

See discussions, stats, and author profiles for this publication at:
<https://www.researchgate.net/publication/277018771>

Konsultacje społeczne w przestrzeni wielkomięjskiej

Book · January 2011

READS

24

5 authors, including:



Ewa Zielińska

University of Warsaw

5 PUBLICATIONS 0 CITATIONS

SEE PROFILE



ZESPÓŁ DO SPRAW KONSULTACJI SPOŁECZNYCH PTS

KONSULTACJE SPOŁECZNE W PRZESTRZENI WIELKOMIEJSKIEJ

OCHOCKI MODEL DIALOGU OBYWATELSKIEGO

AGATA GÓJSKA
PAWEŁ KUCZYŃSKI
BARBARA LEWENSTEIN
IWONA POGODA
EWA ZIELIŃSKA





Kolejowa

Kolejowa

TORY KOLEJOWE

Nowogrodzka

Wiliama Lindleya

Koszykowa

ALEJE JEROZOLIMSKIE

Spiska

Daleka

Juliana Niemcewicza

Tarczyniecka

Sękościńska

Słupecka

Adama Asnyka

Tadeusza Joetyki

Kaliska

PLAC GABRIELA
NARUTOWICZA

FILTROWA

FILTROWA

Barska

Szczęśliwicka

Akademicka

Józefa Mianowskiego

Jana Dantyszka

Marcina Kornera

Lęczycka

Orzechowska

Kopińska

KOPIŃSKA

GRÓJECKA

Uniwersytecka

RASZYŃSKA

Maurycyego Mochnackiego

Jana Dantyszka

Lelechowska

Radomska

WAWELSKA

Białobrzęska

Ludwika Paustera

Marii Skłodowskiej-Curie

Redakcja:
Iwona Pogoda, Ewa Zielińska

Redakcja stylistyczna i korekta:
Katarzyna Krysztofiak

Projekt graficzny, skład i łamanie:
Helena Wawrzyniuk (hwstudio.pl)

Publikacja powstała w ramach projektu Ochocki Model Dialogu Obywatelskiego
wspieranego przez Fundację im. Stefana Batorego w ramach programu "Demokracja w Działaniu"
Projekt współfinansuje:



MIASTO
STOŁECZNE
WARSZAWA



Projekt realizowany był przez Zespół ds. Konsultacji Społecznych
Polskiego Towarzystwa Socjologicznego.

Więcej o projekcie:
www.pts.org.pl/omdo

Copyright: Polskie Towarzystwo Socjologiczne

ISBN 978-83-933111-5-6

wydanie I

Druk i oprawa:
SOWA Sp.z o.o.
ul. Hrubieszowska 6a
01-209 Warszawa tel. (22) 4318140 fax. (22) 4318150
e-mail: sowadruk@sowadruk.pl

KONSULTACJE SPOŁECZNE W PRZESTRZENI WIELKOMIEJSKIEJ

AGATA GÓJSKA
PAWEŁ KUCZYŃSKI
BARBARA LEWENSTEIN
IWONA POGODA
EWA ZIELIŃSKA

SPIS TREŚCI

- 6 Wstęp
- 10 Podziękowania

ROZDZIAŁ 1

PRZESTRZEŃ WIELKOMIEJSKA

- 15 Spór o miasto
- 16 Aktorzy społeczni – świadomi gracze
- 17 Zakorzenie konsultacji
- 18 Kto uczestniczy w konsultacjach?
- 19 Prawa użytkowników grupowych
- 20 Partycypacja społeczna a forma przestrzeni publicznej
- 21 Architektura i urbanistyka
- 22 Detal miejski
- 24 Planowanie przestrzenne – dokumenty, regulacje, organy decyzyjne
- 25 Wpływ obywateli na otaczającą przestrzeń, czyli na co pozwala prawo

ROZDZIAŁ 2

OCHOCKI MODEL DIALOGU OBYWATELSKIEGO

- 39 Model i zasady jego stosowania
- 40 Diagnoza i dobór reprezentacji
- 43 Dążenie do konsensu
- 47 Aktywizacja mieszkańców do udziału w planowaniu przestrzeni

- 48 Narzędzia
- 48 Desk research
- 52 Wywiady z reprezentacją użytkowników
- 54 Wywiady kawiarniane
- 57 Wywiad kwestionariuszowy (ankieta na próbie reprezentatywnej)
- 61 Warsztaty typu *charette*/eksperckie
- 67 Warsztaty animacyjne
- 69 Mediacja
- 74 Spotkanie otwarte
- 78 Piknik konsultacyjny/spotkanie informacyjne
- 83 Narzędzia internetowe
- 84 Narzędzia do prowadzenia dialogu po konsultacjach społecznych
- 85 Przestrzeń Miasta – Forum Dialogu Mieszkańców
- 88 Cykliczne spotkania burmistrza z mieszkańcami
- 89 Info kiosk

ROZDZIAŁ 3

MODEL W DZIAŁANIU

- 93 Bazar Banacha
- 98 Plac Narutowicza
- 105 Ulica Filtrowa
- 111 Działania równoległe
- 113 Zakończenie
- 114 Zespół
- 118 Bibliografia
- 118 Wykaz tabel i wykresów
- 118 Źródła zdjęć
- 119 PTS

WSTĘP

Przygotowując nasze opracowanie, często spieraliśmy się o adresata tej książki. Czy kierujemy ją do praktyków, czy do teoretyków? Czy ma to być obowiązkowa lektura podstawowa, czy też może kurs dla zaawansowanych? W końcu postanowiliśmy, że książka ma być źródłem dobrych praktyk dla każdego, kto podejmuje się zadania konsultacji społecznych. Z jednym ważnym zastrzeżeniem. Naszą książkę ograniczamy do określonego obszaru konsultacji. Chcemy, by służyła ona konsultacjom związanym z zagospodarowaniem przestrzeni w społecznościach wielkomijskich. Zresztą na tyle pozwalają nam nasze doświadczenia — nie chcieliśmy, aby zawarte tu rekomendacje miały status prognoz dotyczących obszarów przez nas niezbadanych.

Projekt Ochocki Model Dialogu Obywatelskiego, który stał się podstawą publikacji i tym samym opracowania modelu prowadzenia konsultacji w metropoliach, prowadziliśmy od stycznia 2011 r. do marca 2012 r. w warszawskiej dzielnicy Ochota. Ze względu na cel przedsięwzięcia — zapobieganie konfliktom powstającym na tle zagospodarowania przestrzeni publicznej i stałej rywalizacji o przestrzeń pomiędzy jej użytkownikami — sprawdziliśmy różne sposoby prowadzenia konsultacji społecznych i działań komunikacyjnych w trzech lokalizacjach różniących się natężeniem konfliktu lub możliwością jego zaistnienia.

Na Bazarze Banacha od lat trwa konflikt związany z planami jego modernizacji. Zdecydowaliśmy się zatem przeprowadzić profesjonalną mediację między głównymi stronami sporu — kupcami i administracją samorządową.

W pozostałych dwóch lokalizacjach mieliśmy łatwiejsze zadanie, ponieważ poważny konflikt nie zdążył tam zaistnieć. W przypadku Placu Narutowicza chcieliśmy zmienić dotychczasowy sposób włączania mieszkańców w proces przygotowania miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego. Zwyczajem administracji samorządowej stało się zwracanie do społeczności lokalnej z gotowym projektem planu, chociaż prawo nie zabrania zrobienia tego na wcześniejszym etapie. Uznaliśmy, że mieszkańcy powinni decydować o kształcie projektu, nie tylko go opiniować, ponieważ to oni, a nie urzędnicy i projektanci, są głównymi adresatami

zmian. Dlatego zastosowane przez nas narzędzia służyły także wypracowaniu porozumienia pomiędzy mieszkańcami, co do podstawowych kierunków modernizacji.

Odmiernym od wcześniejszych działaniem komunikacyjnym było wypracowanie nowej, bardziej przyjaznej wizji ulicy Filtrowej. Postawiliśmy sobie cele nie tylko wypracowania koncepcji, ale także choćby częściowej jej realizacji. Podjęliśmy ryzyko uczestniczenia w etapie projektowania faktycznych rozwiązań, co wykracza poza rutynę konsultacji społecznych. Razem z mieszkańcami pracowaliśmy nad wizją ulicy Filtrowej, gdzie dzięki niewielkim środkom finansowym, ale z wykorzystaniem istniejących zasobów ludzkich, urzeczywistni się pomysł przestrzeni bardziej estetycznej, przyjaznej mieszkańcom i zachęcającej do podejmowania inicjatyw oddolnych. Nie chodziło nam jednak o stworzenie pięknego projektu, który nigdy nie będzie zrealizowany, ale o impuls do działań artystów, animatorów i pasjonatów bogatej historii dzielnicy, których szczególnie w kwartale Starej Ochoty jest bardzo wielu.

Choć jesteśmy zadowoleni z efektów naszych działań, to musimy liczyć się z tym — bo taka jest właśnie natura „walki o gęstą przestrzeń miejską” — że nawet najlepiej opracowane wspólnymi siłami projekty mogą nieoczekiwanie wzbudzić opór jakiejś grupy mieszkańców, która nagle zacznie „walczyć o swoje”. Dodajmy, że dochodzenie do konsensu przez ponad rok realizacji projektu dokonywało się z dużym trudem. Każdy, kto chce prowadzić konsultacje społeczne, powinien pamiętać, że społeczność wielkomijska jest organizmem zróżnicowanym funkcjonalnie i społecznie, co przekłada się na trudne zarządzanie przestrzenią publiczną. Warszawa jest tego doskonałym przykładem. Skomplikowana struktura decyzyjna (podział kompetencji między biura administracji miejskiej i wydziały administracji dzielnicowej) oraz wielu gospodarzy nawet małych terenów (np. Zakład Gospodarowania Nieruchomościami, Zarząd Dróg Miejskich, spółdzielnie.) powodują, że włączenie się kolejnego podmiotu, czyli mieszkańców, a w istocie ich różnych grup o odmiennych interesach, stawia wszystkie strony tego układu w obliczu zupełnie nowych wyzwań.

Mieszkańcy Ochoty są na tyle świadomi swych praw i gotowi do wyrażania opinii o zmianach zachodzących w przestrzeni publicznej, iż chętnie brali udział w organizowanych przez nas przedsięwzięciach. Ich zaangażowanie umożliwiło ujawnienie się często przeciwstawnych potrzeb i interesów. Z jednej strony dało to wiedzę o zróżnicowanych oczekiwaniach, a z drugiej nakazywało liczyć się z możliwymi konfliktami, również tymi, które mogły być uruchamiane przez nasze działania.

Prawdę mówiąc, nie spodziewaliśmy się ogromu pracy, z jakim przyszło nam się zmierzyć. Zastosowanie każdego kolejnego narzędzia konsultacyjnego wymagało od nas sprawdzenia

istniejących ram formalnoprawnych: określenia gospodarzy terenu (co okazało się nader trudne), możliwości prawnych i finansowych zmian itd. Chcieliśmy uniknąć powtarzanego w konsultacjach błędu, jakim jest rozbudzenie w mieszkańcach nadziei na zmianę, zachęcanie do szerokiej partycypacji, a następnie pozostawianie urzędników z zebrany materiałem, którego nikt nie wykorzysta w praktyce. Aby tego uniknąć, mieszkańcy i urzędnicy — czy szerzej cała administracja samorządowa — musieli zacząć pracować wspólnie i nie tyle spierać się o nierealne pomysły i złe przepisy, ile wzajemnie uczyć się od siebie twórczego wychodzenia z impasu oraz doceniania z jednej strony twardej wiedzy technicznej i formalnoprawnej, a z drugiej płynącej z doświadczenia mieszkańców — użytkowników przestrzeni publicznej, którzy znają ją lepiej, niż ktokolwiek z zewnątrz.

Doświadczyliśmy daleko idącej pomocy ze strony pracowników samorządu dzielnicy. Wspierali nas, udostępniając swoje zasoby (sale, sprzęt multimedialny) do prowadzenia warsztatów z mieszkańcami oraz angażując się w różnych formach w realizację projektu. Pierwsze spotkania nie napawały optymizmem i nacechowane były obustronnym brakiem zaufania. Jednak z biegiem czasu coraz wyraźniej widać było, że władze dzielnicy rozumieją potrzebę działań komunikacyjnych oraz dostrzegają korzyści wynikające z prowadzonego procesu.

Również my, czyli Zespół ds. Konsultacji Społecznych Polskiego Towarzystwa Socjologicznego, musieliśmy się nauczyć wspólnej pracy. Dołączały do nas bowiem osoby niezwiązane z socjologią, na przykład architektki przestrzeni lub specjaliści z zakresu prawa administracyjnego, których kompetencje okazywały się niezbędne⁽¹⁾. Mieliśmy okazję pracować w interdyscyplinarnym zespole, którego skład stanowili zarówno socjologowie z dużym stażem, jak i świeżo upieczeni absolwenci socjologii, a także specjaliści z innych dziedzin. Każdy z nas wnosił do projektu swój sposób rozumienia konsultacji społecznych.

