zawsze wymaga wielkich badań (choć niekiedy takie badania są pożądane lub nawet konieczne). W podstawowym wymiarze powinna pomóc w udzieleniu odpowiedzi na trzy proste pytania:

- **Czy działanie się powiodło?** (np. Czy trafiło do odpowiednich grup? Czy



- doprowadziło do zamierzonych celów? Czy przyniosło inne korzyści?)
- **Czy proces przebiegł zgodnie z planem?** (np. Co się działo? Co działało lepiej, a co gorzej? Jakie wnioski płyną z przebiegu procesu dla kolejnych działań partycypacyjnych?)
 - **Co zmieniło działanie partycypacyjne?** (np. Jak wpłynęło na uczestników? Na jakość wypracowywanych polityk? Na sprawujących władzę? Na innych zaangażowanych w proces?)

PO CO NAM EWALUCJA?

Ewaluacja pomaga koordynować działania partycypacyjne na cztery sposoby, poprzez:

- jasne sformułowanie celów działania i opracowanie praktycznych sposobów oceny jego powodzenia (np. opracowanie jasnych kryteriów osiągnięcia celu);
- usprawnienie zarządzania działaniem oraz dostarczenie narzędzi pozwalających na bieżąco dokonywać poprawek i korygować kierunek jego rozwoju, by działanie zmierzało do celu prostą drogą;
- podniesienie rozliczalności (np. dotacji publicznych) poprzez pełną dokumentację prowadzonych działań i ich rezultatów, która może również służyć sprawniejszemu zarządzaniu;
- dostarczenie praktycznych i dobrze udokumentowanych wniosków o wpływie i użyteczności zastosowanych technik i podejść – wniosków dla przyszłych projektów i polityk.

Audyt czy proces uczenia się?

Ewaluacja może być narzędziem wewnętrznego audytu, jeśli odpowiada na pytania takie, jak:

- Czy zrobiliśmy to, co mieliśmy zrobić?
- Czy dotarliśmy do ludzi, do których mieliśmy dotrzeć?

Może również dostarczyć znacznie głębszego wglądu w to, co i dlaczego się działo, jeśli zadajemy sobie pytania takie jak:

- Czy cele, które sobie wyznaczaliśmy, były dobre?
- W jaki sposób wpłynęliśmy na uczestników, kształt przyjętych regulacji, proces podejmowania decyzji itd.?
- Jakie wnioski powinniśmy wyciągnąć z tego przedsięwzięcia na przyszłość?



Projekt ewaluacji powinien być podporządkowany jej celowi – tak jak przebieg i metody działania partycypacyjnego powinny być podporządkowane jego celom.

Na przykład:

- Jeżeli ewaluację zaprojektowano jako audyt, potrzebne będą dane ilościowe i szereg metod statystycznych do oceny, czy cele zostały osiągnięte;
- Jeżeli ewaluacja ma kogoś czegoś nauczyć, coś mu uświadomić, warto przeprowadzić wśród uczestników i opracowujących polityki (*policy-makers*) badania jakościowe takie jak wywiad indywidualny czy grupowy, obserwacja, analiza narracji, żeby lepiej zrozumieć, co, jak i dlaczego zawiodło lub okazało się skuteczne. Wnioski powinny być przedstawione w sposób, który trafi do tych, którzy mają się czegoś nauczyć.

Ewaluacja wewnętrzna czy zewnętrzna?

Ewaluację może przeprowadzić niezależny ekspert lub członek zespołu koordynującego proces partycypacji. Jeśli ewaluacja ma być wiarygodna dla osób z zewnątrz, warto powierzyć ją niezależnemu ekspertowi. Jeśli ma być dla zespołu narzędziem uczenia się, przeprowadzenie jej własnymi siłami może być odpowiedniejszym rozwiązaniem. Zawsze jednak należy ustalić, jaką rolę ewaluacja powinna spełnić i kto będzie odpowiedzialny za jej przeprowadzenie.

MOBILIZACJA PUBLICZNEGO ZAANGAŻOWANIA

Włączenie obywateli w opracowywanie polityk publicznych to ważny krok w tym procesie. Jeśli okaże się fałszywy, może nie tylko podważyć wiarygodność przeprowadzanej inicjatywy, ale również nadszarpnąć reputację organizacji, która koordynuje działanie.

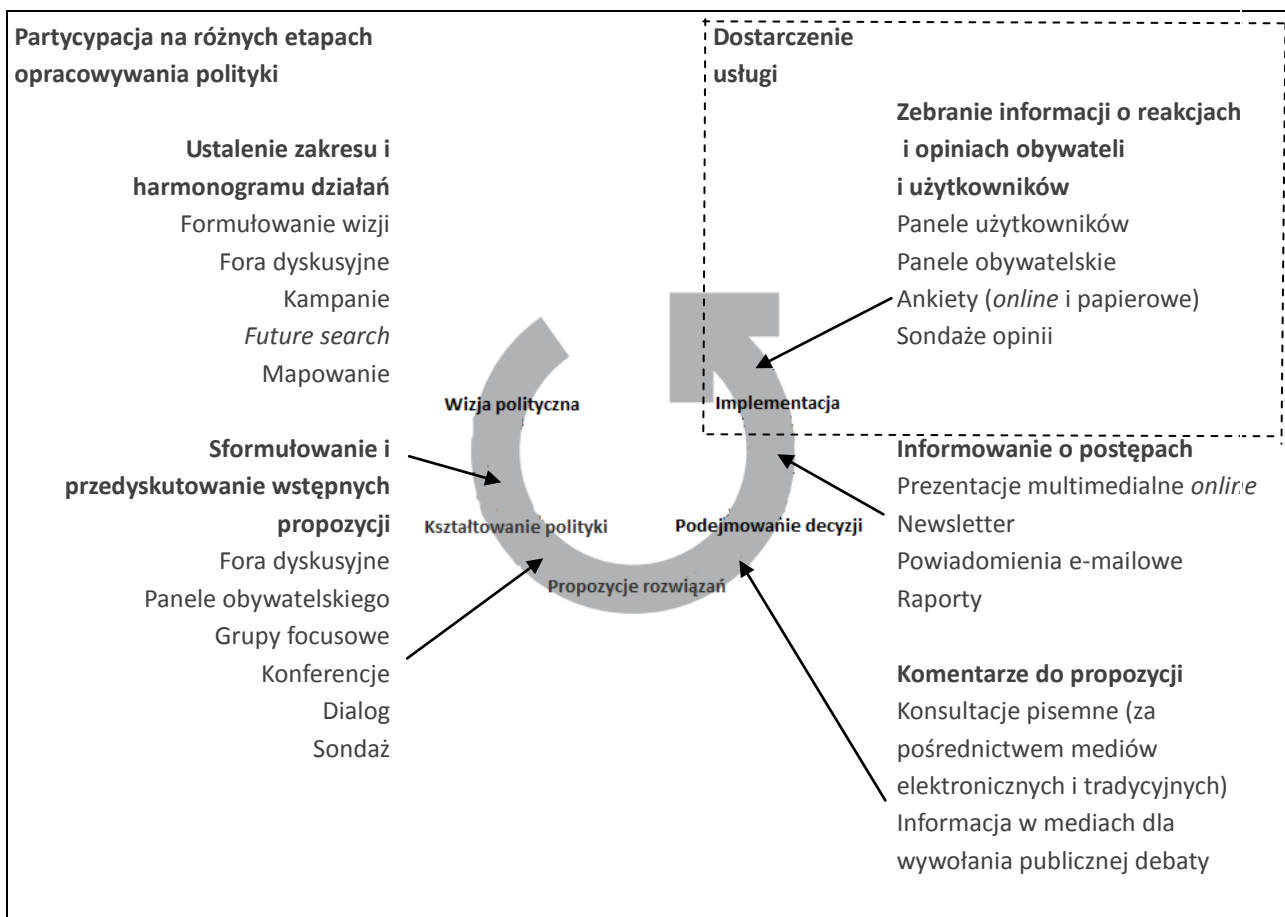
W pewnych sytuacjach nie powinno się podejmować działań na rzecz zaangażowania obywateli w proces opracowywania polityki. Nie powinno się tego robić, kiedy na przykład:

- kluczowe decyzje już zapadły i nie ma wiele miejsca na zmianę;
- udział obywateli w procesie byłoby jedynie formalnością, ponieważ nikt nie byłby zainteresowany wynikami procesu partycypacyjnego;
- proces partycypacji miałby być elementem „gry na zwłokę”, ponieważ szybkie podjęcie decyzji jest zbyt trudne, a głos obywateli nie jest traktowany jako ważny element procesu jej podejmowania.

Dopóki jest miejsce na zmiany w opracowywanych regulacjach, a włączenie obywateli w dyskusję ma szansę wpłynąć na ich kształt, warto je rozważyć.



Proces partycypacji można uruchomić na dowolnym etapie prac (zob. diagram poniżej). Stopień ich zaawansowania stanowi wskazówkę co do najlepszych metod mobilizacji obywatelskiego zaangażowania, ponieważ stanowi element jego kontekstu (zob. diagram poniżej). Jednak głównym czynnikiem determinującym formy włączania obywateli w opracowywanie polityk są cele, którym ma służyć ich udział w procesie.



WYZNACZANIE CELÓW

Ogólnym celem dowolnego działania partycypacyjnego jest pobudzenie obywatelskiego zaangażowania, które ma szansę wpłynąć na kształt opracowywanej polityki. Idee, oddanie sprawie, jej dobre uzasadnienie, poparcie dla działania, entuzjazm uczestników... To wszystko ma znaczenie, ale tylko o tyle, o ile zwiększy wpływ obywateli na treść uzgadnianych regulacji.

Z dwóch powodów warto zaangażować specjalistę od ewaluacji w sformułowanie celów działania partycypacyjnego:

- aby zapewnić, że jego cele będą realistyczne, osiągalne, że ich osiągnięcie będzie można miarodajnie ocenić, a dane będą zbierane w taki sposób, że ocenę tę będzie można łatwo przeprowadzić i zawrzeć w formie raportu



(na wewnętrzny lub/i zewnętrzny użytek);

- aby pomóc zapewnić, że z działaniem nie wiążą się ukryte cele czy niewypowiedziane nadzieje, które mogłyby wpłynąć na jego wydźwięk oraz powodzenie. Jednym z zadań ewaluacji jest „wysondowanie” założeń i oczekiwań dotyczących projektu i zapewnienie, że będą one szczegółowo omówione i wzięte pod uwagę przy wyznaczaniu celów działania.

Ogólnie rzecz ujmując, istnieją cztery powody, dla których rządzący mogą być zainteresowani zaangażowaniem obywateli w opracowywanie polityki¹:

- poprawa jakości rządzenia: w zakresie uprawomocnienia, rozliczalności, zaufania, praw obywatelskich, wzmocnienia pozycji jakiejś grupy czy instytucji (*empowerment*) itd.
- inwestycja w kapitał społeczny i sprawiedliwość społeczną: przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu, działanie na rzecz równości, silniejszych więzi czy rozbudowy sieci społecznych, zagadnienia własnościowe;
- poprawa jakości usług, projektów i programów publicznych: poprawa efektywności ich realizacji oraz dostosowanie do społecznych potrzeb i wartości;
- budowanie potencjału obywatelskiego: podniesienie pewności siebie, rozpowszechnienie określonych umiejętności, wypracowywanie porozumienia, lepsza świadomość jakiegoś problemu, pogłębienie wiedzy.

Każde działanie partycypacyjne może służyć więcej niż jednemu z tych celów, jednak dla pomiaru jego powodzenia ważne jest ich precyzyjne zdefiniowanie. Poniżej omawiamy to zagadnienie na dwóch przykładach.

Przykład 1

Cele akcji *Your Health, Your Care, Your Say*

- Doprowadzenie do współpracy pomiędzy obywatelami, dostawcami usług opieki zdrowotnej i przedstawicielami rządu przy wyznaczaniu priorytetów polityki zdrowotnej i kierunków przyszłego rozwoju systemu opieki zdrowotnej;
- Podniesienie poziomu partycypacji obywateli w procesie opracowywania polityki zdrowotnej;
- Doprowadzenie do publicznej debaty na poziomie lokalnym i narodowym na temat spersonalizowanej i kontrolowanej w większej mierze przez społeczności lokalne służby zdrowia.

¹ Involve (2005) *People and Participation. How to put citizens at the heart of decision-making*. Involve and Together We Can, London.



Działanie partycypacyjne może być zaplanowane jako etap procesu opracowywania polityki, można też zaplanować różne formy partycypacji dla różnych elementów tego procesu [działań nie tak silnie współzależnych jak „etapy”, często prowadzonych równolegle - DM]. Dlatego niekiedy warto określić różne cele dla różnych etapów czy elementów procesu opracowywania polityki (zob. Przykład 2).

Przykład 2

Cele *National Waste Dialogue* (narodowego dialogu na temat odpadów)

Etap 1 – Opracowanie efektywnej polityki dla zrównoważonego gospodarowania odpadami (1999-2000); cele tego etapu ujęto w formie dwóch pytań:

- Jakie przeszkody pojawiają się na drodze do zrównoważonego gospodarowania odpadami?
- Co można zrobić, żeby te bariery usunąć?