Rozpoczęliśmy pracę od gromadzenia informacji o potrzebach mieszkańców, które nigdy nie są takie same. Bardzo szybko pojawiło się więc pytanie, o różnice pomiędzy użytkownikami przestrzeni i o potencjalne konflikty pomiędzy nimi. Skoncentrowaliśmy się na wypracowaniu konsensu między mieszkańcami, zrywając z upraszczającym podejściem, w którym mieszkańcy stanowią jedną całość w opozycji do władzy. W ten sposób zbliżyliśmy konsultacje do działań praktycznych, swego rodzaju interwencji socjologicznej, która ma na celu wspieranie społecznych aktorów w animowaniu zmian.

1. Poza architektami mieszkającymi na Ochocie — aktywnymi w różnych fazach projektu — mieliśmy okazję współpracować ze studentami Politechniki Warszawskiej, którzy pod kierunkiem pani Małgorzaty Hanzl stworzyli trzy prace studialne — pierwsze wizje nowego Placu Narutowicza.

Wracając do początkowego pytania o cel naszej publikacji — pragniemy, aby służyła ona wszystkim, którzy konsultacje chcą potraktować odpowiedzialnie, nie obawiając się konfliktów i są gotowi je analizować, aby znaleźć najlepsze rozwiązania. Jesteśmy socjologami, dlatego stosowane przez nas narzędzia służyły przede wszystkim badaniom i analizie. Klasyczne narzędzia zastosowaliśmy do zbudowania sekwencji działań, na którą złożyły się cztery etapy:

- rzetelna empiryczna identyfikacja faktycznych użytkowników wyodrębnionych przestrzeni,
- opis faktycznych i potencjalnych konfliktów, których stawką było zagospodarowanie tych przestrzeni,
- zbadanie i usystematyzowanie pomysłów i proponowanych rozwiązań,
- stworzenie warunków do zrealizowania realnych projektów, czyli akceptowanych i wykonalnych przekształceń przestrzeni publicznej.

Oddajemy do rąk czytelników opracowanie, które nie jest ani raportem z wykonania projektu, ani naukowym podręcznikiem dla specjalistów konsultacji społecznych. Choć w wielu miejscach rekomendujemy odwołanie się do pomocy profesjonalistów, to nasz przewodnik przekazujemy organizacjom działającym w społecznościach lokalnych oraz oczywiście samorządom, których w pierwszej kolejności powinna zainteresować możliwość prowadzenia skutecznych konsultacji. Właściwie prowadzone konsultacje to oszczędność czasu i pieniędzy, spadek nieufności nie tylko na linii administracja samorządowa — mieszkańcy, ale również pomiędzy mieszkańcami. Także, co może wydawać się dziwne, a co mogliśmy również zaobserwować, to poprawa komunikacji pomiędzy urzędnikami, którzy nieczęsto mają okazję prowadzić otwartą rozmowę o sprawach mieszkańców, wychodząc poza swoje „resortowe” role i specjalizacje.

Zdajemy sobie sprawę, że wiele rekomendowanych przez nas narzędzi konsultacyjnych wymaga doświadczenia w prowadzeniu konsultacji społecznych. Dużym atutem będą kompetencje badawcze i umiejętności mediatorskie. Mamy nadzieję, że nasze opracowanie zachęci do ich doskonalenia.

Chcieliśmy, by struktura naszego przewodnika była przejrzysta, ale jednocześnie wyczerpujący sposób ujmowała kwestie istotne dla planowania konsultacji dotyczących przestrzeni. Dlatego zaczynamy od przedstawienia specyfiki przestrzeni dużych miast, czyli odpowiedzi na pytanie, skąd się bierze spór o przestrzeń. W tym samym rozdziale wskazujemy, dlaczego warto konsultować zmiany w przestrzeni wielkomiejskiej i jak wpływa to na życie mieszkańców danego terenu. Następnie przybliżamy ramy formalno-prawne prowadzenia konsultacji dotyczących przestrzeni w Polsce — wyjaśniamy fragmenty ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym, wskazując możliwe furtki, jakie ustawa pozostawia dla działań konsultacyjnych, do których prawo nie obliuguje. W rozdziale drugim przechodzimy do prezentacji Ochockiego

Modelu Dialogu Obywatelskiego, który jest zbiorem wskazań dotyczących prowadzenia konsultacji, opisem stosowanych podczas nich narzędzi, a także sposobów utrwalania dialogu obywatelskiego po ich zakończeniu. Na koniec, by dosyć abstrakcyjne rekomendacje i wskazówki osadzić w konkretnym kontekście, przedstawiamy przebieg — z konieczności uproszczony — działań podjętych przez nasz zespół w ramach projektu OMDO.

Zachęcamy do wykorzystania w praktyce wskazówek zawartych w przewodniku konsultacyjnym. Chociaż powstał w oparciu o doświadczenia zebrane na warszawskiej Ochocie to, naszym zdaniem, może służyć również do prowadzenia konsultacji społecznych w innych wielkomiejskich układach lokalnych.

PODZIĘKOWANIA

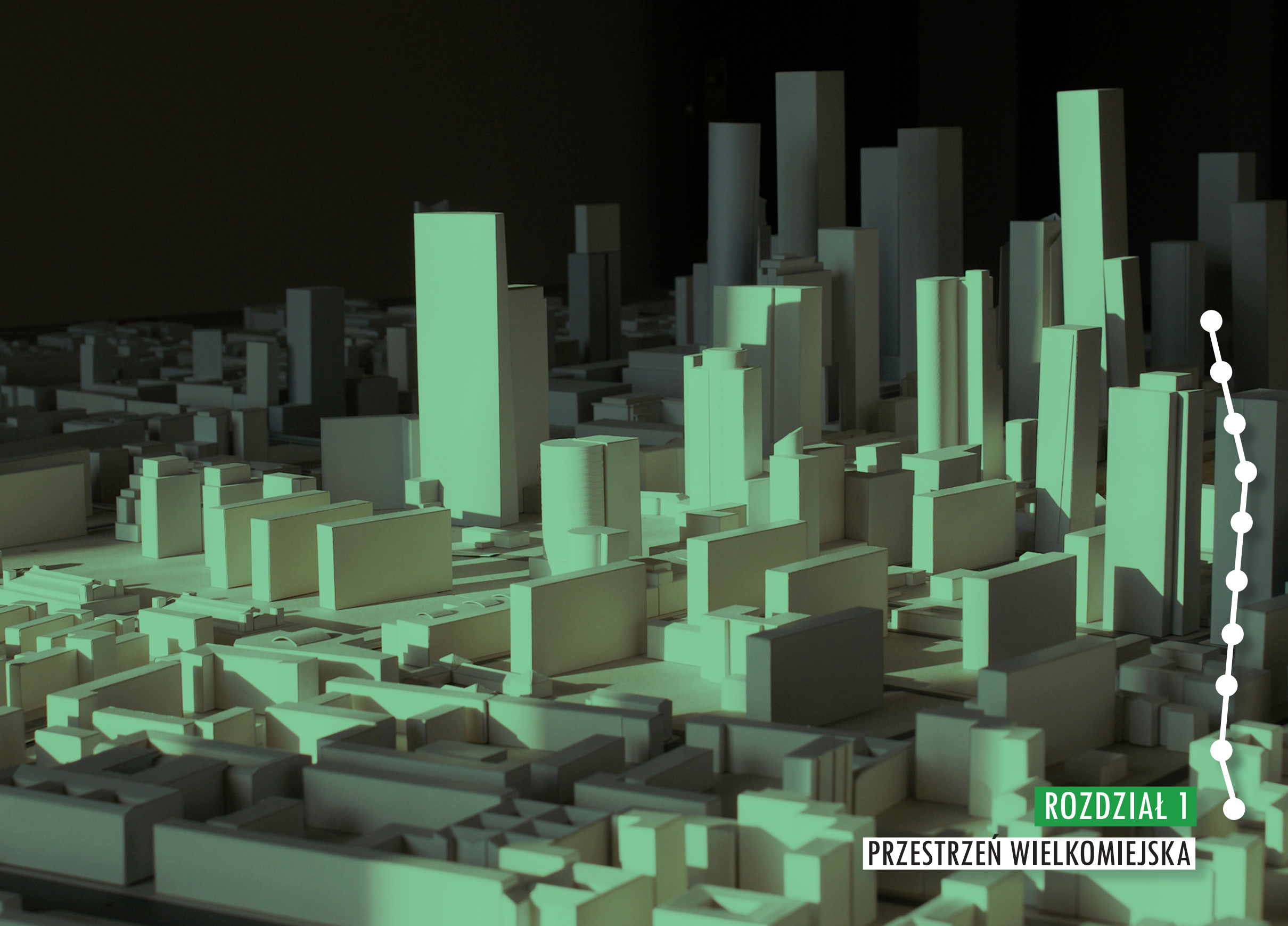
Publikacja ta nie powstałaby, gdyby nie udział wielu osób. Pracował nad nią cały Zespół ds. Konsultacji Społecznych Polskiego Towarzystwa Socjologicznego oraz jego współpracownicy: Helena Wawrzyniak przygotowała rozdział o detalu miejskim, Aleksandra Firek opracowała materiały źródłowe do rozdziału o unormowaniach prawnych partycypacji w planowaniu przestrzennym, Sylwia Borkowska opisała metodologię przeprowadzania spotkania otwartego. Ważną inspiracją były dla nas spotkania z dr Małgorzatą Hanzl i jej studentami z Wydziału Architektury Politechniki Warszawskiej, uczestnikami seminariów Laboratorium Partycypacji Fundacji Inicjatyw Społecznych Stocznia, Przemysławem Sadurą z Fundacji *Wiem jak jest* oraz Tomaszem Fudałą z Muzeum Sztuki Nowoczesnej.

W sposób szczególny do powstania tej książki przyczynili się mieszkańcy Ochoty, podejmując z nami dyskusje — momentami trudne — na temat przebiegu poszczególnych działań, a przede wszystkim aktywnie w nich uczestnicząc. Tutaj szczególne podziękowania należą się Marii Środoń, Iwone Kwasięborskiej, Magdalenie Wroniszewskiej, Michałowi Leszczyńskiemu oraz Hubertowi Trammerowi. Wielu osobom dziękujemy za udzieloną nam niezbędną pomoc organizacyjną przy realizacji samego projektu, w tym zwłaszcza Dyrektorowi Domu Studenckiego *Akademik* Politechniki Warszawskiej Krzysztofowi Wilczyńskiemu oraz mieszkającym w *Akademiku* studentom, Bożenie Bogacz z *Przystanku Książka* i Bożenie Majewskiej z Ośrodka Kultury Ochoty.

Realizacja projektu nie byłaby możliwa bez aktywnego wsparcia władz dzielnicy i miasta, pomocy ze strony wielu urzędników oraz członków Rady Dzielnicy. Za szczególne zaangażowanie

dziękujemy Burmistrzowi Maurycemu W. Komorowskiemu, Przewodniczącemu Komisji Polityki Przestrzennej, Gospodarki Komunalnej i Ochrony Środowiska Rady Dzielnicy Ochota Karolowi Wiszniewskiemu, radnej Ingebordze Janikowskiej-Lipszyc, byłej Koordynator ds. Konsultacji Społecznych Urzędu Dzielnicy Ochota, Monice Dmowskiej, Koordynatorowi ds. Rewitalizacji Urzędu Dzielnicy Ochota, Irenie Jacimirskiej, Kierownikowi Działu Funduszy Europejskich Urzędu Dzielnicy Ochota, Sławomirowi Nosowiczowi, Helenie Gąsiorowskiej z Wydziału Kultury Urzędu Dzielnicy Ochota oraz przedstawicielom Tramwajów Warszawskich Robertowi Grzywaczowi i Sebastianowi Tuszyńskiemu.

Dziękujemy także naszym wolontariuszom: Sylwii Borkowskiej, Agnieszce Brzostowskiej, Aleksandrze Firek, Mateuszowi Szymczysze, Marcinowi Stępniaowskiemu i oczywiście sponsorom całego przedsięwzięcia Fundacji im. St. Batorego oraz Centrum Komunikacji Społecznej Urzędu m.st. Warszawy.



ROZDZIAŁ 1

PRZESTRZEŃ WIELKOMIEJSKA

PRZYSTĘPUJĄC DO KONSULTACJI SPOŁECZNYCH W WIELKOMIEJSKICH UKŁADACH LOKALNYCH, WARTO ZADAĆ SOBIE PYTANIA:

- CZYM JEST MIASTO W UJĘCIU SOCJOLOGICZNYM?
- JAK WAŻNA DLA MIESZKAŃCÓW JEST JEGO PRZESTRZEŃ?
- Z JAKIMI PROCESAMI MAMY DO CZYNNIENIA W OBRĘBIE TEJ PRZESTRZENI?

NIE JEST TO BOWIEM OBSZAR KONSULTACJI TAKI JAK WSZYSTKIE. PRZESTRZEŃ WIELKOMIEJSKĄ CHARAKTERYZUJE PEWNA SOCJOLOGICZNA SPECYFIKA, KTÓRĄ WARTO WZIĄĆ POD UWAGĘ, PLANUJĄC DZIAŁANIA KONSULTACYJNE.

SPÓR O MIASTO

Zmiany społeczne w przestrzeni wielkomiejskiej są tematem dobrze rozpoznany i mającym długą tradycję socjologiczną. Zajmowali się nim badacze szkoły chicagowskiej⁽²⁾, którzy zauważyli, że relacje społeczne związane z użytkowaniem przestrzeni podlegają pewnym ogólnym prawom, czego konsekwencją jest pojawienie się podobnych zjawisk społeczno-przestrzennych na obszarach dużych miast. Na skutek zagęszczenia populacji i ograniczonej puli najcenniejszych obszarów, przestrzeń miejska postrzegana jest jako pożądane dobro rzadkie i staje się obszarem walki toczonej między mieszkańcami dążącymi do zajęcia jak najlepszej pozycji w środowisku oraz zawłaszczenia miejsc szczególnie wartościowych. Procesy te przebiegają na podobieństwo zachowań zwierząt, zamieszkujących dane terytorium, stąd niegdyś modne nawiązanie do pojęć biologii ewolucyjnej.

Jak podkreślają późniejsi badacze, powyższe procesy noszą znamiona gry o sumie zerowej, a przynajmniej są jako takie postrzegane. Przejęcie obszaru przez jedną grupę skutkuje wyparciem innej w miejsca charakteryzujące się gorszymi parametrami ekologicznymi, bardziej zdegradowane lub postrzegane jako mniej cenne⁽³⁾. Efektem tak rozumianej walki jest podział miasta na obszary pełniące wszędzie podobne funkcje: centra handlowe, dzielnice, w których lokuje się biznes, obszary przemysłowe. Innym przejawem segregacji jest wytwarzanie się jednorodnych kulturowo enklaw mieszkalnych, czego przykładem mogą być dzielnice wyższej klasy średniej, obszary zajmowane przez bohemy artystyczne, getta dla ubogich lub mniejszości etnicznych.

Znaczenie konfliktu o przestrzeń znalazło swój wyraz w przypisaniu rywalizacji dominującego charakteru w opisie stosunków miejskich i zarazem określenia jej jako podstawy wyodrębniania się przestrzeni o podobnych funkcjach. Oprócz tego mechanizmu badacze wyróżniali ponadto inne oparte na konflikcie, na przykład:

- dominację rozumianą jako dążenie danej populacji (grupy) do zajmowania określonego obszaru (taki charakter ma między innymi trend do okupowania przez sektor biznesu centralnych obszarów miasta),
- inwazję będącą już formą wtargnięcia danej grupy na teren zajmowany przez inną,

2. Szkoła chicagowska wiąże się z działalnością m.in. Roberta E. Parka, Ernesta Burgessa i Roberta McKenziego na Uniwersytecie Chicagowskim na początku XX wieku. Socjologowie z jej kręgu byli prekursorami badań dotyczących przestrzeni miejskiej, przestępczości, imigrantów itp.

3. Por. B. Jałowicki, M. Szczepański, *Miasto i przestrzeń w perspektywie socjologicznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2009, s. 20.

- sukcesję oznaczającą ostateczne przejście danego terytorium przez inną grupę społeczną⁽⁴⁾.

Zdaniem badaczy tej szkoły, mieszkańcy dużych miast pozostają ze sobą w stałym ekologicznym konflikcie dominacji, inwazji i sukcesji.

AKTORZY SPOŁECZNI — ŚWIADOMI GRACZE

Konsultacje społeczne związane z zagospodarowaniem przestrzeni wielkomiejskiej — prowadzone w duchu dialogu obywatelskiego — powinny uwzględniać w punkcie wyjścia konfliktowy charakter przestrzeni jasno zdefiniowany przez badaczy szkoły chicagowskiej. To właśnie ten rodzaj konsultacji obliguje do analizy potencjalnie konfliktowych relacji między różnymi grupami, które określoną przestrzeń najchętniej zawładnęłyby dla siebie i zagospodarowały na swój sposób. Rowerzyści zamieniliby ostatni, wolny od parkujących samochodów skrawek chodnika na ścieżkę rowerową, po której nie mogłyby spacerować matki z dziećmi. Z kolei właściciele samochodów przeznacziliby z pewnością ogólnodostępne chodniki na miejsca parkingowe.

Nie należy jednak zatrzymywać się na tych założeniach. Przyjmując, że diagnoza relacji społecznych kształtujących się wokół użytkowania przestrzeni publicznej, zaproponowana przez przedstawicieli szkoły chicagowskiej, jest słuszna, powinniśmy działać na rzecz tego, by użytkownicy przestali walczyć o nią w pewnym stopniu nieświadomie. Konsultacje mają wpłynąć na unaocznienie im sprzecznych potrzeb różnych grup oraz taką aktywizację, w której uświadomione potrzeby staną się tematem dyskusji, a nie ekologicznej walki. Konsultacje służą zatem podniesieniu biernych użytkowników, walczących o przestrzeń, do rangi aktorów społecznych, czyli osób świadomych własnych praw oraz potrzeb i potrafiących je głośno wyartykułować⁽⁵⁾. Jednocześnie w toku procesu konsultacyjnego wszyscy użytkownicy powinni mieć możliwość poznać potrzeby i prawa innych.

4. Por. E. Park, *Human Ecology* w: R. L. Warren, *Perspectives on the American Community*, Chicago, New York, San Francisco, London 1973.

5. Tradycja socjologii działania uczyniła z "aktora społecznego" pojęcie diametralnie odmienne od tego, które niegdyś nadał mu Talcott Parsons. Alain Touraine, w swoich pracach, zwłaszcza tych, które powstały w latach siedemdziesiątych, w kompletny sposób przedstawił alternatywę dla funkcjonalistycznej socjologii systemów. *Socjolog nie przygląda się aktorom odgrywającym sztukę; uczestniczy za to w odkrywaniu sztuki, która pewnego dnia zostanie spisana, po tym, jak aktorzy ją odegrają. Jeszcze lepiej jest powiedzieć, że pracuje on z aktorami, by wspólnie nauczyli się rozpoznawać, o co naprawdę chodzi w ich grze*. Por. Alain Touraine, *O socjologii*, PWN, Warszawa, 2012 s.65. Także, tego autora, *Samotworzenie się społeczeństwa*, Nomos, Kraków 2010, s.64: *Znaczenie sytuacji może być rozumiane tylko poprzez stosunki aktorów znajdujących się w opozycji wobec siebie*.

ZAKORZENIENIE KONSULTACJI

Konflikty wokół przestrzeni mogą mieć charakter jawny — dotychczasowi użytkownicy w obawie o utratę praw do danego fragmentu przestrzeni publicznej zwierają szyki. Sytuację taką wyzwalają najczęściej niezapowiedziane odpowiednio wcześniej inwestycje, aktywizując milczących mieszkańców i czyniąc z nich aktorów społecznych, którzy nagle pojawili się na „scenie konfliktu”. Nagła ekspresyjna mobilizacja obywateli prowadzi do ujawnienia pozostających w uśpieniu wartości i interesów, co przekłada się na możliwość dobrego zakorzenienia konsultacji społecznych. Konflikt jest bowiem procesem sprzyjającym krystalizowaniu się stron wokół wspólnych interesów, ujawnianiu się dynamiki pola sił, w którym lokują się wszyscy roszczenicy sobie prawa do użytkowania danej przestrzeni. W takim sensie, w obliczu konfliktu, wiedza o aktorach i relacjach pomiędzy nimi jest pełniejsza. Ceną tej wiedzy może się jednak okazać możliwość skutecznego przeprowadzenia konsultacji społecznych, na które jest już za późno. Wysoka temperatura konfliktu może, choć nie musi, powodować, że tym co pozostaje są wyłącznie działania mediacyjne.

Zwykle właściwie rozumiane konsultacje społeczne są przeprowadzane, aby uniknąć otwartego konfliktu, a zatem zanim dojdzie do demonstracji, zakładania organizacji protestu lub innych radykalnych rozwiązań. Wyprzedzając konflikt, konsultacje w istocie zakładają jego obecność. Rzecz w tym, aby nazwać strony potencjalnych sporów i stawki, o które toczyć się będą gry pomiędzy aktorami społecznymi. Wydaje się, że jest to trudny do spełnienia wymóg konsultacji w przestrzeni wielkomiejskiej, ale uważamy, że będzie decydować o jakości całego procesu. Wszelkie zdarzenia w obszarze przestrzeni publicznej, naruszające dotychczasowe *status quo*, narażone są na ryzyko ujawnienia się nowych linii podziałów, kiedy pojawiają się zwykle skonsolidowani przeciwnicy zmian, którzy mają naprzeciwko siebie zróżnicowaną grupę zwolenników nowych rozwiązań.

Nasza propozycja polega na przyjęciu w punkcie wyjścia perspektywy ekologii wielkomiejskiej, a zatem uznania potencjalnie konfliktowych potrzeb użytkowników przestrzeni publicznej za stan naturalny. W drugim kroku proponujemy, aby metafory zaczerpnięte z biologii ewolucyjnej i teorii gier zastąpić myśleniem w kategoriach świadomych swoich celów i potrzeb aktorów społecznych. O aktorach, gotowych do podjęcia działań grupowych, dowiemy się tym więcej, im więcej odkryjemy faktycznych konfliktów, które niegdyś podzieliły mieszkańców spierających się o daną przestrzeń publiczną, plac, ulicę czy park. Analizując wcześniejsze punkty zapalne i zwracając uwagę na uczestników minionych konfliktów, będziemy lepiej przygotowani do modelowania nowych pól konfliktów, a zwłaszcza identyfikowania potencjalnych lub przewidywania nowych konfliktów o tę samą przestrzeń.

KTO UCZESTNICZY W KONSULTACJACH?

Jeżeli założymy, że w naturze życia miejskiego leży dążenie mieszkańców do takiego ukształtowania i oswojenia przestrzeni, by najlepiej realizować w niej własne potrzeby, wówczas zasadą przyjętą przy konsultacjach powinno być identyfikowanie aktualnych i potencjalnych grup użytkowników przestrzeni oraz ich przypuszczalnych potrzeb. Na uwadze trzeba mieć zwłaszcza konflikty, jakie mogą między nimi wystąpić.

Konsultacje są procesem otwartym dla zainteresowanych. Może się okazać jednak, że zasada „otwartych drzwi” nie jest wystarczająca. Projektując konsultacje w przestrzeni wielkomiejskiej, warto postawić proste pytanie, kogo do nich zaprosić? Jeśli w ramach konsultacji planujemy wykonanie badania lub serii badań socjologicznych, to powinniśmy się również zastanowić, kogo zamierzamy nimi objąć. Ponieważ zarówno w spotkaniach, dyskusjach czy warsztatach, jak i w badaniu nie mogą uczestniczyć wszyscy mieszkańcy, pojawia się problem dobrania właściwej reprezentacji.

Kwestia reprezentacji bywa mieszana z kwestią reprezentatywności. Trzeba pamiętać, że:

- dla reprezentacji ważne jest wyłonienie **reprezentantów grup użytkowników danej przestrzeni**, charakteryzujących się różnymi interesami i potrzebami względem niej, które mogą rzutować na ich pozycję w istniejącym lub potencjalnym konflikcie;
- dla reprezentatywności istotne jest wyłonienie **grup ze względu na ich cechy społeczno-demograficzne** i tym samym odwzorowanie ogólnego przekroju opinii mieszkańców na zadany temat.

Zasada reprezentatywności (statystycznej) jest użyteczna tylko na pierwszy rzut oka, ponieważ spór o przestrzeń nie toczy się zazwyczaj między grupami wyodrębnionymi ze względu na cechy społeczno-demograficzne (bogaci — biedni, starzy — młodzi). Zasada reprezentacji natomiast łączy użytkowników w grupy wyróżnione ze względu na te same potrzeby, na przykład stworzenia ścieżki rowerowej lub parkingu, miejsc aktywnego odpoczynku lub spokojnego relaksu. Aby przedstawić tą różnicę posłużmy się przykładem. Badając za pomocą ankiety studentów, otrzymamy informacje uśrednione, skonfrontowane z podobnie uśrednionymi potrzebami innych grup, na przykład większość studentów lubi aktywnie spędzać czas, a większość seniorów lubi odpoczywać na ławkach. Natomiast stosując przy identyfikowaniu grup i ich potrzeb metody jakościowe, mamy szansę dowiedzieć się, że część studentów rzeczywiście lubi spędzać aktywnie czas, ale są gotowi zrezygnować ze swoich roszczeń względem omawianej przestrzeni, ponieważ znają inne miejsca, również,

a może nawet bardziej odpowiednie do tego. Z kolei pominięta w badaniach ilościowych mniejsza grupa studentów, którzy lubią bierny odpoczynek na świeżym powietrzu, znajdzie wspólny język z reprezentacją seniorów.

Wyróżnienie grup użytkowników według zasady reprezentacji odbywa się dzięki pogłębionej analizie:

- zachowań, nawyków i stylów życia;
- danych zastanych (*desk research*);
- podstawowych danych o społeczności, na przykład demograficznych;
- możliwych konfliktów — zarówno tych generowanych przez charakter danej przestrzeni, jak i tych, które mogą być konsekwencją podjętych konsultacji i wprowadzanych zmian;
- badania relacji między różnymi grupami użytkowników, szczególnie relacji o charakterze konfrontacyjnym i konfliktowym.