Etap 2 – Uruchomienie systemu zrównoważonego gospodarowania odpadami (2001-2002); cele tego etapu opisano w trzech punktach misji programu:

- Rozstrzygnięcie skomplikowanych i spornych kwestii związanych z planowaniem nowych rozwiązań dla gospodarki śmieciowej i procesem podejmowaniem decyzji w tym zakresie;
- Opracowanie rekomendacji związanych z rozstrzygnięciem takich kwestii;
- Zbudowanie więzi i zrozumienia pomiędzy interesariuszami.

Etap 3 – Kampanie na rzecz upowszechnienia wiedzy na temat gospodarki odpadami (2001-2003)

- Skompletowanie „skrzynki z narzędziami”, która pozwoli prowadzić skuteczne kampanie informacyjne o gospodarce odpadami, prowadzące do zmniejszenia ilości odpadów i upowszechnienia ich wtórnego wykorzystania;
- Ewaluacja poprzednich kampanii i konfrontacja ich z kluczowymi kryteriami powodzenia kampanii;
- Wprowadzenie bardziej efektywnych kampanii na temat gospodarki odpadami w przyszłości.

Jak widać z Przykładu 2, program *National Waste Dialogue* prowadzony był na kilku poziomach, a na każdym z nich realizowano odmienne cele: od szerokiego zamierzenia związanego ze sformułowaniem polityki odpadowej na pierwszym etapie po przygotowanie konkretnych materiałów promocyjnych na trzecim. W przypadku omawianego programu zastosowano tę samą metodę partycypacyjnego uzgadniania polityki w całym procesie: dialog pomiędzy stronami zmierzający do wypracowania konsensusu. Uzupełniono ją, tworząc zespoły, które prowadziły badania, formułowały propozycje rozwiązań i nadawały rezultatom uzgodnień konkretną formę.

Wyznaczając cele, warto od razu ustalić formę partycypacji. Zazwyczaj kierujemy się w tych ustaleniach **siłą wpływu**, jaki obywatele mają mieć na kształt polityki.



Poniżej prezentujemy opracowane przez Międzynarodowe Stowarzyszenie Partycypacji Publicznej (*International Association of Public Participation*) spektrum poziomów zaangażowania obywatelskiego [rozsiewające się od najniższego do najsilniejszego wpływu politycznego obywateli].

CELE PARTYCYPACJI OBYWATELSKIEJ				
Wzrastający wpływ obywateli				
Informowanie	Konsultowanie	Włączenie	Współpraca	Decydowanie
Dostarczenie rzetelnej i obiektywnej informacji publicznej, pozwalającej zrozumieć problem, związane z nim szanse i rozwiązania alternatywne.	Zdobycie wiedzy o opiniach i reakcjach obywateli na proponowane diagnozy, rozwiązania czy podjęte decyzje.	Włączenie obywateli w cały proces opracowywania polityki, zapewniające, że społeczne troski i ambicje zostaną zrozumiane i wzięte pod uwagę przy podejmowaniu decyzji.	Partnerska współpraca z obywatelami nad wszystkimi aspektami opracowywanej polityki, z opracowywaniem rozwiązań alternatywnych i wyborem najlepszego z nich włącznie.	Złożenie ostatecznej decyzji w rękach obywateli.

Zakładany wpływ obywateli przekłada się na cele planowanego działania partycypacyjnego i, w konsekwencji, na jego metodę. Na przykład:

- program *Your Health Your Care Your Say* celował w partnerską współpracę, choć wybrano metodę „włączenia” (zorganizowano serię dyskusji, wnioski z których zostały wykorzystane przy podejmowaniu decyzji);
- program *National Waste Dialogue* odpowiadał modelowi współpracy, ponieważ kluczowe decyzje były podejmowane wspólne przez uczestników dialogu i przedstawiane przez członków poszczególnych grup. Metoda budowy konsensusu była zaprojektowana w taki sposób, aby zapewnić ten poziom obywatelskiego wpływu na podejmowane decyzje.

KIEDY NAJLEPIEJ ROZPOCZĄĆ EWALUACJĘ

Ważne, by ewaluację rozpocząć wcześniej. Oczekiwane rezultaty działania partycypacyjnego bywają trudne do uchwycenia (trudno zmierzyć np. lepsze relacje lub zmianę perspektywy), zaś dane, służące ocenie jego powodzenia mają



często wysoce kontekstualny lub subiektywny charakter. Żeby niosły ze sobą bogactwo informacji i dotyczyły istotnych zagadnień, należy zbierać je zarówno w trakcie procesu, jak i po jego zakończeniu, kiedy rezultaty działania są już widoczne.

Prosty plan działania partycypacyjnego mógłby odpowiadać następującemu schematowi:

Krok 1 – Ramowy plan działania / zespół odpowiedzialny za planowanie wstępnie określa formę i zasięg partycypacji. Warto oddelegować niewielką grupę osób do zajmowania się partycypacją, choć należy pamiętać o tym, by jej działania pozostawały w ścisłym związku z pozostałymi zespołami zajmującymi się innymi elementami procesu wypracowywania nowej polityki. Grupa ta uzgodni cele partycypacji, jej metody, skalę i zasięg (ustali, co może, a co nie może, być jej częścią) itd.

Krok 2 – Ustalenie szczegółowego planu działania. Taki plan powinien określać skalę i harmonogram działania, posiadane i potrzebne zasoby, lokalizacje, sposoby informowania o działaniu (Zob. Krok 4).

Krok 3 – Implementacja. Od rezerwacji lokali i przygotowania materiałów informacyjnych (jeśli jest to zgodne z planem) po zaproszenie uczestników, zaplanowanie posiłku lub poczęstunku, nagrywanie lub zapisywanie dyskusji i podjętych decyzji oraz informowanie uczestników na bieżąco o tym, co powiedzieli lub ustalili podczas dotychczasowych dyskusji i w jaki sposób te uzgodnienia lub komentarze zostaną uwzględnione.

Krok 4 – Rozpowszechnienie wiadomości o działaniu. Jest niezbędne, aby uczestnicy mieli poczucie, że biorą udział w czymś ważnym (informacje w mediach mogą tu pomóc), a także – żeby jak najszersze grono zainteresowanych (zorganizowane grupy interesu, mieszkańcy okolicy, regionu czy kraju) wiedzieli, w jaki sposób zaangażować się w działanie (jeśli jest to zgodne z planem).

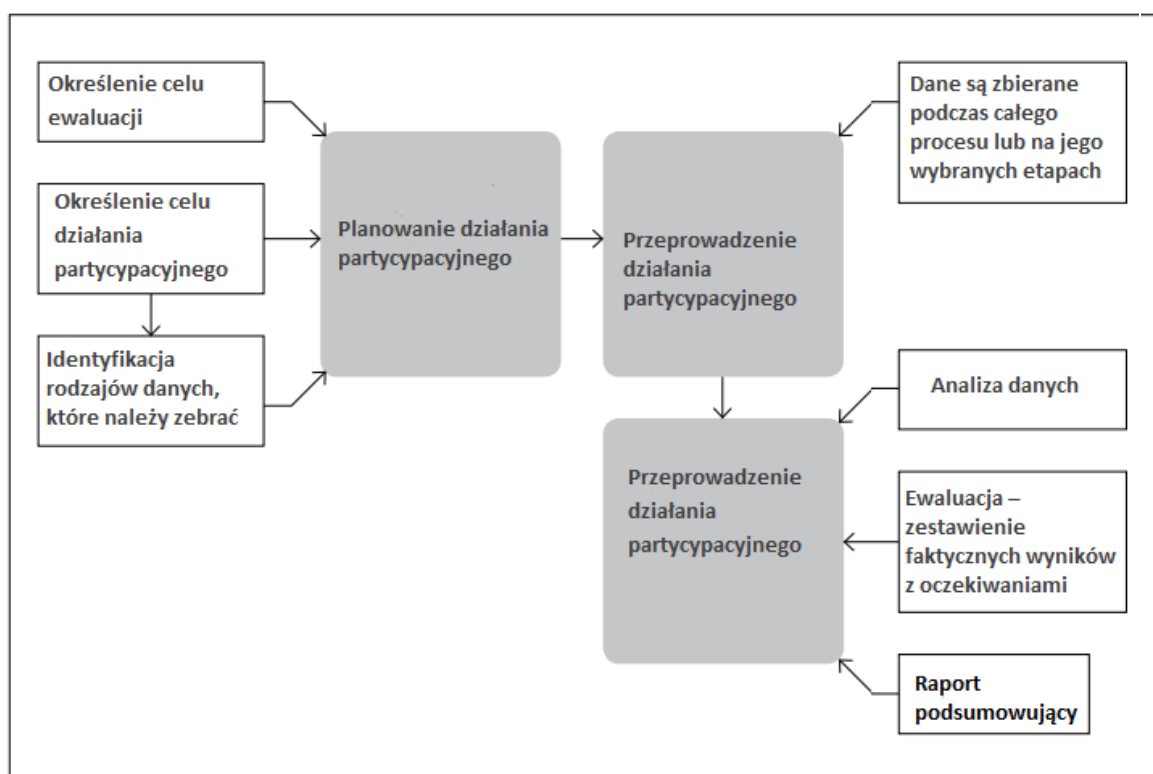
Krok 5 – Wykorzystanie rezultatów działania partycypacyjnego. Wykorzystanie rezultatów działania partycypacyjnego w procesie decydowania o nowej polityce. Sposób wykorzystania tych danych zależy w znacznej mierze od przedmiotu polityki i charakteru procesu.

Krok 6 – Informacja zwrotna. Jeżeli uczestnicy działania partycypacyjnego nie byli bezpośrednio zaangażowani w proces podejmowania decyzji, powinni zostać poinformowani o tym, w jaki sposób wykorzystano ich wkład, jak ich głosy wpłynęły na ostateczną decyzję, czy jakieś z poruszonych kwestii nie zostały



uwzględnione i ewentualnie dlaczego. Rozpowszechnienie informacji wśród szerszej publiczności może być wskazane również na tym etapie.

Plan ewaluacji powinien obejmować wszystkie etapy projektu, począwszy od pierwszego kroku. Ewaluacja pomaga wyznaczyć cele, których osiągnięcie daje się zmierzyć – dzięki temu koordynatorzy działania mogą sprawdzić, czy i w jakiej mierze cały proces zakończył się powodzeniem. Ewaluacja projektu na kolejnych etapach pozwala na zbieranie danych na bieżąco i monitorowanie dokonywanych postępów. Relację pomiędzy procesem ewaluacji i całym działaniem partycypacyjnym ilustruje poniższy diagram.



POMIAR SUKCESU

Poniższa tabela zawiera prosty schemat pozwalający ocenić korzyści z partycypacji, oparty na czterech rodzajach celów, dla których pobudza się zaangażowanie obywatelskie.

OCENA KORZYŚCI I OSIĄGNIĘĆ PŁYNĄCYCH Z PROCESÓW PARTYCYPACJI			
Cele / zadanie	Możliwe wskaźniki (przykłady)	Jak zdobyć dane (przykłady)	Ważne założenia (przykłady)
Poprawa jakości rządzenia	Wzrost zaufania do rządu /	Ankiety przed uruchomieniem	Na zaufanie może mieć wpływ cały



Wprowadzanie zmiany:
przewodnik po
ewaluacji partycypacji
obywatelskiej



	samorządu	i po zakończeniu procesu partycypacji	szereg czynników; badany proces może być tylko jednym z wielu
Kapitał społeczny i sprawiedliwość społeczna	Większa równość w dostępie do władzy	Demograficzna charakterystyka uczestników + ich percepcja sytuacji i zmiany	Kapitał społeczny to trudne pojęcie, nie zawsze uważane za trafne w odniesieniu do ponadlokalnych procesów i zjawisk; jednak zwiększanie
	Nowe kontakty / dostęp do nowych sieci	Kwestionariusze po zakończeniu procesu partycypacji, wywiady później	dostępu do kontaktów i sieci społecznych przynosi rezultaty również w skali całego społeczeństwa.
Poprawa jakości usług / projektów / programów	Obniżenie kosztów dzięki podniesieniu poziomu indywidualnej odpowiedzialności za jakość usługi i obniżeniu oczekiwań (np. zdrowe życie)	Ankiety opinii, kwestionariusze itp. wśród lekarzy i pacjentów	Trudno jest oddzielić wpływ zaangażowania od innych czynników składających się na poprawę jakości usługi.
	Szybsze decyzje dzięki unikaniu konfliktów	Zestawienie kosztów regulowania konfliktów (np. skarg, zażaleń, kampanii itp.)	Koszty konfliktów są rzadko księgowane, więc dane trzeba często zbierać od zera



Wprowadzanie zmiany:
przewodnik po
ewaluacji partycypacji
obywatelskiej



Budowanie potencjału obywatelskiego i uczenie się	Lepsza świadomość i zrozumienie problemów	Kwestionariusze wśród uczestników bezpośrednio po zakończeniu procesu partycypacji, wywiady później	Zagadnienia tego typu poddają się zwykle łatwej ewaluacji wśród uczestników procesu partycypacji przed, w trakcie lub po jego zakończeniu
	Większa pewność siebie i gotowość do zaangażowania się w przyszłości	Kwestionariusze wśród uczestników przed uruchomieniem i po zakończeniu procesu partycypacji, później – wywiady	

PRZEPROWADZANIE EWALUACJI. CO POWINNA OBEJMOWAĆ?

Choć ewaluacje mogą się różnić przedmiotem, w większości przypadków obejmują zagadnienia wymienione na poniższej liście. Raporty ewaluacyjne powinny zarówno dostarczyć szczegółowego opisu procesu partycypacyjnego i polityk, których jest częścią (o ile jest związany z jakimś procesem wdrażania polityki), jaki i ocenić powodzenie samego procesu.