Badanie i dobór reprezentacji jest zatem procesem dynamicznym — stopniowo rozszerzamy kręgi uczestników konsultacji, zapraszając reprezentantów ujawniających się grup. Wadą tego podejścia jest czasochłonność i konieczność podejmowania wieloetapowych działań. Zaletą — włączanie szerokiego kręgu rzeczywistych użytkowników, co może sprzyjać dobremu zakorzenieniu konsultacji.

PRAWA UŻYTKOWNIKÓW GRUPOWYCH

Perspektywa konfliktu narzuca analizie i komunikacji społecznej określone zadania. Nie wystarczy dobrze wskazać i opisać potrzeby poszczególnych grup a uporządkowany w ten sposób materiał przekazać urbanistom i architektom. Następnym krokiem powinna być odpowiedź na pytania:

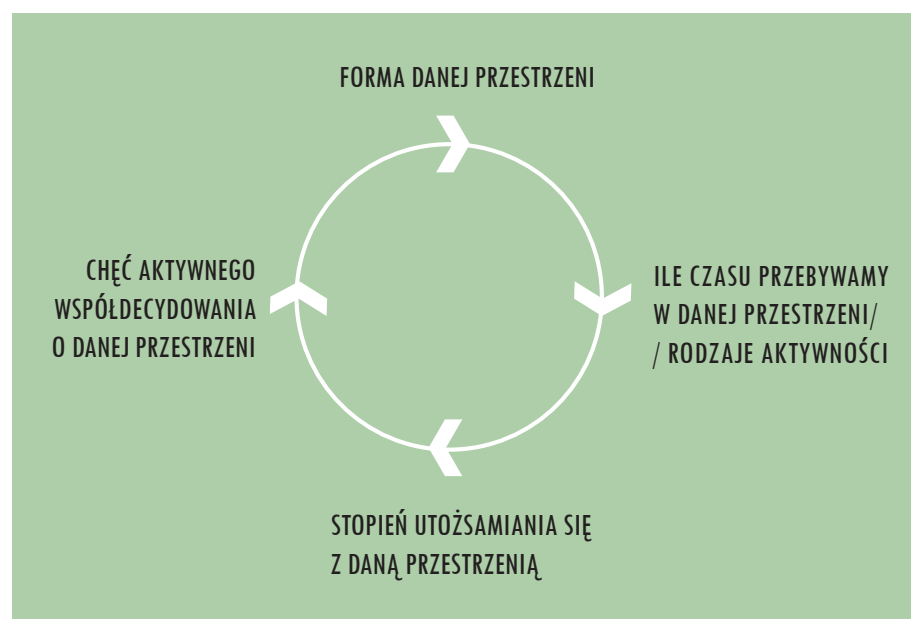
- Czy odmienne grupy mogą korzystać z przestrzeni na równych prawach?
- Czy niektóre z nich powinny mieć ograniczone prawa użytkowania?

Przestrzeń publiczna nie może wykluczać nikogo. Nie oznacza to, że w parku przystosowanym do potrzeb rodziców z małymi dziećmi, zgodzimy się na obecność na równych prawach miłośników rolek i deskorolek. Kwestie, komu przyznać pierwszeństwo w „prawie własności” do terenu lub kogo uprzywilejować w korzystaniu z niego, pozostają jednym z najważniejszych tematów konsultacji. Rozstrzygać je należy już w toku dyskusji między poszczególnymi grupami użytkowników.

PARTYCYPACJA SPOŁECZNA A FORMA PRZESTRZENI PUBLICZNEJ

Dobrze zaprojektowane przestrzenie publiczne stanowią kapitał miasta i znacznie podnoszą standard życia jego mieszkańców. Są dla nich miejscem odpoczynku, rekreacji oraz kontaktów społecznych. Jednocześnie mieszkańcy miast o przyjaznej przestrzeni publicznej okazują się bardziej skłonni do partycypacji społecznej. Chcą współdecydować o wyglądzie swojego otoczenia, ponieważ się z nim identyfikują i aktywnie z niego korzystają.

Miernikiem jakości przestrzeni jest ilość czasu spędzana w niej przez użytkowników i rodzaje ich aktywności. Dobrze zaprojektowane miejsce oferuje możliwość zróżnicowanych i długotrwałych aktywności oraz sprzyja kontaktom społecznym. Kluczem do stworzenia przyjaznego miasta jest więc dostosowanie form ulic, budynków i skwerów do potrzeb użytkowników i tak zwanej „skali człowieka”. Chodzi tu między innymi o odpowiednie rozplanowanie odległości między poszczególnymi funkcjami (tak, aby bez trudu można je było pokonać piechotą), bezpieczeństwo oraz komfort (dobór odpowiednich materiałów wykończeniowych). Zasada „skali człowieka” odnosi się do wszystkich etapów projektowania przestrzeni miejskiej — zarówno urbanistyki, architektury, jak i detalu miejskiego.



ARCHITEKTURA I URBANISTYKA

Reguła projektowania „na miarę człowieka” dotyczy proporcji budownictwa miejskiego. Z reguły obszary o niskiej i zwartej zabudowie są bardziej przyjazne. Wyjaśnia to między innymi, dlaczego historyczne dzielnice miast są częściej, niż dzielnice nowoczesne, wybierane jako miejsca spotkań i spędzania wolnego czasu. Sprzyja temu niewielka skala ich architektury oraz wysoka jakość miejskiego detalu. Przestrzenie starówek tworzą przytulne otoczenie dostosowane wielkością do zasięgu zmysłów człowieka. Odbywające się w nich wydarzenia kumulują się i przyciągają nawzajem.

Ta sama reguła tłumaczy zjawisko pustych podwórek mrówkowców — osiedli mieszkaniowych budowanych w Polsce w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych XX wieku. Wskaźnik aktywności pozadomowej w przestrzeniach publicznych takich miejsc jest wyjątkowo niski. Przebywaniu na zewnątrz nie sprzyja wysoka, ponadszesnastokondygnacyjna zabudowa, nieprzyjazne i puste przestrzenie między blokami oraz słaba jakość wykończenia obiektów. W efekcie podwórka blokowskie są z reguły anonimowe. Ich mieszkańcy nie identyfikują się ze swoim miejscem zamieszkania i są mniej skłonni do podejmowania działań w ramach osiedlowej społeczności⁽⁶⁾.

Na stopień identyfikacji mieszkańców z miejscem zamieszkania wpływa również sposób oddzielenia przestrzeni prywatnej od publicznej. Istnienie stref półprywatnych, na przykład ogródków przed frontami domów, sprzyja kontaktom społecznym. Odwrotnie — ostre granice, takie jak wysokie mury strzeżonych osiedli, znacznie ograniczają społeczną integrację i sprawiają, że przestrzeń publiczna staje się anonimowa.

Poziom satysfakcji z miejsca zamieszkania wynika także z gęstości zabudowy. Ulokowanie budynków blisko siebie — bez zachowania ochronnego dystansu — niszczy prywatność i powoduje wycofywanie się mieszkańców z przestrzeni publicznej.

Z punktu widzenia urbanistyki zasada dostosowania przestrzeni do „skali człowieka” odnosi się również do kwestii komunikacji. To zagadnienie jest obecnie kluczowym problemem przestrzeni publicznych współczesnych miast, w których funkcje techniczne (ruch samochodowy, parkowanie) zdominowały przestrzeń dawniej dostępną dla pieszych i ich pozadomowych aktywności. Z tego powodu wiele projektów rewitalizacji bazuje na idei przywrócenia ulic dla ruchu pieszego. Udaje się to dzięki ograniczaniu na danym obszarze komunikacji samochodowej lub prędkości

6. J. Grzelak, T. Zarycki (red.), *Społeczna mapa Warszawy*, Wydawnictwo Scholar, Warszawa 2004, s. 273–316

poruszania się pojazdów oraz tworzeniu alternatywnych przestrzeni do parkowania (parkingów podziemnych, parkingów na granicach stref zamieszkania). Przykładem pozytywnych efektów takich działań jest między innymi projekt przeprowadzony w Kopenhadze jako inicjatywa departamentu komunikacji tamtejszego urzędu miasta. Od 1962 r. w historycznym centrum Kopenhagi wprowadzono ograniczenie dla ruchu samochodowego, a na niektórych ulicach — jego całkowity zakaz. W rezultacie obserwowany stopień aktywności pozadomowej w przestrzeni starówki wzrósł dziesięciokrotnie⁽⁷⁾.

Dbłość o architekturę i urbanistykę to ważny element budowania przyjaznego miasta. Należy jednak pamiętać, że nie musi gwarantować ostatecznego sukcesu. Atrakcyjna przestrzeń publiczna to przede wszystkim przestrzeń pełna życia — osób i wydarzeń. Ludzie, bardziej niż sama architektura, są magnesem dla innych — lubimy być tam, gdzie coś się dzieje. Dobrze zaprojektowane miejsce powinno więc przyciągać do siebie.

DETAL MIEJSKI

Sytuację przestrzeni publicznych osadzonych w niekorzystnym kontekście architektonicznym można poprawić wprowadzając do nich infrastrukturę odpoczynku, sportu, tworząc miejsca spotkań oraz dbając o odpowiednią jakość małej architektury i zieleni. Ostatecznie to właśnie detal i jego funkcje zadecydują o sukcesie lub porażce danej przestrzeni publicznej. Mogą one zaktywizować mieszkańców anonimowych podwórek blokowisk lub przeciwnie — ich brak przyczyni się, na przykład, do degradacji historycznych ulic miasta.

Jednym z najbardziej znanych tego typu rewitalizacji (a właściwie rewaloryzacji) była transformacja nieużytkowanej linii kolejowej w Nowym Jorku. Projektanci za pomocą detalu małej architektury przekształcili opuszczone miejsce w jedną z najbardziej popularnych tras spacerowych na Manhattanie. Z kolei w Warszawie stało się głośno o projekcie artystycznym zatytułowanym „Dotleniacz” zrealizowanym na Placu Grzybowskim. W otoczeniu wysokiej zabudowy centrum, na opuszczonym skwerze, utworzono sztuczne oczko wodne otoczone siedziskami. Na efekt nie trzeba było długo czekać. Miejsce szybko stało się sercem okolicy, przestrzenią do odpoczynku i spotkań. Choć „Dotleniacz” był projektem tymczasowym, to przyczynił się do społecznej aktywizacji mieszkańców. Ostatecznie dzięki staraniom lokalnej społeczności zrealizowano gruntowną rewitalizację Placu Grzybowskiego.

7. J. Gehl, L. Gemzoe, *Public spaces, Public Life: Copenhagen*, The Royal Danish Academy of Fine Arts School of Architecture, Kopenhaga 2004.

Detalem miejskim można też wpływać na eliminację negatywnych zachowań ludzi w przestrzeni publicznej. Dzieje się tak, gdy wprowadzamy do niej elementy sztuki lub podkreślamy miejsca związane z historią. W takich przypadkach mieszkańcy mają większy szacunek do danej przestrzeni, a więc są mniej skłonni ją zaśmiecić czy niszczyć.

Innym motorem zmiany negatywnych zachowań może być element zabawy zawarty w detalu miejskim. Dzięki niemu czynności postrzegane wcześniej jako przykre obowiązki stają się przyjemnością. Tak stało się w eksperymencie „The Speed Camera Lottery” przeprowadzonym w Sztokholmie z inicjatywy The Swedish National Society for Road Safety i firmy Volkswagen. Projekt polegał na rejestrowaniu kamerą jadących samochodów i nagradzaniu tych kierowców, którzy starali się ograniczać prędkość. W efekcie szybkość ruchu samochodowego obniżono w mieście o 22%⁽⁸⁾.

Z drugiej strony, brak dbłości o detal miejski przyczynia się do pogłębiania negatywnych zachowań na danym obszarze. Potwierdziły to wyniki eksperymentów przeprowadzonych w miastach USA. Wykazały one, że na ulicach, na których nie naprawia się detalu miejskiego, notowany jest większy wskaźnik przestępczości oraz częściej dochodzi tam do aktów wandalizmu⁽⁹⁾.

Historia urbanistyki udowodniła, że najlepiej przystosowane do życia są przestrzenie kształtowane pośrednio lub bezpośrednio przez samych mieszkańców. Wielu krytyków przyczynę kryzysu współczesnej urbanistyki upatruje właśnie w ignorowaniu przez architektów potrzeb użytkowników. Na przestrzeni wieków potrzeby te zastąpiono teoriami urbanistyki (często utopijnymi) oraz prawami rynku (prywatyzacja i technicyzacja przestrzeni publicznej). Z tych względów kluczem do rewitalizacji miasta jest umiejętność dotarcia do opinii mieszkańców i zrozumienie kontekstu lokalnego danego obszaru. Narzędziem do tego mogą być konsultacje społeczne. Jednocześnie warto zauważyć, że udział mieszkańców w planowaniu przestrzeni opiera się na zasadzie reakcji sprzężonej — im lepiej przestrzeń jest dostosowana do potrzeb, tym większy stopień partycypacji; im wyższy stopień partycypacji tym przestrzeń trafniej wpasowuje się w potrzeby użytkowników. Co więcej, włączenie mieszkańców w proces kreowania przestrzeni buduje więzi i zaufanie społeczne. Warto wziąć to pod uwagę, planując miejskie inwestycje.

8. www.thefuntheory.com

9. Badania dotyczące teorii „rozbitych okien”; projekt „Zero tolerancji” — Nowy Jork 1993 r.; eksperymenty przeprowadzone przez Uniwersytet w Groningen — Holandia 2008 r.

PLANOWANIE PRZESTRZENNE — DOKUMENTY, REGULACJE, ORGANY DECYZYJNE

Podstawowym aktem regulującym proces gospodarowania przestrzenią w Polsce jest ustawa o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (dalej jako UPZP)¹⁰. Normuje ona zasady kształtowania polityki przestrzennej przez jednostki administracji publicznej. Określa między innymi podział zadań i kompetencji między jednostkami i szczeblami administracji publicznej w zakresie planowania przestrzeni oraz omawia szczegółowo podstawowe akty prawne tego systemu.

Tabela nr 1. Podział kompetencji związanych z planowaniem przestrzeni w Polsce

POZIOM DECYZYJNY	ZADANIA	OPRACOWANIA I DOKUMENTY
GMINA/MIASTO: RADA GMINY, WÓJT/ /BURMISTRZ/ /PREZYDENT MIASTA	kształtowanie i prowadzenie polityki przestrzennej gminy	<ul style="list-style-type: none"> studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego, miejskowy plan zagospodarowania przestrzennego, analiza zmian w zagospodarowaniu przestrzennym gminy, decyzja o ustaleniu lokalizacji inwestycji celu publicznego (poza terenami zamkniętymi), decyzja o warunkach zabudowy (poza terenami zamkniętymi)
POWIAT: SAMORZĄD POWIATOWY		<ul style="list-style-type: none"> analizy i studia dotyczące powiatu
WOJEWÓDZTWO: SEJMIK I ZARZĄD WOJEWÓDZTWA	kształtowanie i prowadzenie polityki przestrzennej w województwie	<ul style="list-style-type: none"> plan zagospodarowania przestrzennego województwa, studia i analizy, konceptje i prognozy (odnoszące się do obszarów i problemów zagospodarowania przestrzennego województwa)

10. Ustawa z 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (Dz.U. 2003 nr80, poz.717 ze zm.).

KRAJ: RADA MINISTRÓW, MINISTERSTWA I CENTRALNE ORGANY ADMINISTRACJI RZĄDOWEJ

- kształtowanie i prowadzenie polityki przestrzennej państwa,
- współpraca zagraniczna
- konceptja przestrzennego zagospodarowania kraju,
- analizy i studia,
- konceptje i prognozy (odnoszące się do obszarów i zagadnień w zakresie programowania strategicznego oraz prognozowania rozwoju społeczno-gospodarczego),
- programy zadań rządowych,
- okresowe raporty o stanie zagospodarowania przestrzennego kraju

Źródło: Opracowanie własne

WPŁYW OBYWATELI NA OTACZAJĄCĄ PRZESTRZEŃ, CZYLI NA CO POZWALA PRAWO

Największy udział obywateli w planowaniu przestrzennym możliwy jest na poziomie gminy, gdzie z mocy prawa administracja lokalna zobowiązana jest do konsultowania ze społecznością takich dokumentów, jak studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego oraz miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego.

Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego jest uporządkowanym spisem dotychczasowego zagospodarowania przestrzennego gminy — budynków, zieleni, dróg itp. — połączonym z ogólną koncepcją przekształcenia obszaru. Nie ma ono rangi przepisu prawa miejscowego, zatem nie jest prawem, ale zobowiązaniem władzy lokalnej do działań zgodnie z wyznaczonymi kierunkami. Zawiera jednak ustalenia wiążące przy sporządzaniu miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego (art. 9. ust. 4. UPZP). Stanowić może także podstawę do podejmowania decyzji administracyjnych w sytuacji braku planów miejscowych. Dla przykładu odsyłamy do *Studium uwarunkowań i zagospodarowania przestrzennego m.st. Warszawy: wydarzenia.um.warszawa.pl/studium/*

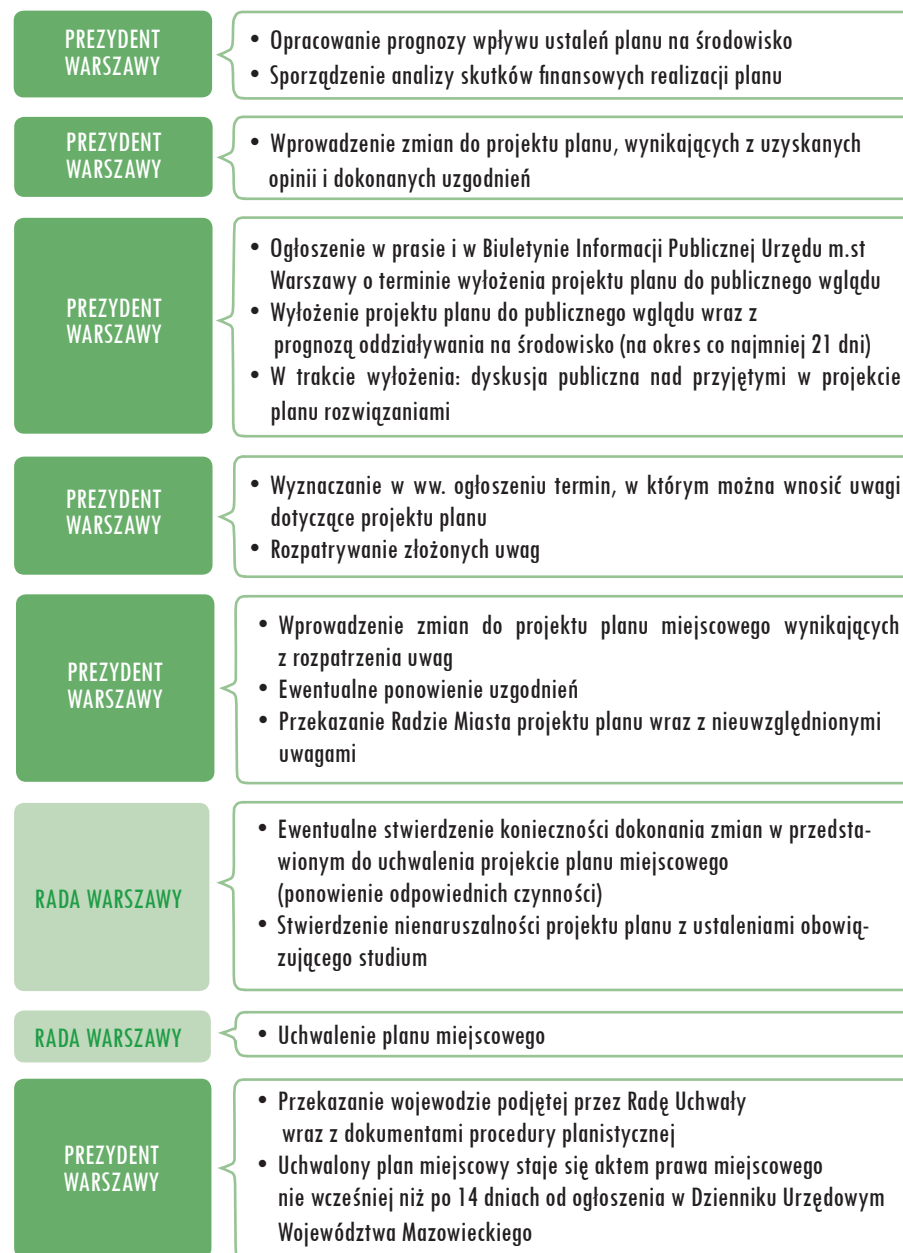
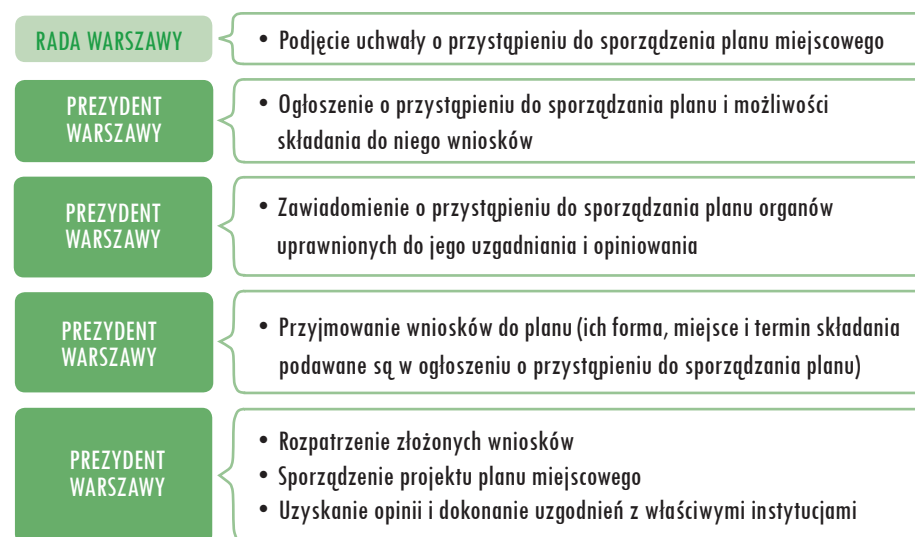
Miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego jest podstawowym narzędziem planistycznym w Polsce. W wiążący sposób ustala przeznaczenie terenu, rozmieszczenie inwestycji celu publicznego oraz określa sposoby zagospodarowania i warunki zabudowy w gminie. Uznawany

jest za bazę, na której budowany jest system aktów planowania przestrzennego. Zazwyczaj tworzony jest dla określonego obszaru i nie może naruszać ustaleń studium. Plan miejscowy stanowi akt prawa miejscowego powszechnie obowiązujący na danym terenie, w przeciwieństwie do studium uwarunkowań i zagospodarowania przestrzennego gminy, które wyraża jedynie politykę przestrzenną. Dopuszcza się traktowanie poszczególnych ustaleń planu jako norm prawnych będących podstawą do wydawania decyzji administracyjnych w procesie budowlanym. Pomimo że plan miejscowy jest podstawowym instrumentem realizującym politykę przestrzenną, to jego uchwalenie ma charakter fakultatywny, a jedynie w przypadkach przewidzianych przez ustawę o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym – obligatoryjny, na przykład gdy na terenie gminy planowane jest utworzenie obszaru chronionego krajobrazu.

W praktyce nie wszystkie gminy mają takie plany. Brakuje ich także w wielu dzielnicach dużych miast. W takich sytuacjach podstawą decyzji administracyjnych są polityki przyjęte przez poszczególne jednostki organizacyjne samorządu i charakteryzuje je wobec tego duża dowolność.

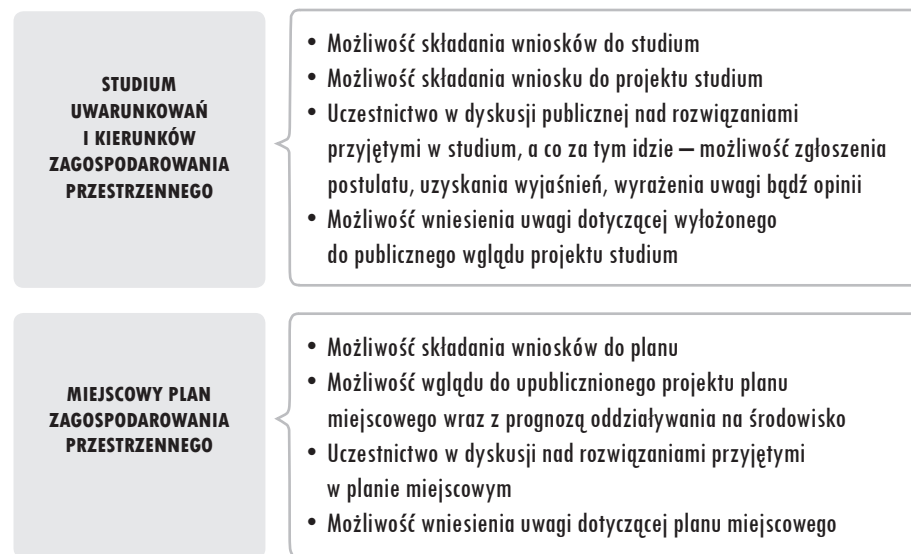
Zarówno studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego, jak i plan miejscowy nie są projektami inwestycji. Stanowią jedynie podstawę do wydania zgody (lub jej braku) na ich przeprowadzenie.

Wykres nr 1. Procedura uchwalenia studium i planu miejscowego na przykładzie Warszawy



Źródło: Opracowanie własne

Wykres nr 2. Udział mieszkańców w uchwalaniu dokumentów związanych z planowaniem przestrzennym



Źródło: opracowanie własne na podstawie UPZP

I POZIOM PARTYCYPACJI: OGŁOSZENIE = INFORMACJA

Uznaje się, że wymagana prawnie partycypacja społeczna rozpoczyna się od ogłoszenia o przystąpieniu do sporządzania gminnego aktu planistycznego (planu miejscowego lub studium). Na mocy uregulowań zawartych w UPZP, ogłoszenie to podaje się do publicznej wiadomości w prasie miejscowej oraz przez obwieszczenie w Biuletynie Informacji Publicznej dostępnym zazwyczaj poprzez zakładkę BIP na stronie urzędu gminy/miasta, a także w sposób zwyczajowo przyjęty w danej miejscowości. W ogłoszeniu wójt/ /burmistrz/prezydent miasta, obok informacji o podjęciu uchwały lub tekstu uchwały, obligatoryjnie określa także:

- formę,
- miejsce,
- termin składania wniosków dotyczących studium bądź planu miejscowego – nie może być krótszy niż 21 dni od dnia ogłoszenia.