Cele procesu partycypacyjnego, przykłady zagadnień ewaluacyjnych:

- jakie cele wyznaczono początkowo;
- czy były jakieś cele zawarte w projekcie *implicite*, nie w pełni wyartykułowane;
- w jaki sposób i przez kogo cele zostały wytyczone;
- czy cele zmieniły się w trakcie projektu; jeśli tak, to jak i dlaczego;
- czy cele zostały osiągnięte.

Kontekst, przykłady zagadnień ewaluacyjnych:

- czy proces partycypacyjny jest samodzielny czy też jest częścią szerszego projektu;



- co ważnego działo się równocześnie, w jaki sposób proces poddawany ewaluacji wiązał się z innymi inicjatywami;
- jakie historyczne, geograficzne, polityczne, ekonomiczne czy społeczne czynniki wpłynęły na proces.

Poziomy zaangażowania, przykłady zagadnień ewaluacyjnych:

- pożądany poziom zaangażowania (np. od informacji do upodmiotowienia); dlaczego i w jaki sposób wybrano określony poziom;
- czy osiągnięto pożądany poziom zaangażowania;
- czy pożądany poziom zaangażowania był adekwatny w danych okolicznościach.

-

Wykorzystane metody i techniki, przykłady zagadnień ewaluacyjnych:

- jakie metody i techniki zostały wykorzystane;
- kto decydował o ich wyborze;
- czy zostały dobrane odpowiednio do celów;
- co działało dobrze, a co działało gorzej.

Kto brał udział w procesie, przykłady zagadnień ewaluacyjnych:

- przegląd listy uczestników (czyje uczestnictwo zakładano, czy udało się założenia wcielić w życie, ocena adekwatności założeń co do uczestnictwa);
- liczba osób zaangażowanych w proces;
- analiza składu grupy zaangażowanych (pod względem socjoekonomicznym, wykształcenia, wieku itp.).

Nakłady (koszty), przykłady zagadnień ewaluacyjnych:

- koszt finansowy (np. koszty/czas pracy, wydatki, koszty eventów, reklamy);
- koszty pozafinansowe (np. czas poświęcony przez uczestników projektu, nieopłacone nadgodziny pracowników, czas poświęcony na szkolenia);
- ryzyko (np. związane z reputacją, niepewnością, stresem, konfliktami, utratą kontroli).

Wyniki (produkty i formy aktywności), przykłady zagadnień ewaluacyjnych:

- wydarzenia partycypacyjne, np. warsztaty (liczba uczestników, odbiór/reakcje uczestników);
- wydarzenia informacyjne (liczba uczestników, odbiór/reakcje uczestników);
- kwestionariusze (liczba respondentów i wyniki);
- newslettery i materiały promocyjne w wersji papierowej (ilość rozproszonych materiałów, odbiór/reakcje uczestników);
- przeprowadzone wywiady (wyniki).



Rezultaty (korzyści/wpływ), przykłady zagadnień ewaluacyjnych:

- zmiany polityki (np. włączenie nowych pomysłów w jej ramy);
- zmiany personalne (np. nowe umiejętności, większa pewność siebie, rozwój sieci społecznych, większa gotowość do przyszłego zaangażowania);
- zmiany organizacyjne (zmiany struktur, zmiany priorytetów);
- szersze zmiany społeczne takie jak powstanie nowych grup czy organizacji;
- zwiększenie poparcia publicznego dla programu;
- poprawa jakości usług publicznych (np. bardziej efektywne sposoby zaspokajania potrzeb społecznych);
- pogłębienie społecznej integracji (np. przez to, że osoby włączone w proces poznały się i obdarzyły zaufaniem);
- lepsza jakość rządzenia/zarządzania (np. większa przejrzystość i odpowiedzialność, lepszy przepływ informacji, większe zaangażowanie);
- uruchomienie procesu uczenia się (np. zdobywanie wiedzy poprzez udział w procesie, decyzja uczestników o poszerzeniu kwalifikacji).

Poza konfrontacją z pełną listą zagadnień potencjalnie do wzięcia pod uwagę, warto włączyć do ewaluacji także bardziej ogólne problemy, np.

- jakie główne wnioski płyną z całego projektu i dlaczego?
- jakie główne błędy popełniono i dlaczego?
- co okazało się najmocniejszą stroną/największym sukcesem projektu i dlaczego?
- jaką największą zmianę przyniósł proces partycypacji i dlaczego?

Lepiej zadać sobie omówione w tym rozdziale pytania od razu, planując badanie, niż dopiero po badaniu wyczytywać odpowiedzi z zebranych szczegółowych danych.

PRZEPROWADZANIE EWALUACJI. JAK TO SIĘ ROBI?

Badania ewaluacyjne robi się krok po kroku, a kroki te to zazwyczaj:

Ustalanie zakresu ewaluacji

- cele ewaluacji;
- ograniczenia ewaluacji (np. czas, budżet, problemy do uwzględnienia lub nie);
- podejście (audytowe lub uczenia się);
- poziom zaangażowania w ewaluację (np. zdobywanie danych od uczestników, testowanie wyników, formowanie grupy doradczej,



zaangażowanie w wybór kluczowych wątków ewaluacji, kontrola nad wynikami – co zostało powiedziane i w jaki sposób sprawozdane itp.);

- poufność rezultatów (np. czy wiedza o procesie ma być publicznie dostępna?);
- główne zagadnienia i pytania do ujęcia w ewaluacji (co będzie poddane ewaluacji – patrz punkt ‘Co powinna obejmować?’ powyżej).

CELE EWALUACJI

Główny cel ewaluacji programu “Your Health, Your Care, Your Say” dla Departamentu Zdrowia:

Określić, w jakim stopniu działanie partycypacyjne pozwoliło osiągnąć zamierzone cele.

Ewaluacja była wymagana, by określić nie tylko, czy cele zostały osiągnięte, ale również:

- w jaki sposób sukces został osiągnięty (czy jakieś elementy procesu okazały się tu szczególnie istotne);
- czy przyjęte podejście lub sposób jego wprowadzenia miał jakieś wady;
- czy jakieś szanse zostały przeoczone.

Główny cel ewaluacji programu National Waste Dialogue dla Rady Ochrony Środowiska (TEC):

Ocenić, w jakim stopniu przyjęty model dialogu i sposób jego zastosowania w trakcie procesu wykorzystanego w programie pozwoliły osiągnąć cele całego programu. Ewaluacja miała również za zadanie sformułować teoretyczne i praktyczne wnioski na temat efektywności przyjętego modelu dialogu (jego działania w ramach programu) w rozwiązywaniu określonych problemów związanych ze zrównoważonym zarządzaniem odpadami.

Cele:

- Przyczynić się do rozwoju systemu zrównoważonego zarządzania odpadami poprzez ewaluację roli uczestników procesu partycypacji.
- Przyczynić się do pogłębienia wiedzy o procesach dialogu, dostarczając kompletnego opisu procesów dialogu w badanym przypadku, osiągnięć i problemów z nimi związanych; przeprowadzając rygorystyczną i obiektywną ewaluację i upowszechniając jej wyniki w odpowiednich formach i na odpowiednich forach.
- Przyczynić się do rozwoju ewaluacji procesów partycypacyjnych.
- Włączyć do ewaluacji uczestników dialogu - zarówno po to, by zyskać dostęp do ich wiedzy, percepcji procesu i własnych osiągnięć, jak i po to, by pozwolić im na skorzystanie z ewaluacji jako procesu uczenia się i rozwoju.



- Przyczynić się do rozwoju TEC jako organizacji uczącej się, zarówno w zakresie wewnętrznych praktyk (również poprzez rozwój badawczych zdolności TEC, zwłaszcza umiejętności ewaluacji), jak i reputacji.
- Skutecznie poinformować o wynikach i wnioskach badawczych, biorąc pod uwagę kontekst i czas publikacji.

Zbieranie danych

Określenie standardów oceny, śledzenie rozwoju ewaluowanego programu w trakcie jego trwania lub/i zbieranie danych po jego zakończeniu za pomocą metod takich jak:

- badanie danych zastanych (np. przegląd dokumentacji programu);
- obserwacja (np. uczestnictwo w warsztatach, śledzenie debat internetowych);
- wywiady (np. z uczestnikami, zespołem konsultantów, koordynatorami);
- kwestionariusze dla uczestników (np. telefoniczne lub elektroniczne);
- praca w grupach (np. refleksja grupowa nad rozwojem procesu);
- elektronicznie (np. informacja zwrotna nt. rozwoju procesu uzyskiwana z grup dyskusyjnych *online*).

Trzeba zdecydować, kiedy najlepiej zebrać dane, np.:

- na początku procesu, żeby ustalić kryteria oceny;
- po zakończeniu każdego z publicznych wydarzeń;
- po zakończeniu całego programu;
- później – w zależności od horyzontu czasowego założonych przez program celów.

Trzeba również ustalić, od kogo zbierać dane. W przypadku partycypacji zazwyczaj wchodzi w grę następujące osoby czy instytucje:

- instytucje publiczne zaangażowane w program;
- projektanci polityk publicznych, na których program miał wpływ;
- zleceniodawca programu;
- osoby/instytucje, które zaprojektowały i wdrożyły program;
- osoby i instytucje zaangażowane we wspieranie, promocję lub moderację procesu.

Wreszcie trzeba zastanowić się, jakie dane zbierać, wybierając np. spośród następujących typów:

- dane ilościowe, np. aktualne statystyki lub dane, które dadzą się ująć statystycznie;
- dane jakościowe dotyczące określonych kwestii, dające się skategoryzować według poglądów na określone problemy;
- cytaty;



- przypadki mogące zilustrować bardziej ogólne problemy;
- historie osób / organizacji;
- fotografie, diagramy, itp.

Analiza danych

Dane mogą być analizowane na wiele sposobów, w tym poprzez:

- konfrontację z założonymi **celami** programu partycypacji;
- przyjęte **wskaźniki** jakościowe i ilościowe
- wyłowienie, wyjaśnienie i artykulację ukrytych **założeń** na temat celów i zadań programu na podstawie wywiadów z uczestnikami i zleceniodawcami, ich opinii, reakcji itp.; konfrontację danych z tymi założeniami;
- konfrontację z przyjętymi **dobrymi praktykami** w programach partycypacyjnych (np. z tym, co za dobre praktyki w dialogu społecznym przyjmuje Rada Ochrony Środowiska lub organizacje takie jak Międzynarodowe Stowarzyszenie Zaangażowania i Partycypacji Publicznej)

Testowanie wyników

Ustalenia sformułowane w trakcie badania i na podstawie wstępnej analizy danych mogą być skonfrontowane z wrażeniami i refleksjami uczestników procesu poprzez - na przykład - utworzenie grupy doradczej (ekspertów/uczestników itp.), warsztaty z uczestnikami, elektroniczne konsultacje roboczej wersji raportu.

Pisanie raportu

To decydujący etap ewaluacji. Zwykle rozpoczyna się od przygotowania roboczej wersji raportu we współpracy ze zleceniodawcami ewaluacji i uczestnikami procesu, następnie przygotowuje się wersję ostateczną przeznaczoną do publikacji. Pełne raporty ewaluacyjne bywają bardzo gęste, po brzegi wypełnione statystykami, toteż często niezbędne jest przygotowanie skróconej wersji z myślą o szerszym obiegu, w tym – o uczestnikach badania, którzy niekoniecznie chcą zapoznawać się z pełnym raportem. Warto, by wersja skrócona miała względnie popularyzatorski charakter, by przemawiała do szerszej publiczności, zawierała ilustracje, cytaty itp.

PO EWALUACJI

Prawie zawsze trzeba zrobić coś więcej niż tylko przygotować raport po ewaluacji. Dalsze sposoby informowania o wynikach mogą polegać na:

- prezentacji wyników przed organami, które zleciły ewaluację;
- przygotowaniu artykułów zdających sprawę z wyników do czasopism



- fachowych, naukowych, zbiorów pokonferencyjnych itd.;
- opracowaniu materiałów szkoleniowych;
- wyciągnięciu wniosków do dalszych badań.

Często najważniejszą publicznością prezentujących wyniki ewaluacji jest organizacja czy też dział, który zlecił działanie partycypacyjne i chce poznać jego ocenę. Prezentacja w takim przypadku może mieć formę warsztatów dla członków tej organizacji czy działu (takie zajęcia zorganizowano np. w przypadku *National Waste Dialogue*), opartych na wnioskach z ewaluacji, dających pracownikom praktyczne wskazówki [związane z koordynowaniem partycypacji – przyp. tłumaczki] (taką formę prezentacji zaplanowano dla akcji *Your Health, Your Care, Your Say*).

Prezentacje i materiały informacyjne na temat ewaluacji powinny obejmować:

- Pełny raport, opisujący zarówno atmosferę działania, jak i dostarczający obiektywnej i rygorystycznej oceny jego rezultatów oraz wniosków dla kolejnych działań. Raport powinien być ogólnodostępny.
- Raport podsumowujący, do szerszego upowszechnienia (np. wśród uczestników partycypacji lub badania), zawierający opis głównych wniosków z ewaluacji.

Prezentacja raportów powinna służyć lepszemu zrozumieniu przebiegu działania partycypacyjnego, ocenie jego powodzenia i wyciągnięciu bardziej ogólnych wniosków związanych z partycypacją obywatelską przez zlecających ewaluację i innych czytelników raportów.