Warszawie i w innych dużych miastach obowiązki związane z konsultowaniem i uchwalaniem planów miejscowych i studium należą do prezydenta miasta, a nie do burmistrzów poszczególnych dzielnic.

II POZIOM PARTYCYPACJI: WNIOSKI DO PLANU LUB STUDIUM

Etap składania wniosków zarówno do studium, jak i planu miejscowego, jest uznawany za pierwszy, w którym społeczność lokalna uzyskuje możliwość oddziaływania na treść danego opracowania planistycznego. Wnioski te w istocie są traktowane jako propozycje mieszkańców do ustaleń dotyczących ich aktów planistycznych.

Kto może składać wnioski?

Ustawa nie przyznaje wprost tego uprawnienia każdemu, jednakże otwarte zaproszenie do składania wniosków oznacza, że nie przewiduje tutaj ograniczeń. Wnioski dotyczące studium i planu miejscowego, oprócz mieszkańców, mogą składać także organy administracji publicznej, na przykład burmistrz, w tym organy właściwe do późniejszego opiniowania i uzgadniania projektu studium. Wydaje się zatem zasadne, by w celu złożenia takiego wniosku burmistrz danej dzielnicy organizował konsultację społeczną.

W jakiej formie?

Forma składania wniosku jest określana przez wójta/burmistrza/prezydenta miasta w taki sposób, aby wniosek mógł być utrwalony i skierowany do rozpatrzenia, a także by mógł znaleźć się w dokumentacji prac planistycznych przekazywanych wojewodzie w celu stwierdzenia zgodności z przepisami prawnymi. Zazwyczaj stosowaną formą jest złożenie pisma w oznaczonym miejscu lub wysłanie go pocztą – także elektroniczną. Z kolei określenie przez wójta/burmistrza/prezydenta miasta miejsca składania wniosków ogranicza się do podania adresu urzędu gminy/miasta oraz godzin przyjmowania pism składanych osobiście.

Tryb rozpatrywania wniosków

Obowiązek rozpatrzenia wszystkich złożonych wniosków do studium oraz do planu miejscowego należy do wójta/burmistrza/prezydenta miasta. UPZP nie wskazuje formy prawnej tej czynności, jednak na podstawie zasad ogólnych przyjmuje się, że rozpatrzenie wniosku następuje w formie zarządzenia. Organ wykonawczy gminy (wójt/burmistrz/ /prezydent miasta) nie musi wydawać osobnych zarządzeń dla każdego wniosku. Może się ograniczyć do zarządzenia zbiorczego w sprawie uwzględnienia lub odrzucenia wniosków zestawionych, na przykład w formie w tabeli.

Rozpatrzenie wniosków do planu miejscowego następuje w terminie nie dłuższym niż 21 dni od dnia upływu terminu ich składania. Przepisy nie wskazują natomiast terminu na rozpatrzenie wniosków do studium. Przyjmuje się jednak, że powinno to nastąpić najpóźniej na etapie sporządzania projektu studium, jeszcze przed skierowaniem go do opiniowania i uzgadniania.

Wnioski złożone po terminie nie podlegają rozpatrzeniu. Organ wykonawczy gminy ma tutaj pewną dowolność i może poddać je analizie, a nawet uwzględnić przy kolejnych czynnościach prowadzących do uchwalenia projektu studium i planu miejscowego. UPZP nie określa, na jakiej zasadzie uwzględniane są wnioski, a na jakiej odrzucane.

III POZIOM PARTYCYPACJI:

WYŁOŻENIE PROJEKTU PLANU LUB STUDIUM DO PUBLICZNEGO WGLĄDU

Wyłożenie projektu studium czy projektu planu miejscowego do publicznego wglądu jest kluczowym etapem procedury uchwalania aktów planistycznych. Etap ten następuje po sporządzeniu przez wójta/ burmistrza/ prezydenta miasta projektu danego opracowania uwzględniającego pozytywnie rozpatrzone wnioski, a także po uprzednim wprowadzeniu do projektu zmian wynikających z uzyskanych opinii i dokonanych uzgodnień.

Wójt/burmistrz/prezydent miasta informuje członków danej społeczności lokalnej o wyłożeniu planu miejscowego lub studium przez ogłoszenie w prasie miejscowej, obwieszczenie w BIP oraz w zwyczajowo przyjęty sposób w danej miejscowości, na przykład na tablicy ogłoszeń w urzędzie.

Kto może składać uwagi?

Uwagi do projektu planu lub studium mogą składać osoby fizyczne i prawne oraz jednostki organizacyjne niemające osobowości prawnej.

Kiedy i w jakiej formie?

Zgodnie z UPZP organ wykonawczy gminy informuje o wyłożeniu projektu planu miejscowego do publicznego wglądu na co najmniej 7 dni przed datą wyłożenia. Projekt planu miejscowego jest dostępny przez co najmniej 21 dni, przy czym w tym czasie dostępna jest także prognoza oddziaływania na środowisko. Wójt/burmistrz/prezydent miasta ma obowiązek zorganizować dyskusję publiczną nad rozwiązaniami przyjętymi w projekcie planu miejscowego, analogicznie do trybu postępowania podczas upubliczniania studium.

Warto zaznaczyć, że od 15 listopada 2008 r. do dokumentu studium wprowadzono również obowiązek opracowania i upublicznienia prognozy oddziaływania na środowisko, zgodnie z regulacją ustawy o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko¹¹).

¹¹ Ustawa z 3 października 2008 r. o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko (Dz.U. 2008 nr 199, poz.1227).

W ogłoszeniu o wyłożeniu projektu planu miejscowego — podobnie jak w przypadku studium — wójt/burmistrz/prezydent miasta wyznacza termin, w którym mieszkańcy mogą wnosić uwagi do projektu planu, z tym, że wyznaczony termin nie może być krótszy niż 14 dni od dnia zakończenia okresu wyłożenia planu.

IV POZIOM PARTYCYPACJI: DYSKUSJA PUBLICZNA NAD PRZYJĘTYMI ROZWIĄZANAMI

Kolejną możliwość wpływania na treść studium oraz planu miejscowego społeczność lokalna uzyskuje w toku dyskusji publicznej, organizowanej w czasie wyłożenia do publicznego wglądu planu miejscowego lub studium. To właśnie obowiązująca ustawa z 27 marca 2003 r. wprowadziła dyskusję publiczną oraz nadała jej pozycję obligatoryjnego elementu procedury. Jednak UPZP nie definiuje dyskusji publicznej, nie precyzuje również zasad jej przeprowadzania. Uznaje się więc, że nie zawiera żadnych rozwiązań dotyczących dyskusji publicznej. Zgodnie z literalnym brzmieniem przepisów wyrażonych w art. 11. pkt. 10. oraz art. 17. pkt. 9. UPZP można ustalić jedynie, że dyskusja publiczna:

- organizowana jest przez wójta/burmistrza/ prezydenta miasta;
- odbywa się w czasie wyłożenia projektu studium lub projektu planu miejscowego do publicznego wglądu;
- dotyczy rozwiązań przyjętych w projektach omawianych opracowań planistycznych.

Zapisy ustawowe stwarzają zatem możliwości przeprowadzenia na tym poziomie konsultacji społecznych realizowanych różnymi metodami.

Dyskusje mogą być prowadzone na różnych szczeblach samorządu. Spotkania konsultacyjne dotyczące planu miejscowego i studium organizowane przez jednostki pomocnicze, a w przypadku Warszawy przez samorząd dzielnicowy, są dobrowolnymi i dodatkowymi działaniami wynikającymi z woli administracji samorządowej, a nie obowiązującego prawa.

Kto powinien wziąć udział w dyskusji?

Nie istnieje ograniczenie podmiotowe, co do udziału w dyskusji. Wypowiadać się w niej mogą zarówno mieszkańcy gminy, jak i osoby w niej niezamieszkałe — przedstawiciele rozmaitych środowisk, osoby prawne i jednostki organizacyjne niemające osobowości

prawnej. Czynić to mają prawo przez swoich przedstawicieli oraz organy administracji publicznej. Dyskusja ta powinna być przeprowadzona w sposób zapewniający uczestnictwo wszystkim zainteresowanym podmiotom, bez względu na interes prawny, a jej przebieg warto właściwie udokumentować.

W jakiej formie sporządzany jest protokół z dyskusji?

Sporządzony protokół powinien zawierać:

- listę osób biorących udział w dyskusji, która stanowić będzie załącznik do protokołu;
- wyszczególnienie podmiotów aktywnie biorących w niej udział, to znaczy zabierających głos, wraz z określeniem poruszanego przez nich zagadnienia;
- wykaz ustaleń dyskusji.

Protokół sporządzany jest w trzech egzemplarzach:

1. — w celu przedstawienia sformułowanych postulatów i ustaleń wójtowi/ burmistrzowi/ /prezydentowi miasta,
2. — jako dokument składający się na dokumentację planistyczną studium lub planu miejscowego,
3. — do publicznego wglądu.

V POZIOM PARTYCYPACJI: WNOSZENIE UWAG DO PROJEKTU PLANU LUB STUDIUM

Etap ten obejmuje możliwość wnoszenia uwag dotyczących projektu studium lub planu miejscowego w terminie wyznaczonym w ogłoszeniu o wyłożeniu projektów tych aktów do publicznego wglądu.

Kto może wnosić uwagi?

Uprawnienie to przysługują osobom prawnym i fizycznym oraz jednostkom niemającym osobowości prawnej. Uwagi do projektu planu miejscowego może wnieść każdy, kto kwestionuje ustalenia przyjęte w projekcie planu.

W jakiej formie składane są uwagi?

Za odpowiednią formę wnoszenia uwag uznaje się formę pisemną, w tym również w postaci elektronicznej opatrzonej bezpiecznym podpisem elektronicznym. Przyjmuje się, że uwaga nie wymaga uzasadnienia, a poprzez jej wnoszenie uprawniony podmiot wyraża

krytykę przyjętych w projekcie rozwiązań, dezaprobatę lub poparcie, albo wskazuje kierunki rozwiązań alternatywnych. Uwagi mogą być także składane w formie sugestii o charakterze formalnym, na przykład w związku z niedochowaniem terminów. Jednak przede wszystkim powinny koncentrować się na merytorycznych aspektach projektu.

Tryb rozpatrywania uwag

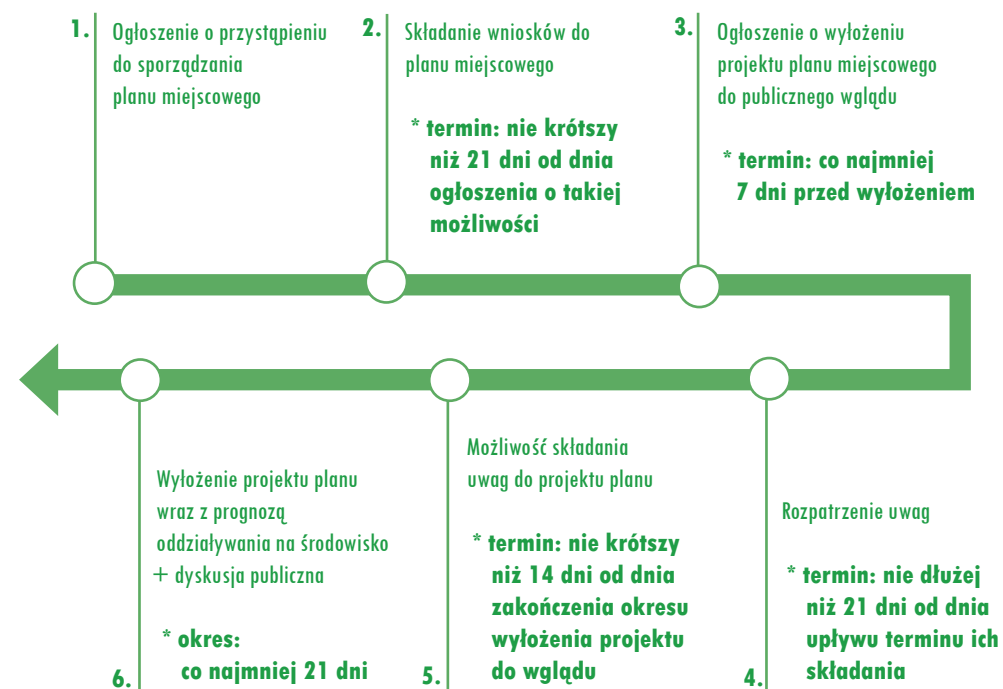
Wniesione uwagi, zarówno do projektu studium, jak i projektu planu miejscowego, podlegają rozpatrzeniu przez wójta/burmistrza/prezydenta miasta, który ma obowiązek ustosunkować się do nich w terminie nie dłuższym niż 21 dni od dnia upływu daty ich składania. Uwzględnienie uwag skutkuje z reguły koniecznością dokonania zmian w planie miejscowym lub studium. Regulacje UPZP nie wskazują terminu, w jakim należy rozpatrzyć uwagi wniesione do projektu studium.