W tym właśnie leży największa wartość ewaluacji: w lepszym zrozumieniu zagadnień partycypacji obywatelskiej, praktycznych i politycznych pożytków płynących z dobrze przeprowadzonych działań, lekcji płynących z zakończonych działań dla podobnych przedsięwzięć w przyszłości.

ANEKS 1

SŁOWNICZEK PARTYCYPACYJNY

To nie jest wyczerpujący słownik terminów związanych z partycypacją społeczną, ale zawiera większość najpowszechniejszych terminów z tego zakresu. Zawarliśmy w nim hasła związane z zaangażowaniem w życie wspólnotowe na różnych poziomach, często bowiem trzeba rozróżnić zaangażowanie obywateli w deliberację nad kształtem narodowej polityki od podobnego zaangażowania na szczeblu lokalnym, a znajomość odpowiedniej terminologii może w tym pomóc. Większość definicji została zaczerpnięta z *Firm Foundation. The Government's Framework for Community Capacity Building* przygotowanego przez Civil Renewal Unit i opublikowanego przez Home Office Communities Group w



Londynie w 2004. W pozostałych przypadkach przywołujemy wykorzystane źródła.

Budowanie potencjału (*capacity building*)

“Szkolenia i inne metody, pomagające rozwinąć pewność siebie i umiejętności potrzebne do osiągnięcia stawianych sobie celów” (Wilcox 1994, 31). Budowanie zdolności do działania w przypadku wspólnot definiowane jest jako: „Akcje, zasoby i wsparcie, które pomagają w kształtowaniu umiejętności, podnoszeniu pewności siebie jednostek i grup społecznych, które pozwalają na efektywne działanie i obejmowanie ról przywódczych w ramach wspólnot politycznych”.

Dane ilościowe

Dane ilościowe mają postać liczbową, poddaje się je analizom statystycznym i wykorzystuje w pomiarach i ocenach.

Dane jakościowe

Na dane jakościowe składa się to, co ludzie mówią i czują, co da się na ich temat zaobserwować i wydedukować, a materiał ten wykorzystywany jest do [pogłębionego] opisu i interpretacji zjawisk.

Edukacja obywatelska

Edukacja obywatelska wyposaża młodych ludzi w wiedzę, zrozumienie i umiejętności potrzebne do skutecznego odegrania aktywnej roli świadomego, krytycznego obywatela, który czuje ciężar związanej z nią społecznej i moralnej odpowiedzialności. Celem edukacji obywatelskiej jest wzmocnienie pewności siebie i przekonania, że obywatele mogą działać wspólnie, mieć realny wpływ na życie w ramach wspólnoty politycznej (lokalnej, narodowej czy globalnej) i zmienić coś w jej ramach.

Ewaluacja formatywna

Ewaluacja podejmowana na początku projektu, służąca jego rozwojowi (zob. też: Ewaluacja podsumowująca).

Ewaluacja podsumowująca

Ewaluacja podejmowana na zakończenie projektu, pozwalająca na całościową ocenę projektu (zob. też: Ewaluacja Formatywna).

Interesariusze (*stakeholders*)

Ci, którzy uważają, że mają w sprawie interes – bądź dlatego, że decyzja może wpłynąć na ich losy, bądź dlatego, że mogą mieć wpływ na jej kształt. Interesariuszami mogą być jednostki i przedstawiciele organizacji (za: Involve 2005).



Kapitał społeczny

Rząd brytyjski przyjął definicję kapitału społecznego opracowaną przez Organisation for Economic Co-operation and Development: „sieci wraz z podzielanymi normami, wartościami i sposobami postrzegania rzeczywistości, które ułatwiają współpracę wewnątrz lub pomiędzy grupami”. Kapitał społeczny ułatwia w szczególności budowanie „więzi” i „mostów” pomiędzy ludźmi jako podstawy społecznych relacji i sieci wsparcia.

Konsultacje

Zasięgnięcie informacji lub rady; branie [opinii, informacji] pod uwagę (za: Concise Oxford English Dictionary)².

Konsumenci

Użytkownicy produktów i usług. Grupa o mocnej pozycji na rynku, o rosnącym wpływie na kształt usług publicznych (za: Involve 2005).

Obywatele

Spółeczeństwo, szeroka publiczność, która może mieć prawo i interes w partycypacji. Obywatelstwo to czyn polityczny, w ramach którego ludzie biorą za coś odpowiedzialność jako reprezentanci społeczeństwa, np. panele obywatelskie (Involve 2005).

Odnowa obywatelska

Odnowa społeczeństwa obywatelskiego poprzez rozwój silnych, aktywnych i posiadających wpływ polityczny wspólnot, w ramach których ludzie są zdolni do działania politycznego, mogą definiować problemy i rozwiązywać je we współpracy z organami władzy publicznej. Odnowa obywatelska składa się z trzech zasadniczych elementów, są to: zaangażowanie obywatelskie, silne wspólnoty oraz współpraca pomiędzy obywatelami i instytucjami państwowymi nad zaspokajaniem potrzeb publicznych.

Partnerstwo obywatelsko-publiczne

Zaangażowanie obywateli i wspólnot lokalnych przez instytucje publiczne w pracę nad poprawą jakości usług publicznych, odbywające się w ramach procesu

² Cytujemy tu definicję słownika języka angielskiego, chociaż termin „konsultacja” w języku polskim nie do końca się z nią pokrywa. Konotuje bowiem przede wszystkim zasięgnięcie opinii osób, z racji wykształcenia czy pełnionej funkcji, lepiej poinformowanych, władnych podjąć w sprawie decyzję, bądź oznacza naradę pomiędzy takimi osobami. Słownik PWN podaje trzy znaczenia konsultacji: **1.** «zasięgnięcie opinii u specjalisty lub rzeczoznawcy» **2.** «udzielanie rad i wyjaśnień przez specjalistę lub rzeczoznawcę» **3.** «narada specjalistów lub rzeczoznawców w jakiejś sprawie». W kontekście partycypacji obywatelskiej „konsultacje” oznaczają bardziej demokratyczną dyskusję lub też taką, w której każdy obywatel ma prawo czuć się w omawianej sprawie kompetentny. Zapewne dlatego w polskim słownictwie partycypacyjnym znalazły się nie „konsultacje”, lecz „konsultacje społeczne” [przyp. tłumaczkii].



Wprowadzanie zmiany:
przewodnik po
ewaluacji partycypacji
obywatelskiej



demokratycznego. Jeden z trzech zasadniczych elementów odnowy obywatelskiej (patrz też: odnowa obywatelska, zaangażowania obywatelskie).

Partycypacja i zaangażowanie obywatelskie

Obywatele angażujący się w proces demokratyczny, np. podpisujący petycje lub kontaktujący się z lokalnymi przedstawicielami władzy.

Partycypacyjne działanie

Działanie służące włączeniu mieszkańców określonego miejsca lub wybranej części tej populacji w proces podejmowania decyzji o sprawach publicznych.

Partycypować

Mieć udział, uczestniczyć, mieć coś z (za: Concise Oxford English Dictionary).

Spójność społeczna

Spójność społeczna to pojęcie obejmujące równość rasową i społeczną inkluzję, ale szersze od nich. Opisuje sytuację, w której:

- grupy społeczne mają wspólną wizję i poczucie przynależności do jednej wspólnoty;
- różnorodność doświadczeń i warunków życia jest dostrzegana i ceniona;
- osoby różniące się pochodzeniem czy warunkami życia mają podobne szanse życiowe;
- w pracy, szkole czy sąsiedztwie rozwijają się silne pozytywne więzi pomiędzy ludźmi o różnym pochodzeniu społecznym.

(Definicja przyjęta za: LGA Guidance Community Cohesion Unit)

Usługi publiczne

Usługi, które są całkowicie lub częściowo opłacane z podatków. Mogą być świadczone przez państwowe instytucje centralne i regionalne, samorządy lokalne lub organy statutowo zobowiązane do ich świadczenia.

Wolontariat

Może być formalny lub nieformalny:

- nieformalny wolontariat: świadczenie bezpłatnej pomocy tym, którzy nie należą do najbliższej rodziny;
- formalny wolontariat: świadczenie bezpłatnej pracy w organizacjach itp. na rzecz innych osób lub środowiska (za: Munton T. and Zurawan A. 2004, *Active Communities: Headline Findings from the 2003 Home Office Citizenship Survey*, London: Home Office)

Wolontariatu, sektor



Organizacje, działające nie dla zysku i nie będące organami władzy publicznej ani lokalnej. Organizacje te są zwykle zarejestrowane i zatrudniają pracowników. Mogą, lecz nie muszą, korzystać z pomocy wolontariuszy.

Wskaźniki

Wskaźniki są jak nagłówki informujące o postępach i osiągnięciach ewaluowanego przedsięwzięcia. New Economics Foundation opracowała metodę wyboru najlepszych wskaźników, zwaną AIMS [od pierwszych liter głównych kryteriów wyboru – przyp. tłumaczki]. Wskaźniki powinny być:

- Praktyczne (*Action focused*, dosłownie „zogniskowane na działaniu”). Jeżeli nie ma szans, by zebranie danych, mających służyć jako wskaźnik, pociągnęło za sobą konkretne działanie, prawdopodobnie nie ma sensu ich zbierać.
- Istotne (*Important*). Wskaźniki powinny dostarczać treściwych i ważnych informacji z punktu widzenia uczestników procesu i prowadzących ewaluację.
- Wymierne (*Measurable*). Zdobycie danych, mających służyć na wskaźnik, musi być możliwe.
- Proste (*Simple*). Zbieranie danych powinno być względnie łatwe, a ich zrozumienie możliwe dla szerokiego grona odbiorców.

Wspólnota

Wspólnota to grupa ludzi, którzy mają ze sobą coś wspólnego. Zwykle wskazuje się na dwa aspekty wspólnot: po pierwsze, tworzą ją ludzie związani są z jakimś wspólnym miejscem lub żyjący w geograficznej bliskości; po drugie, tworzą je ludzie, których łączy jakiś interes. Wspólnoty interesu to grupy ludzi o wspólnej tożsamości – np. ludzie o afro-karaibskich korzeniach, lesbijki i geje, osoby, które łączy jakieś doświadczenie lub warunki życia, np. osoby bezdomne czy działające w jakiejś konkretnej sprawie związanej ze zdrowiem publicznym.

Wspólnotowa, organizacja lub grupa

Organizacja lub grupa wspólnotowa różni się od organizacji opartej na wolontariacie tym, że kontrolę nad nią sprawują indywidualni użytkownicy, członkowie czy mieszkańcy. Organizacje czy grupy wspólnotowe są zwykle mniejsze, dysponują ograniczonymi funduszami, mają nieliczny personel, ale nie to stanowi ich cechy definicyjne. Istnieją bowiem również większe organizacje wspólnotowe takie jak centra lokalne lub spółdzielnie mieszkaniowe, zalicza się je do tej kategorii ponieważ służą wspólnym korzyściom i są kontrolowane przez swoich członków.

Wspólnoty, rozwój

Proces zbiorowego działania, mającego na celu osiągnięcie sprawiedliwości społecznej i zmianę poprzez wspólną pracę nad identyfikacją potrzeb różnych grup społecznych i podjęciem kroków zmierzających do ich zaspokojenia. Jego podstawą jest uzgodniony zestaw wartości, a rezultatami – jak pokazało



doświadczenie – szeroki wachlarz pomysłów i rozwiązań, pomagających osiągnąć cele takie jak upowszechnienie podstawowych kompetencji [związanych z zaangażowaniem w życie publiczne – przyp. tłumaczki] czy zwiększenie spójności wspólnoty.

Wspólnoty wyznaniowa

Wspólnoty wyznaniowe to wspólnoty wyznawców tej samej religii lub systemu wierzeń. Ich członkowie dzielą wizję świata czy też przekonania, obejmujące wartości duchowe i moralne oraz pogląd na naturę życia i świata. Ich wiara zwykle, choć nie zawsze, zakłada istnienie boga lub bogów. Ludzie wywodzący się różnych kultur i grup etnicznych mogą należeć do tej samej religii czy grupy wyznaniowej.

Wykluczenie społeczne

Do wykluczenia społecznego dochodzi, gdy kombinacja czynników takich jak bezrobocie, niskie kompetencje, niski dochód, dyskryminacja, trudne warunki mieszkaniowe, wysoka przestępczość w najbliższym otoczeniu, problemy zdrowotne czy rozbieżność rodziny sprawiają, że ludzie nie mają dostępu do zasobów lub szans, które ma większość (*mainstream*) społeczeństwa.

Wzmocnić pozycję polityczną³

Dać władzę lub więcej władzy, upoważnić, sprawić, by ktoś był w stanie (czegoś dokonać).

Zaangażowanie obywatelskie

Obywatele aktywnie angażujący się w definiowanie i rozwiązywanie problemów swojej wspólnoty politycznej i starający się poprawić jakość życia w jej ramach. Zaangażowanie obywatelskie to jeden z trzech kluczowych elementów odnowy obywatelskiej (patrz: odnowa obywatelska).

Zaangażowanie wspólnotowe

Zaangażowanie wspólnotowe to nazwa procesu, który pomaga budować aktywne i liczące się w życiu politycznym wspólnoty. Jego główne cechy to sprzyjanie, by obywatele zrozumieli, na czym polega ich władza i obowiązki, i robili z tego użytek; wzmacnianie ich pozycji politycznej poprzez ułatwianie zawiązywania grup negocjujących dobro wspólne; zmuszenie instytucji publicznych do włączenia obywateli w decydowanie o kształci i sposobie świadczenia usług publicznych.