Uwaga do projektu studium lub projektu planu miejscowego nie jest środkiem prawnym służącym ochronie interesu prawnego jednostki. Dlatego nie rodzi po stronie wnoszącego uprawnienia do zaskarżenia. Nieuwzględnienie uwagi, bądź jej uwzględnienie jedynie w niepełnym zakresie, nie podlega zatem zaskarżeniu do sądu administracyjnego.

Lista nieuwzględnionych przez wójta/burmistrza/prezydenta miasta uwag do studium lub projektu planu miejscowego przedstawiana jest radzie gminy/miasta wraz z zawierającym ewentualne zmiany projektem. Rada gminy/miasta, uchwalając studium lub plan miejscowy, rozstrzyga jednocześnie o sposobie rozpatrzenia uwag, a rozstrzygnięcie to stanowi załącznik do uchwały o uchwaleniu studium bądź planu miejscowego.

Uchwała z załącznikami oraz dokumentacją prac planistycznych przedstawiana jest następnie wojewodzie w celu oceny ich zgodności z przepisami prawnymi. Jeżeli treść studium lub projektu planu miejscowego ulegnie modyfikacji w wyniku przeprowadzonej dyskusji publicznej nad przyjętymi rozwiązaniami lub na skutek uwzględnienia wniesionych uwag do wyłożonego projektu, to zarówno etap wyłożenia tego projektu do publicznego wglądu, jak i dyskusję publiczną, powinno się przeprowadzić ponownie.

Wykres nr 3. Terminy w procedurze sporządzania planu miejscowego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie UPZP



ROZDZIAŁ 2

OCHOCKI MODEL DIALOGU OBYWATELSKIEGO

NA OCHOCKI MODEL DIALOGU OBYWATELSKIEGO (OMDO) SKŁADAJĄ SIĘ:

- **ZOGÓLNE ZASADY PROWADZENIA KONSULTACJI SPOŁECZNYCH W KWESTIACH ZWIĄZANYCH Z PRZESTRZENIĄ WIELKOMIEJSKĄ,**
- **PRZYSTOSOWANE DO NICH NARZĘDZIA KONSULTACYJNE,**
- **NARZĘDZIA DO PROWADZENIA DIALOGU OBYWATELSKIEGO UŻYTECZNE PO KONSULTACJACH.**

MODEL ZOSTAŁ WYPRACOWANY W OPARCIU O DOŚWIADCZENIA ZEBRANE W CZASIE REALIZACJI PROJEKTU W DZIELNICY OCHOTA. MOŻE MIEĆ JEDNAK WALOR UNIWERSALNOŚCI POZWALAJĄCY STOSOWAĆ GO W INNYCH TYPACH WIELKOMIEJSKICH UKŁADÓW LOKALNYCH

MODEL I ZASADY JEGO STOSOWANIA

Przyjeliśmy, że przestrzeń wielkomiejska stanowi obiekt rywalizacji pomiędzy różnymi jej użytkownikami, ponieważ postrzegana jest jako dobro deficytowe. Obszar permanentnego konfliktu wymaga działań skierowanych na osiągnięcie konsensu i pracy nad dobrem wspólnym. Konsultacje społeczne są dobrym pretekstem do ich podjęcia, gdyż mogą zmniejszyć konfliktowy charakter stosunków społecznych w obszarze przestrzeni i pomóc w wypracowaniu zgody, co do kierunku jej przekształceń.

Konfliktowy charakter przestrzeni publicznej oznacza, że jej użytkownicy należą do grup o odmiennych potrzebach. Dlatego przyjęliśmy, że każdej z takich grup, która w dowolnym momencie może zgłosić akces do przestrzeni wspólnej, należy umożliwić wypowiedzenie się i przedstawienie swoich racji. Wymaga to dokładnego rozpoznania użytkowników przestrzeni i zebrania jak najszerszego spektrum opinii, by następnie przy udziale ekspertów stopniowo zawężać je do postulatów możliwych do zrealizowania.

OMDO



Częstym błędem popełnianym w konsultacjach jest ograniczanie udziału społecznego do fazy zbierania informacji. Mieszkańcy angażują się w proces, dzielą swoimi uwagami, a następnie ze względu na ograniczenia formalnoprawne ich pomysły są odrzucane na rzecz tych, które nie wymagają przekraczania barier proceduralnych i są po prostu łatwiejsze do zrealizowania. Tworząc model uznaliśmy, że podstawową zasadą konsultacji w tym obszarze powinno być uczestnictwo mieszkańców w całym procesie – od momentu, gdy podzielą się swoimi opiniami poprzez sprawdzenie możliwości formalnoprawnych i ich uwzględnienie, aż do realizacji wybranych postulatów.

Podzieliliśmy proces konsultacji na trzy poziomy. Najlepiej prowadzone konsultacje to takie, w których wszystkie wzajemnie się przenikają, uzupełniając działania dominujące na danym etapie.

DIAGNOZA I DOBÓR REPREZENTACJI

Aby uprzedzić wystąpienie konfliktu lub odpowiednio go opisać, trzeba określić potrzeby różnych użytkowników przestrzeni. Przeważnie w takich sytuacjach sięga się po standardowe podziały społeczno-demograficzne (starzy – młodzi, biedni – bogaci, bezdzietni – z małoletnimi dziećmi). Tymczasem nie zawsze spełniają one warunek, jakim jest wspólny interes ze względu na użytkowanie przestrzeni. A nawet jeśli w jej obrębie potrzeby są zbieżne, grupy takie nie tworzą kręgów osób mających wspólną wizję przestrzeni publicznej. Rzadko również artykulacja potrzeb wynika z przynależności do konkretnej grupy. Dlatego przy tworzeniu listy osób biorących udział w konsultacjach społecznych rekomendujemy kierowanie się zasadą reprezentacji zamiast reprezentatywności.

Jak pisaliśmy w pierwszym rozdziale, reprezentatywność w badaniach społecznych zakłada, że uwzględnieni zostają przedstawiciele grup wyszczególnionych ze względu na ich miejsce zajmowane w strukturze społecznej i demograficznej. Inaczej postępujemy kierując się zasadą reprezentacji. Tu interesuje nas pozycja, jaką dane grono osób zajmuje lub może zająć w konflikcie dotyczącym przestrzeni: jakiego rodzaju korzystania z niej oczekuje, a zatem jakie potrzeby związane z użytkowaniem przestrzeni reprezentuje. Przykładem takiej reprezentacji są mieszkańcy kamienicy, w której planowane jest powstanie lokalu gastronomicznego, stowarzyszenia kulturalne pretendujące do zajęcia infrastruktury miejskiej pod organizowane przez siebie wydarzenia, kupcy sprzedający swoje produkty w warzywniakach, które mają być modernizowane itd. Oczywiście uczestnicy konsultacji, dobrani w oparciu o zasadę reprezentacji,

mogą się czasem pokrywać z tymi dobranymi na zasadzie reprezentatywności społeczno-demograficznej.

Zakładamy ponadto, że lista reprezentacji użytkowników może się powiększać lub zmniejszać, w zależności od przebiegu procesu konsultacji, jednak w pierwszym kroku dążymy do włączenia jak największej liczby grup.

Lista reprezentacji powinna zakładać obecność co najmniej trzech kategorii użytkowników:

Grupy formalne – liderzy i metaorganizacje

Liderzy grup formalnych i przedstawiciele metaorganizacji zrzeszających organizacje pozarządowe lub instytucje z danego terenu to osoby najlepiej znające potrzeby środowisk, które reprezentują. Szczególnie ważne jest nawiązanie kontaktu z tymi, o których wiemy, że mają sprzeczne potrzeby. Na przykład podczas mediacji na Bazarze Banacha pracowaliśmy z przedstawicielami kupców (przeciwnikami planowanych zmian) i władzy samorządowej (orędownikami modernizacji bazaru).

Praca z grupami formalnymi zakłada też analizę różnych potrzeb i interesów względem przestrzeni oraz wybór potencjalnie najbardziej konfliktowych spośród nich. Ważny jest także dobór przedstawicieli, którzy wyartykułują je najlepiej. Tak postępowaliśmy w przypadku Placu Narutowicza, gdzie wybraliśmy studentów (rada studentów z pobliskiego Domu Studenckiego *Akademik*) jako reprezentantów potrzeby aktywnego wypoczynku, a jako ich antagonistów wyłoniliśmy seniorów (klub seniora). Jednak, ku naszemu zaskoczeniu, ich potrzeby wobec placu były podobne, choć miały zupełnie inną motywację. To tylko potwierdza naszą tezę, że odmiennym potrzebom nie zawsze towarzyszą różnice demograficzne.

Grupy nieformalne – „głośni”

Przyjąwszy, że pojęciem organizującym działania konsultacyjne jest konflikt (potencjalny lub rzeczywisty) spowodowany ścieraniem się odmiennych potrzeb użytkowników przestrzeni, rozpoczynając konsultacje i „wchodząc w teren” najłatwiej dotrzeć do tych użytkowników, którzy odmiennie potrzeby głośno wyrażają. Dowiadujemy się o nich przede wszystkim za pośrednictwem portali społecznościowych i artykułów w prasie lokalnej. „Głośni” są zazwyczaj przedstawicielami grup nieformalnych, którzy ujawniają się podczas prowadzenia procesu konsultacji lub nieco wcześniej. Dzięki swoim wypowiedziom na temat przedmiotu

DAŻENIE DO KONSENSU

Sporny charakter przestrzeni publicznej nie musi prowadzić do otwartego konfliktu jej użytkowników. Ich sprzeczne dążenia często wynikają z nieświadomości sobie potrzeb drugiej strony i nieznaności argumentów, jakie za nimi stoją, również tych związanych z uwarunkowaniami formalnoprawnymi.

Mieszkańcom brakuje wiedzy nie tylko na temat procesu planowania przestrzeni i jego szczegółowych technicznych aspektów, ale również na temat zasad działania samorządu. Wpływa to znacząco na brak zaufania do decydentów i urzędników oraz wywołuje frustrację związaną z nierealizowaniem zgłaszanych postulatów. Dlatego tak istotne w konsultacji jest wspólne z mieszkańcami przechodzenie od etapu zbierania informacji do uczestniczenia w warsztatach z ekspertami. Konsens dotyczący wizji przestrzeni wspólnej powinien zostać wypracowany właśnie wtedy, w obecności zarówno mieszkańców, jak i ekspertów, a nie za zamkniętymi drzwiami urzędniczych gabinetów.

Konfrontowanie użytkowników o odmiennych potrzebach

Kontrolowana konfrontacja różnych punktów widzenia sprzyja zrozumieniu potrzeb innych użytkowników, redukcji własnych roszczeń lub twórczemu wypracowywaniu postulatów, które przełamują dwubiegunowy podział: dobre tylko dla mnie — dobre tylko dla innych.

W czasie tego procesu przedstawiamy wyniki poprzednich badań lub już zdobytą wiedzę na temat potrzeb różnych grup użytkowników i prosimy o uzupełnienie lub uzasadnienie odrzucenia niektórych jej elementów. W ten sposób uwspólniane są informacje o różnych grupach użytkowników. Na przykład przy Placu Narutowicza dla uczestników warsztatów przygotowaliśmy przegląd wyników wcześniejszych etapów badawczych i prosiliśmy o refleksję, w jaki sposób sprostać wyrażanym w nich potrzebom i dlaczego warto to zrobić.

Najlepszym sposobem na realizację kontrolowanej konfrontacji jest wspólna praca podczas warsztatów w ograniczonej, heterogenicznej grupie. Na tym etapie wielu uczestników wycofuje się ze swoich żądań lub zaczyna popierać potrzeby innych grup. Podczas warsztatów typu *charette* „Nowy Plac Narutowicza” po wystąpieniu przedstawiciela spółki Tramwaje Warszawskie mieszkańcy przyznali, mimo wcześniejszej niechęci, że pętla tramwajowa jest konieczna, ale powinna zostać w znacznym stopniu ograniczona.

sporu stają się reprezentantami grup, które wraz z rozwojem konfliktu będą się coraz bardziej formalizować. „Głośni” mogą jednak wyrażać też stanowisko w imieniu ciał sformalizowanych (np. organizacji społecznych).

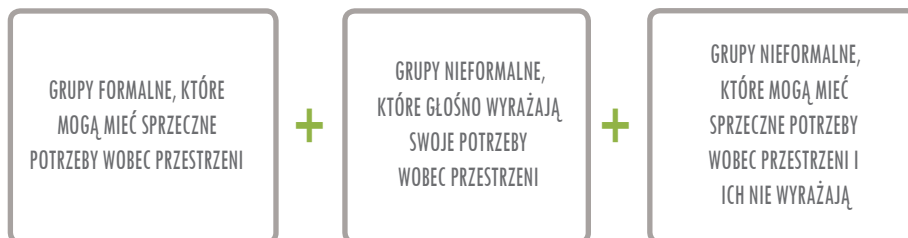
Grupy nieformalne – „milczący”

O głos w konsultacjach proszeni są nie tylko „głośni”, ale również „milczący” użytkownicy przestrzeni, którzy z biegiem czasu mogą stać się realną siłą kwestionującą lub promującą zmiany w przestrzeni publicznej.