3 Autorzy podręcznika używają tu terminu „empower” i za Concise Oxford English Dictionary przytaczają następującą definicję: „Upoważnić, dać licencję (komuś na coś); dać władzę, sprawić, by (ktoś) był w stanie (czegoś dokonać)”. Zdecydowaliśmy się na tłumaczenie „wzmocnić pozycję polityczną” i drobną modyfikację definicji, by tłumaczenie było możliwie najbliższe znaczeniu „empower” w kontekście partycypacji. Przekład nie oddaje jednak konotacji formalno-prawnych terminu.



Zrównoważony rozwój

Rozwój, który odpowiada na terażniejsze potrzeby, nie ograniczając możliwości zaspokojenia swoich potrzeb przez przyszłe pokolenia.

ANEKS 2

PARTYCYPACJA OBYWATELSKA – KOSZTY I ZYSKI

Poniższe tabele zostały opracowane przez Diane Warburton i Involve w ramach badań sfinansowanych przez Civil Rights Renewal Unit i ukończonych w 2006.

Niektóre zyski z partycypacji obywatelskiej			
Cele	Możliwe wskaźniki	Skąd wziąć dane	Ważne założenia
Jakość rządu: Legitymizacja demokratyczna	Czy inicjatywa zachęciła obywateli do udziału w wyborach samorządowych?	Frekwencja wyborcza z kilku kolejnych wyborów	<i>Na cel wyznaczony przez działanie może mieć wpływ cały szereg czynników, a udział w działaniu jest tylko jednym z nich; mimo to wskaźniki mogą stanowić cenną wskazówkę na temat powodzenia działania.</i>
Reputacja / zaufanie / legitymizacja	Czy inicjatywa zachęciła obywateli do pozytywnej oceny władzy? Czy inicjatywa zachęciła obywateli do angażowania się w życie polityczne, dając im poczucie, że ich uczestnictwo ma znaczenie?	Sondaże opinii, grupy focusowe, wywiady, ankiety po głównych wydarzeniach w ramach działania itp. Jak wyżej	
Zaangażowanie obywatelskie	Czy inicjatywa zachęciła obywateli do aktywnego udziału w życiu ich wspólnoty politycznej (np. w szkolnych komitetach rodzicielskich itp.)	Jak wyżej + informacje na temat zaangażowania od szkół itp.	
Odpowiedzialność i rozliczalność	Czy inicjatywa sprawiła, że obywatele stali się lepiej poinformowani i mogli pociągnąć władze do odpowiedzialności za jej decyzje?	Wywiady, ankiety po głównych wydarzeniach w ramach działania, itp.	



Cele	Możliwe wskaźniki	Skąd wziąć dane	Ważne założenia
Spójność społeczna itp.: Spójność społeczna	Czy inicjatywa pomogła ludziom z różnych środowisk poprawić wzajemne relacje? Czy inicjatywa dotarła do grupy reprezentatywnej wobec wspólnoty lokalnej?	Kwestionariusze po głównych wydarzeniach w ramach działania; wywiady itp. później. Zbieranie danych na temat uczestników działania poprzez kwestionariusze itp.	<i>Chociaż spójność społeczna może oznaczać szerokie, długoterminowe zmiany relacji pomiędzy rządzącymi i rządzonymi, istnieje kilka wskaźników, pozwalających ocenić wartość działania w tej dziedzinie.</i>
Kapitał społeczny	Czy inicjatywa umożliwiła uczestnikom nawiązanie nowych kontaktów/dotarcie do sieci społecznych wykraczających poza ich dotychczasowe więzi?	Jak wyżej	
Sprawiedliwość społeczna	Czy inicjatywa pomogła wyrównać różnice w dostępie do władzy politycznej lub usług publicznych?	Jak wyżej	
Jakość usług/projektów: Poprawa jakości usług publicznych	Czy inicjatywa pozwoliła na oszczędności dzięki lepszemu dopasowaniu usług publicznych do lokalnych potrzeb i wstrzymaniu finansowania niechcianych usług?	Porównanie poglądów wyrażanych przez uczestników działania oraz wprowadzonych zmian na poziomie regulacji prawnych i praktyki; analiza raportów z inicjatyw i propozycji zmian.	<i>Nie powinniśmy oczekiwać, że propozycje sformułowane podczas działania zostaną przyjęte przez władze; te jednak powinny wyjaśnić, dlaczego nie zrobiły z propozycji użytku.</i>
Obniżenie kosztów zarządzania i utrzymania	Czy koszty mogą spaść, dzięki zmniejszeniu się wandalizmu, temu, że sami obywatele zaczęli dbać o wspólną własność / wyrobią w sobie poczucie właścicielskiej troski?	Porównanie kosztów utrzymania projektów zrealizowanych w wyniku działania partycypacyjnych z kosztami inwestycji przeprowadzonych w konwencjonalny sposób.	<i>Koszty utrzymania / naprawy szkód mogą być trudne w szczegółowej ocenie; koszty te mogą być istotnie niższe dzięki wysokiej partycypacji obywatelskiej.</i>



Wprowadzanie zmiany:
przewodnik po
ewaluacji partycypacji
obywatelskiej



	Czy koszty szkód mogą być zredukowane, ponieważ mieszkańcy będą lepiej korzystać z nowych urządzeń publicznych, rozumiejąc dzięki działaniu, komu mają one służyć?	Dane na temat kosztów uszkodzeń infrastruktury publicznej spowodowanych brakiem umiejętności lub niedbałością użytkowników.	<i>Jak wyżej.</i>
Łatwiejsza realizacja nowych inwestycji budowlanych	Czy rozwiązywanie konfliktów związanych z nieodpowiednimi inwestycjami stało się mniej czasochłonne? Czy decyzje o nowych inwestycjach zapadały szybciej?	Zebranie informacji o kosztach rozwiązywania konfliktów (np. o czasie spędzonym na odpowiadaniu na skargi, uwagi, kampanie informacyjne itd.) Jak wyżej.	<i>Na większość z tych kosztów złożą się czas pracowników, ich poziom stresu, zwolnienia lekarskie itp., a więc dane zazwyczaj nie brane pod uwagę.</i> <i>Jak wyżej.</i>
Wspólne wysiłki - wspólne wyniki	Czy inicjatywa pozwoliła na oszczędności dzięki zachęceniu ludzi do brania odpowiedzialności za swoje zdrowie?	Przykłady nowych inicjatyw wspólnotowych Informacje od pacjentów i lekarzy	<i>Oszczędności to tylko drobna część realnej wartości indywidualnej troski o dobro wspólne; warto jednak zacząć zbieranie danych na jej temat właśnie od nich.</i>
Budowanie potencjału obywatelskiego / uczenie się Rozwój umiejętności, kompetencji i większa pewność siebie uczestników	Czy inicjatywa zachęciła uczestników do zaangażowania w inne projekty, dodając im śmiałości i pewności siebie? Czy inicjatywa skłoniła uczestników do udziału w formalnych szkoleniach, zdobywaniu kwalifikacji?	Wywiady z uczestnikami w dalszych fazach procesu. Jak wyżej.	<i>Przyjmuje się, że większa pewność siebie i rozwój wiedzy zaangażowanych obywateli to silniejszy sektor wolontariatu i silniejsze wspólnoty.</i>
Rozwój umiejętności koordynatorów	Czy doświadczenie zdobyte podczas pracy przy inicjatywie pozwoliło jej koordynatorom na przeprowadzenie kolejnej bez pomocy zewnętrznych konsultantów?	Zebranie informacji o tym, kto przeprowadza działania partycypacyjne.	<i>Wykorzystanie wiedzy osób z zewnątrz ma również zalety (np. może upewnić uczestników działania o jej niezależnym charakterze).</i>



Wprowadzanie zmiany:
przewodnik po
ewaluacji partycypacji
obywatelskiej



Silniejsze wspólnoty	Czy inicjatywa wzmocniła sektor wolontariatu i wspólnotę lokalną?	Wywiady z osobami zaangażowanymi w prace sektora wolontariatu i instytucji wspólnoty lokalnej po zakończeniu działania.	
Większa świadomość	Czy uczestnicy inicjatywy lepiej dzięki niej zrozumieli problemy, których dotyczyła?	Kwestionariusze i wywiady z uczestnikami po zakończeniu działania.	<i>Często nie docenia się wagi partycypacji jako okazji do poszerzenia wiedzy.</i>

Niektóre koszty partycypacji			
Koszt	Możliwe wskaźniki	Jak zdobyć dane	Ważne założenia
Koszty finansowe: Koszty pracy (opłacanej)	Czas spędzony na pracy (dni/godziny) Koszty rekrutacji (jeśli miała miejsce)	Rozliczenie godzin pracy wraz z informacją o wynagrodzeniach, koszty pracy poza wynagrodzeniami (ubezpieczenia zdrowotne i emerytalne itp.), itp. Koszty reklam, rozmów kwalifikacyjnych, formalnego przyjęcia do pracy itp.	<i>Niektóre koszty mogą mieć charakter wewnętrzny i dlatego może być trudniej je oszacować.</i>
Wydatki pracowników	Wydatki na delegacje, dojazdy i noclegi, opiekę nad dziećmi	Zgłoszonych wydatki	
Opłacenie zewnętrznych konsultantów i pracowników tymczasowych	Wypłacone wynagrodzenia	Rachunki, faktury	
Refundowane wydatki uczestników	Koszty podróży, noclegów, opieki nad dziećmi	Zgłoszone wydatki	
Szkolenia	Koszty szkoleń Dni poświęcone na szkolenia	Faktury Rozliczenia czasu pracy	



Wprowadzanie zmiany:
przewodnik po
ewaluacji partycypacji
obywatelskiej



Koszt	Możliwe wskaźniki	Jak zdobyć dane	Ważne założenia
Administracja	Koszty telefonów, druku i kopiowania, wysyłki itp.	Rozliczenie wydatków związanych z projektem	
Najem lokalu	Koszty najmu	Faktury, rachunki	
Inne koszty związane z organizacją spotkań	Catering, sprzęt nagrywający, sprzęt audio-video	Faktury, rachunki	
Newsletter, ulotki itp.	Czas poświęcony na opracowanie treści i grafiki Koszty druku Koszty dystrybucji	Rozliczenie czasu pracy / faktury za pracę osób z zewnątrz Faktury Rozliczenie czasu pracy/ faktury	
Monitoring/ewaluacja	Czas poświęcony na zaprojektowanie i przeprowadzenie ewaluacji Koszty druku kwestionariuszy itp.	Rozliczenie czasu pracy Faktury	
Koszty pozafinansowe: Czas uczestników	Dni/godziny spędzone na spotkaniach, przygotowaniach, badaniach, konsultacjach itp.	Dzienniczki uczestników	<i>Czas poświęcony przez uczestników jest rzadko doceniany, plany działań partycypacyjnych często nie biorą tego kosztu pod uwagę.</i>
Czas pracowników (nieopłacany)	Nieopłacane nadgodziny	Rozszerzone rozliczenie czasu pracy	
Opanowanie wiedzy o partycypacji	Czas potrzebny do opanowania niezbędnej wiedzy na temat partycypacji (poza uczeniem się w praktyce).	Rozliczenie czasu pracy	<i>Oddzielenie czasu poświęconego na uczenie się o partycypacji od czasu uczenia się w praktyce może być trudne, jednak warto o tym koszcie pamiętać.</i>
Ryzyko: Reputacja	Czy działanie partycypacyjne mogło podkopać reputację obecnej władzy? Czy błędy i niepowodzenia przy przeprowadzeniu działania mogą	Sondaże opinii, reakcje uczestników, itp. Sondaże opinii, reakcje uczestników, itp.	<i>Każdy rodzaj ryzyka można oszacować przez odniesienie do prawdopodobieństwa (szansy, że jakieś zdarzenie będzie miało miejsce) i istotności zdarzenia. Oba wymiary można ująć na skali wysokiego / średniego / niskiego ryzyka.</i>



Wprowadzanie zmiany:
przewodnik po
ewaluacji partycypacji
obywatelskiej



	wpłynąć na inne projekty / programy? Czy działania partycypacyjne mogło poprawić reputację władzy jako odpowiadającej na głosy / troski obywateli?	Jak wyżej	
Niepewność	Jaki wpływ na działania mogłoby mieć zmniejszenie kontroli nad jego przebiegiem?	Opinie pracowników	
Stres	Czy praca przy działaniu partycypacyjnym zwiększa / redukuje poziom stresu?	Opinie pracowników	
Konflikt	Czy partycypacja zaostrzyła / złagodziła konflikty?	Przegląd rezultatów inicjatywy; wywiady itp.	

ANEKS 3

EWALUACJA PROGRAMU *YOUR HEALTH, YOUR CARE, YOUR SAY* – STUDIUM PRZYPADKU

Wprowadzenie

W niniejszym dodatku opisujemy przykład wykorzystania schematu ewaluacji opisanego w głównej części tego podręcznika do oceny programu *Your Health, Your Care, Your Say* (YHYCYS).

Program YHYCYS, realizowany dla brytyjskiego Departamentu Zdrowia, był jedną z największych i najbardziej ambitnych działań partycypacyjnych przeprowadzonych dotąd w Wielkiej Brytanii. Jego celem było włączenie obywateli w prace nad rządowym raportem o służbie zdrowia i opieki społecznej w tym kraju. Zastosowano różne metody mobilizowania partycypacji i w rezultacie w ciągu trzymiesięcznego głównego etapu działań (wrzesień – grudzień 2005) zebrano ponad 41 tys. opinii obywateli, zaś w konsultacjach w Gateshead, Plymouth, Londynie, Leicester i Birmingham wzięło udział 1240 osób.



W tym aneksie opisujemy proces ewaluacji, szczegółowe omówienie jej ustaleń i wyników znajdują się w pełnej i w skróconej wersji raportu dostępnego na stronach Departamentu Zdrowia⁴ i Shared Practice⁵.

Miejsce programu w cyklu opracowywania polityki

Działanie partycypacyjne przeprowadzone w ramach YHYCYS miało pomóc w wyznaczaniu celów oraz kształtowaniu propozycji rozwiązań i dyskusji nad nimi (zob. diagram s. 4).

Cele programu

Inicjatywa YHYCYS miała trzy cele, które na samym początku sformułowano *explicite*:

- Doprowadzenie do współpracy pomiędzy obywatelami, dostawcami usług opieki zdrowotnej i przedstawicielami rządu przy wyznaczaniu priorytetów polityki zdrowotnej i kierunków przyszłego rozwoju systemu opieki zdrowotnej;
- Podniesienie poziomu partycypacji obywateli w procesie opracowywania polityki zdrowotnej;
- Doprowadzenie do publicznej debaty na poziomie lokalnym i narodowym na temat spersonalizowanej i kontrolowanej w większej mierze przez społeczności lokalne służby zdrowia.

Działanie miało również niewypowiedziany cel, który ujawnił dopiero raport ewaluacyjny, stwierdzając, że decyzją o jego przeprowadzeniu kierowało „przekonanie, że przysłuży się budowaniu zaufania wobec rządu poprzez pobudzenie debaty publicznej i doprowadzi do poprawy jakości usług publicznych poprzez zaspokojenie potrzeb klientów i usługodawców”.

Ewaluujący działanie wskazali na trudności w znalezieniu odpowiednich wskaźników podniesienia zaufania do rządu, zwłaszcza takich, które pozwoliłyby uchwycić zależność przyczynowo-skutkową pomiędzy programem a tak ogólnymi, skomplikowanymi i długoterminowymi zmianami jak relacja pomiędzy rządzącymi a rządzonymi.

Cele YHYCYS mieszczą się w kategorii „współpraca” omawianego spektrum celów partycypacji (zob. str. 9). Jednak metody przeprowadzonego działania partycypacyjnego (warsztaty deliberacyjne) odpowiadają innemu stopniowi zaangażowania – „włączeniu”.

4 Patrz: http://www.dh.gov.uk/NewsHome/YourHealthYourCareYourSay/YourSayArticle/fs/en?CONTENT_ID=4138539&chk=Voane/

5 Patrz: <http://www.sharedpractice.org.uk>



Wprowadzanie zmiany:
przewodnik po
ewaluacji partycypacji
obywatelskiej



W przeszłości często oceniano działania o wyższym lub niższym poziomie wpływu obywateli jako bardziej lub mniej wartościowe, natomiast obecnie przyjmuje się, że o wartości działania decyduje raczej odpowiedniość poziomu obywatelskiego wpływu do przyświecających mu celów. W omawianym przypadku raport ewaluacyjny stwierdził, że choć zakładana przez działanie współpraca nie doszła do skutku, cel ten był najprawdopodobniej nierealistyczny (zwłaszcza wzięwszy pod uwagę czas trwania i skalę działania), zaś poziom inkluzywności procesu był satysfakcjonujący – także z perspektywy uczestników działania.

Kiedy rozpocząć ewaluację?

Ewaluacja programu YHYCYS składała się z dwóch części, były to:

- sformułowanie kryteriów sukcesu, zebranie i analiza podstawowych danych (np. przeprowadzenie ankiet wśród uczestników konsultacji, komputerowa analiza ich wyników) były od początku planowane przez Centralne Biuro Informacji (CBI), część zespołu projektowego YHYCYS;
- niezależna ewaluacja zlecona przez Departament Zdrowia w listopadzie 2005 (przeprowadzona przez Diane Warburton z Shared Practice), mimo że prowadząca była już zaproszona do udziału w głównym etapie konsultacji (Szczyt Obywatelski, październik 2005) w charakterze obserwatora.

Odpowiedzialni za ewaluację nie byli włączeni w wyznaczanie celów YHYCYS, ale zdawano sobie sprawę z potrzeby zebrania danych na temat reakcji i opinii uczestników (oraz danych z innych źródeł np. sondażu świadomości społecznej przeprowadzonego przed i po Szczycie), uwzględniono ją w pierwszym punkcie planu działania (zob s. 9), a CBI weszło w skład trzonu grupy planującej inicjatywę i nią zarządzającej.

Pomiar sukcesu

Zlecenie ewaluacji zawierało kryteria oceny realizacji celów programu, kryteria te zostały następnie doprecyzowane i uzupełnione przez niezależnych badaczy tak, by uwzględnić również niewypowiedziane zamierzenia. Owe kryteria oraz metody ewaluacji podajemy na końcu niniejszego aneksu.

Główne kryteria oraz reguły ich interpretacji były dość złożone, wymagały też zbadania szeregu zagadnień i uwzględnienia problemów o większym poziomie szczegółowości (te problemy i zagadnienia zostały wykorzystane w konstrukcji scenariuszy wywiadów). Poniższa tabela prezentuje kryteria z różnych poziomów analizy.



Cel	Główne kryteria	Szczegółowe kryteria
<p>Cel 1: Doprowadzenie do współpracy pomiędzy obywatelami, dostawcami usług opieki zdrowotnej i przedstawicielami rządu przy wyznaczaniu priorytetów polityki zdrowotnej i kierunków przyszłego rozwoju systemu opieki zdrowotnej. Powodzenie działania w tej mierze miało być oceniane na podstawie:</p> <ul style="list-style-type: none">- społecznego zasięgu akcji (różnorodności zaangażowanych osób, grup, organizacji);- stopnia, w jakim proces skłonił zaangażowanych do współpracy.	<p>Spółeczny zasięg:</p> <ul style="list-style-type: none">- czy liczba uczestników / zaangażowanych organizacji sięgnęła zakładanej (<i>target</i>);- Czy uczestnicy stanowili reprezentatywną próbę zbiorowości, w której prowadzono akcję (pochodzenie etniczne, wiek, płeć, sytuacja społeczno-ekonomiczna);- Czy w działaniu wzięli udział przedstawiciele grup „rzadko wysłuchiwanym” (np. członkowie mniejszości narodowych lub etnicznych, osoby starsze lub młode, osoby z niskim kapitałem kulturowym, osoby najuboższe, osoby niepełnosprawne);- Czy w proces włączono grupy najbardziej wystawione na skutki zmian (np. chorych, osoby o niskim kapitale społecznym, osoby o gorszym dostępie do usług zdrowotnych, regularnych klientów służby zdrowia, pracowników). <p>Współpraca:</p> <ul style="list-style-type: none">- Przejrzysta i bezstronna metodologia i analiza wyników procesu;- Przekonanie uczestników o tym, że znajdują się w centrum procesu wypracowywania polityki;- Powtarzalność pozwalająca na rozwój propozycji polityki w odpowiedzi na reakcje opinii publicznej;	<p>Spółeczny zasięg: Proces w założeniu miał być:</p> <ul style="list-style-type: none">- inkluzywny;- włączający najrzadziej wysłuchiwane grupy;- włączający grupy najbardziej wystawione na skutki polityki;- reprezentatywny;- nieuwarunkowany demograficzną czy ideologiczną nadreprezentacją żadnej z grup uczestników. <p>Współpraca:</p> <ul style="list-style-type: none">- Brak przesłanek za uwarunkowaniem [społecznym, ideologicznym itp. - DM] procesów partycypacji i analizy (proces otwarty i transparentny)- Przekonanie uczestników, że wyniki procesu będą miały polityczne znaczenie;- Przekonanie uczestników, że spisane wnioski z dyskusji



Wprowadzanie zmiany:
przewodnik po
ewaluacji partycypacji
obywatelskiej



	<p>- Uzgodnienie rezultatów partycypacji obywatelskiej i konsultacji z interesariuszami (w tym harmonogram, pozwalający na takie uzgodnienie).</p>	<p>odzwierciedlają jej faktyczny przebieg;</p> <ul style="list-style-type: none">- Stopień, w jakim raport rządowy uwzględnia głosy uczestników procesu partycypacji (relacja pomiędzy wynikami procesu a ostatecznymi decyzjami);- Uczestnicy partycypacji podobnie rozumieją swoją rolę w procesie;- Uczestnicy partycypacji podobnie rozumieją cele procesu;- Uczestnicy partycypacji mają wpływ na proces;- Uczestnicy partycypacji mają szansę na uczenie się od siebie nawzajem;- Uczestnicy mają pod dostatkiem informacji i innych zasobów, by współpracować.
<p>Cel 2: Podniesienie poziomu partycypacji obywateli w procesie opracowywania polityki zdrowotnej.</p>	<p>Nie sformułowano kryteriów sukcesu, jednak zebrano następujące dane:</p> <ul style="list-style-type: none">- motywacje uczestników do zaangażowania się w proces (i czy spełnił on oczekiwania);- ocena uczestników, czy proces czegoś ich nauczył (również ocena, czy proces wpłynął jakoś na ich poglądy i sposoby postępowania lub przyniósł jakieś inne korzyści);- stopień, w jakim uczestnicy czuli się częścią procesu podejmowania decyzji;- stopień, w jakim według uczestników obywatele powinni być włączeni w ten proces;- czy uczestnicy sądzili, że inne tego typu działania powinny	<p>Dane zebrano wśród uczestników przez Szczytem Obywatelskim i po tym wydarzeniu, porównano je z przeprowadzonym równolegle sondażem opinii na temat poruszanych tam kwestii. Dane jakościowe zebrano w wywiadach pogłębionych.</p>



	być organizowane w przyszłości (i czy wzięliby w nich udział).	
Cel 3: Doprowadzenie do publicznej debaty na poziomie lokalnym i narodowym na temat spersonalizowanej i kontrolowanej w większej mierze przez społeczności lokalne służby zdrowia.	Nie sformułowano kryteriów, ale zaproponowano dwa podejścia badawcze: - przegląd mediów monitorujących proces, porównanie ich sprawozdań z relacjami z innych konsultacji; - sondaż opinii sprawdzający świadomość społeczną.	W praktyce prace nad promocją i informowaniem o akcji skupiły się nie tyle na przyciąganiu uwagi prasy, ile na: - zwiększaniu efektywności konsultacji poprzez przygotowywanie i upowszechnianie spójnej, treściwej informacji; - poszerzaniu zasięgu konsultacji poprzez współpracę z partnerami działania nad zaangażowaniem „rzadko wysłuchiwanym” grup. Dlatego cele tych działań stały się kryteriami oceny ich skuteczności.
Niewypowiedziany cel: Przyczynić się do: - podniesienia zaufania dla rządu poprzez pobudzenie publicznej debaty - zapewnienie wyższej jakości usług poprzez dostosowanie oferty do potrzeb klientów i usługodawców.	Nie sformułowano kryteriów na początku, jednak sformułowano pytania do wywiadów i poddano analizie dane dotyczące następujących kwestii: - zaufania, jakie na początku wzbudzał proces partycypacji - podniesienia zaufania do rządu w wyniku przeprowadzenia akcji - analizy uczestnictwa w warsztatach i konsultacjach pod kątem reprezentatywności, stanowiącej warunek rzetelnej informacji o potrzebach klientów i usługodawców; ocena, czy uwzględniono ich ustalenia.	

Proces opracowywania kryteriów oceny działania może być bardzo pomocny w precyzowaniu jej celów na początkowym etapie planowania. Na przykład, namysł nad praktycznymi implikacjami zbadania, w jakiej mierze proces faktycznie



polegał na „partnerskiej współpracy” z obywatelami, oraz nad ewentualnymi wskaźnikami tej współpracy, powinien wpłynąć na wybór metod (takich, które doprowadzą do najlepszych wyników), głównych założeń, na harmonogram i kosztorys. Taki namysł sprzyja odpowiedniemu zaplanowaniu inicjatywy i wyborowi metod najlepiej służących realizacji wyznaczonych celów.

Przeprowadzanie ewaluacji – co powinna obejmować?

Pełny raport ewaluacyjny YHCYS dotyczył wszystkich wyróżnionych przez nas elementów poza rozliczeniem nakładów (kosztów), które uznano za wykraczające poza zakres ewaluacji (uczestników wywiadów zapytano jednak, czy ich zdaniem inwestycja w działanie była przykładem dobrze wydanych pieniędzy publicznych).

Raport ewaluacyjny obejmował:

- Opis metodologiczny ewaluacji wraz z aneksami szczegółowo przedstawiającymi jej założenia, proces przeprowadza wywiadów i ich scenariusze;
- Cele procesu partycypacyjnego i podsumowanie jego głównych rezultatów i działań (w tym opis wykorzystanych metod [mobilizowania do partycypacji – przyp. tłumaczki]);
- Charakterystykę kontekstu procesu partycypacyjnego (np. w jednym z przypadków odnotowano, że związek lokalnych przychodni oraz lokalne instytucje zarządzające służbą zdrowia równolegle prowadziły konsultacje społeczne w sprawie restrukturyzacji systemu – pociągającej za sobą zmiany w zatrudnieniu i ofercie – co wpłynęło na ich skłonność do współpracy przy konsultacjach YHCYS);
- Ocenę stopnia, w jakim osiągnięto każdy z celów procesu (w tym cel niewypowiedziany), w tym ocenę stopnia zaangażowania interesariuszy na poszczególnych etapach procesu, wykorzystanych metod i rezultatów procesu;
- Wnioski dla przyszłych procesów partycypacyjnych, w tym wyszczególnienie działań zakończonych powodzeniem i niepowodzeniem oraz wnioski dotyczące różnych poziomów zaangażowania, uczestnictwa, oddania i konsekwencji, a także kosztów, zgodności z harmonogramem, zaufania, wpływu politycznego akcji i jej rezultatów.

Jak przeprowadzić ewaluację?

- **Określenie zakresu ewaluacji.** Generalnym celem ewaluacji była „ocena powodzenia procesu partycypacyjnego w osiągnięciu wyznaczonych celów”. Dodatkowo ewaluacja miała wziąć pod uwagę:
 - sposób, w jaki osiągnięto sukces (jakie czynniki przyczyniły się do niego najbardziej);



- czy z zastosowane podejście, samo w sobie lub w danym kontekście, miało jakieś wady, które odbiły się na sposobie jego wprowadzenia;
- czy jakieś szanse zostały zaprzepaszczone.

Badanie ewaluacyjne musiało wziąć pod uwagę zarówno rezultaty procesu (oceniając, jakie działania mają rzeczywisty wpływ polityczny), jak i jego praktyczny przebieg (oceniając, co sprawia, że działanie przebiega pomyślnie).

- budżet na ewaluację był określony, a termin jej wykonania „możliwie najkrótszy”;
 - kluczową rolę miało zastosowanie „podejścia uczenia się”, które okazało się jednak przydatne także w ocenie powodzenia w osiągnięciu wyznaczonych celów (podejście audytowe) takich jak zapewnienie reprezentatywności uczestników i włączenie grup pozbawionych głosu;
 - aby podnieść stopień niezależności ewaluacji, powołano rządową międzydepartamentalną grupę doradczą pod przewodnictwem Departamentu Spraw Konstytucyjnych, która służyła radą w sprawach doboru kluczowych zagadnień badawczych, procesu badawczego, na bieżąco zapoznawała się z wynikami badań i komentowała je. Uzgodniono także, że uczestnicy działania partycypacyjnego będą dostarczać wyłącznie informacji i opinii;
 - uzgodniono, że raport zostanie opublikowany w pełnej wersji, a wypowiedzi uczestników procesu będą cytowane bez podawania ich tożsamości, która wraz z transkrypcjami wywiadów pozostanie anonimowa podczas całego procesu ewaluacji.
- **Zbieranie danych.** Główne obszary badań, które dostarczyły danych ilościowych, jakościowych oraz opinii uczestników to:
- szczegółowa analiza kwestionariuszy przeprowadzonych wśród uczestników podczas warsztatów i konsultacji;
 - ustrukturyzowane wywiady z uczestnikami głównych wydarzeń w ramach procesu (na poziomie regionalnymi i narodowym), organizatorami, osobami wpierającymi, promującymi i moderującymi proces, projektantami procesu, decydentami politycznymi w Departamencie Zdrowia, interesariuszami (członkami grup zadaniowych pracujących przy procesie) i organizatorami z ramienia Departamentu zdrowia; wywiady przeprowadzono pod koniec całego programu, po publikacji rządowego raportu i jego publicznej prezentacji z udziałem uczestników programu, podczas której mieli oni okazję wyrazić



swoje opinii o jego przebiegu i rezultatach.

- obserwacja przebiegu głównego etapu konsultacji na poziomie narodowym.
- **Analiza danych.** Dane zostały zanalizowane pod kątem celów procesu partycypacyjnego i przyjętych kryteriów sukcesu.
- **Kontrola wyników.** Wyniki ewaluacji oraz szkic raportu były przesyłane do konsultacji rządowej grupie doradczej. Rządowa Jednostka Informacji Publicznej zorganizowała również seminarium na temat inicjatywy YHYCYS w Biurze Rady Ministrów (która miała swoich reprezentantów w grupie doradczej). Dzięki w ten sposób zebranych informacjom, opiniom i pytaniom uzupełniono i pogłębiono badanie ewaluacyjne w ostatniej fazie.
- **Pisanie raportu.** Główny raport dostarcza szczegółowego opisu badanego procesu, ewaluacji oraz jej rezultatów. Opracowano również raport skrócony, który został wysłany do wszystkich uczestników wywiadów prowadzonych w trakcie ewaluacji. Oba raporty zostały opublikowane na stronie Departamentu Zdrowia w sierpniu 2006.
- **Po ewaluacji.** Planowana jest publikacja artykułów i innych materiałów informacyjnych, w tym – opartych na wnioskach z przeprowadzonej inicjatywy przewodników po procesach partycypacyjnych organizowanych na szczeblu centralnym.

Pierwotnie zaproponowane kryteria

Cel 1: Doprowadzenie do współpracy pomiędzy obywatelami, dostawcami usług opieki zdrowotnej i przedstawicielami rządu przy wyznaczaniu priorytetów polityki zdrowotnej i kierunków przyszłego rozwoju systemu opieki zdrowotnej.		
Powodzenie procesu w tej mierze miało być oceniane na podstawie: - społecznego zasięgu akcji (różnorodności zaangażowanych osób, grup, organizacji); - stopnia, w jakim proces skłonił zaangażowanych do współpracy.		
Kryterium	Warunek spełnienia kryterium	Metoda oceny
Inkluzywność	Włączenie grup „rzadko wysłuchiwanych”.	Badanie przebiegu procesu
	Włączenie grup najbardziej wystawionych na skutki zmian.	Badanie przebiegu procesu
Reprezentatywność	Udziału w procesie nie determinują czynniki demograficzne, ideologiczne lub kulturowe.	Badanie przebiegu procesu
Otwartość / Przejrzystość	Analiza procesu	Badanie przebiegu procesu



Wprowadzanie zmiany:
przewodnik po
ewaluacji partycypacji
obywatelskiej



	Stopień, w jakim partycypacja jest otwarta	Badanie przebiegu procesu / Wywiady z interesariuszami
Wpływ	<p>Moment uruchomienia procesu – uwzględnienie ustaleń</p> <p>Związek pomiędzy uzgodnieniami uczestników procesu a podjętymi decyzjami politycznymi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dane potwierdzające wykorzystanie ustaleń przy podejmowaniu decyzji - Dane na temat zmian w przyjętej polityce wprowadzonych pod wpływem procesu 	<p>Badanie przebiegu procesu</p> <p>Badanie przebiegu procesu</p> <p>Konfrontacja raportu rządowego i wyników procesu</p> <p>Wywiady z decydentami</p>
Dialog	<p>Podzielane rozumienie sensu partycypacji i poszczególnych punktów programu procesu</p> <p>Równość w zabieraniu głosu (organizacja debat, możliwość zgłaszania nowych problemów, aktywność uczestników)</p> <p>Podzielane rozumienie celów procesu</p> <p>Uczenie się od siebie nawzajem</p> <p>Neutralność informacji</p> <p>Neutralność moderacji</p>	<p>Ankiety wśród uczestników i interesariuszy; wywiady wśród uczestników, interesariuszy, liderów politycznych; obserwacja.</p> <p>Ankiety wśród uczestników i interesariuszy; wywiady wśród uczestników, interesariuszy, liderów politycznych; obserwacja; badanie przebiegu procesu.</p> <p>Ankiety wśród uczestników i interesariuszy; wywiady wśród uczestników, interesariuszy, liderów politycznych.</p> <p>Jak wyżej + wywiady z moderatorami.</p> <p>Jak wyżej + badanie przebiegu procesu.</p> <p>Jak wyżej + obserwacja</p>

Cel 2: Podniesienie poziomu partycypacji obywateli w procesie opracowywania polityki zdrowotnej

Kryterium	Warunek spełnienia kryterium	Metoda oceny
Zainteresowanie	<p>Zainteresowanie wynikami procesu partycypacyjnego</p> <p>Sposoby zwiększania zainteresowania</p>	<p>Sondaż opinii publicznej, ankieta wśród uczestników</p> <p>Ankieta wśród uczestników i interesariuszy; wywiady z uczestnikami i interesariuszami</p>
Istotność	<p>Stosunek wobec procesu</p> <p>Ocena istotności procesu przez</p>	<p>Sondaż opinii publicznej</p> <p>Ankieta wśród uczestników i</p>



Wprowadzanie zmiany:
przewodnik po
ewaluacji partycypacji
obywatelskiej



	uczestników	interesariuszy; wywiady z uczestnikami i interesariuszami
Porozumienie	Ocena wagi rezultatów z perspektywy rządu; Waga procesu w opinii publicznej	Wywiad z liderami politycznymi Sondaż opinii publicznej
	Postrzeganie wypracowanego kompromisu przez uczestników	Wywiady z uczestnikami i interesariuszami
	Postrzeganie całego procesu politycznego przez uczestników	Wywiady z uczestnikami i interesariuszami
Zaufanie	Zaufanie publiczne wobec procesu partycypacyjnego	Sondaż opinii publicznej
	Zaufanie uczestników wobec procesu partycypacyjnego	Ankieta wśród uczestników i interesariuszy; wywiady z uczestnikami i interesariuszami
	Zaufanie uczestników wobec rządu i procesu wypracowywania nowych rozwiązań politycznych	Wywiady z uczestnikami

Cel 3: Doprowadzenie do publicznej debaty na poziomie lokalnym i narodowym na temat spersonalizowanej i kontrolowanej w większej mierze przez społeczności lokalne służby zdrowia.

Kryterium	Warunek spełnienia kryterium	Metoda oceny
Obecność w mediach	Zainteresowanie mediów raportem rządowym	Monitoring mediów
	Zainteresowanie mediów procesem partycypacyjnym	Monitoring mediów
Świadomość publiczna	Powszechna wiedza o przeprowadzanym procesie	Sondaż opinii publicznej
Poziom uczestnictwa	Liczba uczestników procesu	Badanie przebiegu procesu

ANEKS 4 ZASADY DOBREJ PRAKTYKI

W niniejszym aneksie prezentujemy zasady dobrej praktyki zaczerpnięte od trzech znaczących brytyjskich i międzynarodowych organizacji o dużym doświadczeniu na polu partycypacji obywatelskiej: Involve, Międzynarodowego Stowarzyszenia Partycypacji Publicznej (*International Association of Public Participation*) oraz Rady Środowiskowej (*The Environmental Council, TEC*). Zasady będą miały oczywiście różne zastosowanie w zależności od typu procesu partycypacyjnego, dlatego poniżej przedstawiamy po prostu spektrum tych możliwości.



Involve

Broszura *People and Participation. How to put citizens at the centre of decision-making* (2005) przygotowana przez Involve proponuje następujące zasady dobrej praktyki w dziedzinie partycypacji społecznej:

- Powodowanie zmiany. Celem procesów partycypacyjnych jest osiągnięcie zmiany w określonej dziedzinie; procesy te mogą także oznaczać zmianę z perspektywy wiedzy, pewności siebie i obywatelskiej aktywności uczestników. Spełnienie tego warunku wymaga zaangażowania i otwartości na zmianę ze strony wszystkich biorących udział w procesie.
- Dobrowolność. Ludzie mogą być zachęceni do włączenia się lub nawet wynagradzani za zaangażowanie, ale efektywna partycypacja musi mieć dobrowolny charakter. Nie może być obowiązkowa.
- Przejrzystość, uczciwość i jasność celów, ograniczeń (co można, a czego nie można zmienić), reguł uczestnictwa precyzujących, kto i w jaki sposób może się zaangażować, oraz rzetelna informacja o sposobie wykorzystania rezultatów procesu (o kolejnych krokach procesu ustalania polityki).
- Zasoby wystarczające do przeprowadzenia procesu i zrobienia użytku z rezultatów.
- Właściwy dobór uczestników, reprezentatywny bądź inkluzywny w zależności od celów procesu, w uzasadnionych przypadkach zapewnienie wsparcia i zachęta dla grup wykluczonych.
- Dostępność – by żaden z uczestników nie został wykluczony z powodu barier architektonicznych w miejscach spotkania, harmonogramu, braku odpowiedniego wsparcia (np. opieki nad dziećmi), itd.
- Rozliczalność (*accountability*). Proces partycypacji musi być przejrzysty dla wszystkich uczestników (w tym jego koordynatorów, zleceniodawców i szerszej publiczności). Dlatego należy wyczerpująco dokumentować jego kolejne etapy i ustalenia.
- Władza. Proces partycypacji powinien mieć polityczną siłę wystarczającą do osiągnięcia uzgodnionych celów. Spełnienie tego warunku może wymagać zmiany w istniejących podziałach władzy i kompetencji.
- Uczenie się i rozwój. Procesy partycypacyjne powinny sprzyjać wytworzeniu się klimatu otwartości, uczeniu się od siebie nawzajem i rozwojowi uczestników.

Międzynarodowe Stowarzyszenie Partycypacji Publicznej (IAP2)

IAP2 promuje zasady Co-Intelligence Institute – zaprojektowane, by „zasilać mądry proces demokratyczny i kolektywną inteligencję w partycypacji publicznej” (www.iap2.org).



Mądre procesy demokratyczne to te, które robią użytek z różnorodności w ramach wspólnot i społeczeństwa, aby pogłębiać wzajemne zrozumienie i wypracowywać długoterminowe korzyści dla wspólnot czy społeczeństw. Nie każda forma partycypacji publicznej służy temu celowi. Partycypacja publiczna może zarówno sprzyjać rozwojowi, jak i powodować regres kolektywnej inteligencji oraz mądrości rodzącej się w procesach demokratycznych, takich jak zbiorowe podejmowanie decyzji, rozwiązywanie problemów społecznych czy tworzenie wspólnej wizji. Zasady zaprezentowane poniżej stanowią wskazówki dla projektowania mądrych procesów demokratycznych.

1. Uwzględnić wszystkie perspektywy

Różnorodność perspektyw pojawiających się podczas mądrego procesu demokratycznego w przybliżeniu odpowiada różnorodności wspólnoty, na którą wpłyną jego wyniki. Ponadto mądrość wspólnoty i jej poparcie pochodzą właśnie ze sprawiedliwego i kreatywnego uwzględnienia wszystkich perspektyw – związanych z nimi punktów widzenia, kultur, zasobów informacji, doświadczeń, potrzeb, interesów, wartości, zasług i marzeń. Ponadto osoby znajdujące się w centrum, na peryferiach jakiejś sfery lub poza nią – dzięki specyfice swych punktów widzenia – mogą dostarczyć cennego, unikalnego wkładu w rozwiązanie problemów w tej sferze. Twórcze połączenie perspektyw wytwarza więcej wiedzy niż mechaniczne włączanie osób w proces demokratyczny.

2. Nadać siłę polityczną obywatelskiemu zaangażowaniu

Ludzie poprą zaproponowane rozwiązania w takim stopniu, w jakim będą czuli się włączeni w ich przygotowanie czy demokratyczne – bezpośrednie lub za pośrednictwem reprezentantów – decydowanie o ich wyborze. O poparcie łatwiej zwłaszcza wtedy, gdy ludzie czują, że mają władzę i siłę sprawczą – tj. kiedy wyraźnie widzą swój wkład w końcowy rezultat.

Dlatego dobrze robi demokracji i kolektywnej inteligencji, kiedy eksperci i przywódcy są we władzy – a nie u władzy – procesu zbiorowego podejmowania decyzji, którego podmiot to „My, Obywatele”⁶ i każdy, kogo ci obywatele do tego demokratycznie upoważnią.

3. Wykorzystać różne rodzaje wiedzy

⁶ W oryginale autorzy piszą „We the People...”, to pierwsze słowa Deklaracji Niepodległości, które na Polski tłumaczone są zwykle jako „My, Naród...”, choć odnoszą się raczej do wspólnoty politycznej niż narodowej. Podobnie jest z działaniami partycypacyjnymi, które mają mobilizować obywateli, a nie osoby identyfikujące się z narodem. Stąd zmiana przyjętego tłumaczenia Deklaracji w niniejszym fragmencie.



Mądrość wspólnoty wyłania się z gry przekazywanych w jej ramach opowieści (z całą ich warstwą emocjonalną), faktów, zasad, sposobów rozumowania, intuicji i empatii. W tej mierze, w jakiej któryś z tych elementów dominuje nad pozostałymi, ujmuje wspólnym decyzjom mądrości.

4. Zapewnić dialog wysokiej jakości

Najwyższym egzaminem dla dialogu jest umiejętność twórczego wykorzystania tego, co wspólne, i tego, co różne (w tym konflikty). Istnieją trzy testy jakości dialogu z punktu widzenia jego rezultatów:

Czy pogłębia on wzajemne zrozumienie? Czy wytwarza więzi? Czy poszerza pole możliwości?

Większość forów publicznych potrzebuje dobrych moderatorów, żeby spełnić te warunki.

5. Uruchomienie ciągłego procesu partycypacji

Ponieważ inteligencja jest zdolnością uczenia się, a uczenie się to nieustający proces, zbiorowa inteligencja objawia się najwyraźniej w procesach demokratycznych, które trwają długo, są powtarzalne i usankcjonowane przez całą wspólnotę lub społeczeństwo. Jednorazowe wydarzenia (takie jak publiczne konsultacje i konferencje, które nie stanowią części szerszych i bardziej długotrwałych procesów demokratycznych) mają ograniczoną zdolność pomnażania kolektywnej inteligencji wspólnoty czy społeczeństwa. Natomiast instytucjonalizacja oficjalnych, regularnych deliberacji zgodna z omawianymi zasadami pozwala na maksymalny rozwój kolektywnej inteligencji.

6. Stanowiska i propozycje jako „woda na młyn”

Zbyt wczesna koncentracja na konkretnych stanowiskach lub propozycjach może zatrzymać nas na wpół drogi do najlepszego możliwego rozwiązania. Zasadniczo kolektywnej inteligencji sprzyja zastosowanie na początku *podejścia wyjaśniającego, polegającego na identyfikacji stanowisk, propozycji i rozwiązań, i wykorzystaniu ich jako „wody na młyn” dalszej dyskusji*, materiału służącego lepszemu zrozumieniu problemu, który miały rozwiązać. Refleksja nad założeniami, interesami, potrzebami, wartościami, wizjami, doświadczeniami itp., z których zrodziły się propozycje, pogłębia nasze rozumienie i zaangażowanie, a dzięki temu możemy rozwiązać problem w nowy lepszy sposób.

7. Sprawić, by obywatele czuli się wysłuchani



W tej mierze, w jakiej obywatele czują się wysłuchani, będą również skłonni wysłuchać innych i, wreszcie, włączyć się w duchu współpracy w twórcze, deliberacyjne rozwiązywanie problemu.

Rada Środowiskowa

W ciągu ostatniej dekady Rada Środowiskowa (TEC) rozwijała model dialogu interesariuszy zarówno poprzez praktykę (projektowanie i koordynacja procesów dialogu dla sektora publicznego, prywatnego i sektora wolontariatu), jak i organizując cieszące się powodzeniem kursy dla moderatorów i koordynatorów podobnych przedsięwzięć. Podręcznik dialogu społecznego TEC zawiera dwanaście zasad dobrej praktyki, są to:

- **Dialog społeczny to proces inkluzywny, angażujący wszystkie grupy interesu, które chcą mieć wpływ na wynik deliberacji.** Wśród jego uczestników powinny się znaleźć osoby władne podejmować decyzję w sprawie, osoby, na których życie ich decyzja będzie miała wpływ oraz osoby, mogące wesprzeć lub udaremnić wprowadzenie decyzji w życie. Dialog wymaga często włączenia osób zwykle wyłączonego z udziału w procesie politycznym.
- **Spotkania pomiędzy stronami dialogu powinny być koordynowane i moderowane przez niezależnego specjalistę, który nie ma żadnego interesu w kształcie ostatecznej decyzji.** Moderatorzy nie powinni zajmować stanowiska w diskutowanych sprawach. Ich rola ogranicza się do zapewnienia, że proces będzie zapewniał równość uczestników, a zebrania będą możliwie najbardziej produktywne – ważne jest, na przykład, zapobieganie dominacji jednej osoby czy grupy nad pozostałymi uczestnikami dyskusji. Moderator powinien również kontrolować destrukcyjne zachowania uczestników, które często ujmują powagi zebraniom wspólnot lokalnych poświęconym trudnym problemom.
- **Odpowiedzialność za podejmowane tematy i przebieg procesu ponoszą wszystkie zaangażowane strony.** Wiele procesów szybko kończy się niepowodzeniem, ponieważ podejmowane tematy nie odpowiadają potrzebom uczestników. W procesach dialogu moderator pomaga uczestnikom rozwinąć program debaty w taki sposób, by zawierał problemy, które faktycznie ich interesują.
- **Dialog dostarcza praktycznych rozwiązań faktycznych problemów** – oraz rozwiązań, które są trwałe, ponieważ proces dialogu maksymalizuje społeczne poparcie dla nich. To proces odpowiedni zwłaszcza w rozwiązywaniu problemów wysoce konfliktowych i skomplikowanych.
- **Uczestnicy dialogu są równi.** Dialog społeczny zmierza do wyrównania siły głosu wszystkich uczestników.
- **Dialog to obustronna wymiana.** Tradycyjne, przygotowywane wcześniej



prezentacje powinny stanowić absolutne minimum w programie, by było jak najwięcej miejsca na symetryczną komunikację.

- **Dialog pozwala na artykulację interesów, wartości, odczuć, potrzeb i obaw.** W odróżnieniu od niektórych form konsultacji społecznych, w dialogu wartościowy jest każdy typ wypowiedzi, nie ustala się z góry, co jest „realne”, „ważne” czy „racjonalne”.
- **Dialog skłania do nowego spojrzenia na problem i służy poprawie relacji.** Ten „niewidzialny rezultat” dialogu często umożliwia uczestnikom zrobienie kroku naprzód lub wprowadzenie wspólnych postanowień w życie.
- **Procesy dialogu społecznego są dokumentowane w sposób wyczerpujący i transparentny, a uczestnicy procesu mają kontrolę nad treścią tej dokumentacji.** Moderatorzy zwykle zapisują wyniki spotkań na dużych arkuszach papieru i dokumentują proces, fotografując je lub przepisując słowo w słowo.
- **Procesy dialogu służą znalezieniu wspólnego języka, a ich uczestnicy w nim właśnie szukają porozumienia.** Tradycyjne procesy deliberacji często do tego stopnia koncentrują się na konflikcie (potęgując go), że uczestnicy nie zdają sobie sprawy, że w wielu sprawach właściwie się zgadzają.
- **Dialog stara się przenieść uwagę z przeszłości na przyszłość.** Dzięki temu łatwiej uniknąć bezproduktywnych wzajemnych oskarżeń i złożyć odpowiedzialność za przyszłość w ręce wszystkich uczestników. (W praktyce często jednak trzeba poświęcić wstępny etap procesu na rozliczenia, publiczne wypowiedzenie pretensji – uzasadnionych czy pozbawionych racji).
- **Dialogiczne podejście do konsultacji wymaga powtarzalności procesu.** Te same problemy powinny być przedmiotem wielokrotnych konsultacji, aby wspólne rozwiązania miały szansę w pełni się rozwinąć. Tymczasem tradycyjne modele deliberacji to często pozorne konsultacje lub dyskusje nad gotowymi rozwiązaniami, które nie skłaniają uczestników do odejścia od stanowisk zajętych na samym początku.

ANEKS 5 PRZEWODNIKI PO EWALUACJI

Materiały przygotowane przez agencje rządowe w Wielkiej Brytanii

Audit Commission (1999) *Listen Up: Effective Community Consultation*. Audit Commission, Abingdon. Dostęp: <http://www.audit-commission.gov.uk/reports/ACREPORT.asp?CatID=&ProdID=EA01768C-AA8E-4a2f-99DB-83BB58790E34>



Cabinet Office (2002) *Viewfinder: A Policy Makers Guide to Public Involvement*. Cabinet Office, London. Dostęp: <http://www.policyhub.gov.uk/docs/Viewfinder.pdf>

Cabinet Office (2003) *Guidance on the Code of Practice on Consultation*. Cabinet Office, London. Dostęp: <http://www.cabinetoffice.gov.uk/regulation/consultation-guidance>

DETR (1998) *Guidance on Enhancing Public Participation in Local Government*. DETR, London. Dostęp do podsumowania: http://www.odpm.gov.uk/stellent/groups/odpm_localgov/documents/page/odpm_locgov_023831.hcsp

Home Office (2004) *What works in community involvement in area-based initiatives?* Home Office RDS OLS (raport online) 53/04. Dostęp: <http://www.homeoffice.gov.uk/rds/onlinepubs1.html>

Office of the Deputy Prime Minister (2002) *Public Participation in Local Government: A Survey of Local Authorities*. ODPM, London. Dostęp: <http://www.interactweb.org.uk/papers/ODPMPublicParticipationinLG.pdf>

The Scottish Office (2000) *Involving Civil Society in the Work of Parliaments*. The Scottish Office, Edinburgh. Dostęp: <http://www.scotland.gov.uk/government/devolution/cpsp-00.asp>

Scottish Parliament (2004) *Participation Handbook*. Scottish Parliament, Edinburgh. Dostęp: http://www.scottish.parliament.uk/vli/participationHandbook/Participation_Handbook_6th_August_2004.pdf

Inne materiały

Involve (2005) *People and Participation. How to put citizens at the heart of decisionmaking*. Involve and Together We Can, London. Dostęp: <http://www.involve.org.uk>

New Economics Foundation (1998) *Participation Works!: 21 techniques of community participation for the 21st century*. New Economics Foundation, London. Dostęp: <http://www.idea-knowledge.gov.uk/idk/aio/84709>

POWER Inquiry (2005) *Beyond the Ballot - 57 democratic innovations from around the world*. POWER Inquiry, London. Dostęp: http://www.powerinquiry.org/publications/documents/BeyondtheBallot_000.pdf

Research Councils UK (2002) *Dialogue with the public: Practical Guidelines*. Research Councils UK, London. Dostęp: www.rcuk.ac.uk/guidelines/dialogue/guide.pdf

Warburton, D. (2001) *Evaluating Participatory, Deliberative and Co-operative Ways of Working*. A working paper by InterAct, London. Dostęp: <http://www.sharedpractice.org.uk>

Wates, N. (2000) *The Community Planning Handbook: How People can Shape their Cities, Towns and Villages*. Earthscan, London. Powiązana strona: <http://www.communityplanning.net/>

Wilcox, D. (1994) *The Guide to Effective Participation*. Partnership Books, Brighton. Dostęp: <http://www.partnerships.org.uk/guide/>