Dotarcie do różnych użytkowników przestrzeni jest trudne, dlatego musi uwzględniać ich nawyki. Gdy zmiana dotyczy małego obszaru, który nie ma wielkiego wpływu na życie mieszkańców bardziej odległych terenów, wystarczą spotkania z najczęstszymi użytkownikami przestrzeni. Na przykład przy konsultacjach wokół ulicy Filtrowej spotykaliśmy się z mieszkańcami w kawiarniach ulokowanych w jej okolicy. Inaczej postępowaliśmy przy Placu Narutowicza. Ponieważ stanowi on węzeł komunikacyjny ważny dla mieszkańców całej Ochoty, oprócz uwzględnienia w badaniu użytkowników mieszkających najbliżej niego, musieliśmy odwołać się do narzędzia ilościowego — czyli ankiety na reprezentatywnej próbie.

Jakie narzędzia można zastosować do wylaniania reprezentacji?⁽¹²⁾

Podstawą udanej pracy na reprezentacjach jest solidnie przeprowadzony *desk research*, który wyłoni główne grupy interesu, liderów i „głośnych”. Wywiady z nimi to pierwszy krok do włączenia dalszych, mniej widocznych użytkowników i ustalenia obszaru oraz zakresu omawianych podczas konsultacji zagadnień. Spotkania w kawiarniach, ankieta na reprezentatywnej próbie, spotkanie otwarte czy spotkanie o charakterze piknikowym pomogą poznać opinie mieszkańców, którzy rzadko zabierają głos, mimo że często są głównymi użytkownikami omawianej przestrzeni.



12. Szczegółowy opis narzędzi znajduje się w dalszej części publikacji.

Dostarczanie uczestnikom konsultacji wiedzy na temat uwarunkowań formalnoprawnych

Wypełnieniu tej zasady sprzyja zapraszanie do konsultacji ekspertów reprezentujących zarówno stronę społeczną, samorządową, jak i instytucjonalną. Pozwala to na bieżąco konfrontować pomysły na temat zmian – będące efektem artikulacji potrzeb lub twórczej burzy mózgów – z praktycznymi możliwościami ich uwzględnienia. Pozwala to uniknąć frustracji spowodowanej obiektywnymi przeszkodami w realizacji postulatów.

Organizatorzy konsultacji też powinni angażować się w poznawanie barier formalnoprawnych. Służyć temu mogą spotkania z ekspertami podejmowane przed każdym działaniem konsultacyjnym. Podczas takich spotkań zyskują wiedzę dotyczącą faktów, które koniecznie należy ustalić przed zaproszeniem do konsultacji mieszkańców, czyli na przykład dowiedzą się:

- kto jest właścicielem terenu;
- jakie są instytucje odpowiedzialne za jego poszczególne fragmenty;
- jakie regulacje wynikają z planów przestrzennych;
- czy istnieją ograniczenia konserwatorskie.

Często pozyskanie takich danych wymaga bezpośredniego kontaktu między poszczególnymi wydziałami lub biurami urzędów. Mogą one zostać wyjaśnione szybciej podczas spotkań pracowników, a nie wymiany urzędowych pism, tak jak to jest dzisiaj praktykowane.

Praca krok po kroku – wieloetapowość

W konsultacjach dochodzenie do porozumienia następuje wieloetapowo. Na każdym etapie zyskujemy więcej informacji o potrzebach, możliwościach i zasobach – zatem coraz bardziej przybliżamy się do faktycznego obszaru możliwych uzgodnień. Ważne są zarówno oficjalne spotkania, na które zapraszane jest szerokie grono użytkowników przestrzeni, jak i nieformalne rozmowy z każdą ze stron z osobna.

W trakcie realizacji projektu ochockiego rola spotkań nieformalnych systematycznie rosła. Początkowo traktowaliśmy je jako rozmowy pozwalające na zebranie informacji. Następnie okazało się, że są one dobrym sposobem przygotowania podłoża do współpracy oraz określenia możliwych celów i problemów, jakie możemy napotkać podczas kulminacyjnej dyskusji warsztatowej. Co ważne, podobne znaczenie i przebieg miały zarówno spotkania nieformalne z mieszkańcami, jaki i urzędnikami – ekspertami.

Za wieloetapowością procesu przemawia także to, że przeprowadzenie jednego warsztatu bywa niewystarczające. W przypadku ulicy Filtrowej na pierwszym warsztacie uczestnicy zdołali jedynie „przesiać” postulaty mieszkańców pod kątem ich uwarunkowań formalnych i finansowych.

Dopiero kolejne spotkania nieformalne i drugi warsztat pozwoliły wyłonić postulaty, których realizacja obecnie jest w toku.

Zgoda na protokół rozbieżności

Przyjęliśmy, że nie należy za wszelką cenę dążyć do kompromisu, ponieważ może to spowodować jedynie pozorne rozwiązanie konfliktu i przesunięcie go w czasie. Uczestnicy, którzy poznają wzajemnie swoje potrzeby i uwarunkowania formalnoprawne, mogą uznać ich zasadność, ale nie muszą. Mogą też nie chcieć wycofać się z zajmowanych pozycji wyjściowych. W takiej sytuacji nie pozostaje nic innego, jak sporządzić protokół rozbieżności.

Czasem jednak niezgoda to sygnał dla decydentów, że być może zmiany wymagają nie tyle postawy mieszkańców wobec konfliktowej kwestii, a wadliwe prawo. Wydaje nam się, że zgoda na rozbieżności jest równie ważnym elementem dialogu obywatelskiego, co uzgodnienie stanowisk.

Mnożenie kanałów i narzędzi komunikacji

Wykluczenie niektórych grup użytkowników wynika nie tylko z ich pominięcia podczas dobierania uczestników konsultacji, ale również z niedostatku kanałów komunikacji, za pośrednictwem których przekazujemy wiedzę na temat konsultowanych obszarów. Dlatego trzeba wykorzystywać różne źródła, z jakich mieszkańcy mogą czerpać informacje o przedmiocie konsultacji.

Ważne jest uwzględnianie dwóch przestrzeni – wirtualnej i realnej. Informacje podane na stronie internetowej mogą mieć szeroki zasięg, ale nie dotrą do osób mniej obeznanych z nowoczesnymi technologiami. Z kolei piknik to świetna okazja na spotkanie z mieszkańcami, ale doświadczenie pokazuje, że relatywnie rzadko biorą w nim udział osoby młode.

Podobnie przystosowane do różnych grup odbiorców powinny być materiały związane z konsultacjami. Tekstom pisanym powinny towarzyszyć łatwe grafy, a plany najlepiej przedstawiać w prostej formie wizualnej. Tak zaprezentowaliśmy je w przypadku Placu Narutowicza, gdy różne pomysły na modernizację zostały opracowane i zwizualizowane przez studentów Wydziału Architektury Politechniki Warszawskiej.

Ostatnim istotnym elementem jest dostosowanie języka do odbiorców. Konsultacje służą zwykłym ludziom, więc materiały dla mieszkańców powinny być tworzone z myślą o nich. Być może banalny, ale wciąż niedoceniany jest fakt, że określenia stosowane przez fachowców nie są zrozumiałe dla przeciętnego mieszkańca. Ma to szczególne znaczenie w sformalizowanych procedurach, na przykład przy tworzeniu miejscowych planów zagospodarowania przestrzeni,

ale także podczas konkursów architektonicznych. Przełożenie języka projektowego na potoczny pozwala uniknąć niepotrzebnych nieporozumień i komunikacyjnego chaosu.

Transparentność procesu

Z właściwie prowadzoną komunikacją wiąże się potrzeba informowania o całym procesie konsultacji. Mieszkańcy, którzy dzielą się swoimi opiniami, powinni otrzymać informację zwrotną na każdym etapie zbierania i wdrażania ich postulatów.

W prowadzonych przez nas konsultacjach stale raportowaliśmy kolejne działania, a gotowe materiały zamieszczaliśmy na stronie internetowej lub dostarczaliśmy uczestnikom w postaci broszur i raportów — również wysyłanych bezpośrednio do adresatów drogą e-mailową.

Dlaczego takie żmudne działania pozwalają uniknąć konfliktu? Ponieważ pokazują, co dzieje się z postulatami i dlaczego jedne z nich są wprowadzane, a inne nie. Można w ten sposób uniknąć zarzutów realizowania przez władzę samorządową własnych interesów, stronniczości organizatorów czy niedoreprezentowania niektórych grup, które w tak zorganizowanym procesie mogą włączyć się do konsultacji na każdym etapie.

Z transparentnością wiąże się również konieczność przyznawania się do porażek i błędów. Czasem taki gest wystarczy, by załagodzić niepokoje w lokalnej społeczności. Ponadto mieszkańcy są ciekawi losów własnych postulatów. Nawet jeśli większość z nich nie może zostać zrealizowana, warto przekazać tę informację wraz z uzasadnieniem. Świadomość, że nie zostały zignorowane, lecz na przeszkodzie stanęły istotne kwestie prawne lub finansowe, zmienia obraz konsultacji, które w innym przypadku mogłyby zostać nazwane pozornymi.

W efekcie transparentność procesu buduje zaufanie do organizatorów konsultacji, a także do dalszych działań związanych z wprowadzaniem zmian społeczną.

Jakie narzędzia stosować w fazie dążenia do konsensu?

Narzędziem konsultacyjnym, które najlepiej pomaga wspólniać postulaty na podstawie uwarunkowań formalnoprawnych są warsztaty eksperckie typu *charette*, które służą wymianie poglądów między mieszkańcami a ekspertami oraz spokojnej i rzeczowej argumentacji. Podobną rolę mogą pełnić spotkania otwarte z mieszkańcami, ale tylko wówczas, gdy przeprowadzone są na wczesnym etapie wprowadzania zmian, a konsultowana kwestia nie jest przedmiotem zaognionego konfliktu. Podczas takich spotkań konieczna jest obecność ekspertów, którzy będą odpowiadać na pytania mieszkańców.

AKTYWIZACJA MIESZKAŃCÓW

Kolejnym elementem procesu konsultacji jest budowanie motywacji mieszkańców do dbania o przestrzeń publiczną. Mieszkańcy często chcą działać na rzecz zmian, jednak brakuje im wiedzy na temat gospodarzy terenu. Nie wiedzą, komu mogą zgłosić usterkę, uwagę lub pomysł na ciekawą inicjatywę. Zadaniem organizatorów konsultacji jest — oprócz dbałości o proces wdrażania postulatów — polepszanie kanałów komunikacji między mieszkańcami, instytucjami i samorządem, tak by chętniej podejmowane były inicjatywy oddolne.

Dostarczanie informacji praktycznych

Informacje, które z założenia kierowane są do mieszkańców, powinny do nich faktycznie trafiać. Nie wystarczą komunikaty udostępniane w urzędzie dzielnicy. Na przykład: jeśli planowana jest zmiana w przestrzeni wspólnej, informacja o tym powinna znaleźć się w tej przestrzeni; jeżeli powtarza się komunikacyjny chaos związany ze zgłaszaniem do nieodpowiednich organów skarg dotyczących ubytków w jezdni, warto wydać podręczny przewodnik dla mieszkańców (jak zrobił to nasz zespół, tworząc „Przewodnik mieszkańca”⁽¹³⁾).

Zmniejszeniu konfliktowego charakteru przestrzeni wspólnej sprzyja klarowność zasad, które tę przestrzeń organizują. Mieszkańcy chętniej zaangażują się w dbanie o estetykę własnej ulicy, jeśli będą znali jej gospodarza, do którego mogą zgłaszać swoje uwagi. Dlatego w raportach, na stronach internetowych, w broszurach tworzonych na potrzeby konsultacji warto umieszczać informacje o strukturze własności, terminach, telefonach, jednostkach odpowiedzialnych, a nie tylko te, które są związane bezpośrednio z konsultowanym obszarem.

Empowerment – wzmacnianie inicjatyw oddolnych

Często ciekawe inicjatywy mogą być zrealizowane, gdy zostaną połączone zasoby społeczne i możliwości administracji samorządowej. By wykorzystać taką współpracę, potrzebna jest jednak odpowiednia komunikacja. Konsultacje społeczne stwarzają niepowtarzalną okazję do rozpoczęcia wspólnych działań. W ich trakcie ujawniają się liderzy oraz społecznicy, a także powstaje możliwość wypracowania ścieżki realizacji oddolnych inicjatyw.

Temu służył między innymi warsztat animacyjny na temat ulicy Filtrowej. Mieszkańcy uważali ulicę za ładną, ale brudną i zaniedbaną. W dużej mierze jednak wygląd ulicy zależy także od nich samych. Ze wszystkich postulatów, które na pierwszym warsztacie zostały uznane

13. Wspomniany *Przewodnik mieszkańca* można znaleźć na stronie OMDO: <http://www.pts.org.pl/omdo/przewodnik-mieszkanca/>

za możliwe do zrealizowania, wybraliśmy najbardziej aktywizujące do dbania o przestrzeń wspólną i zapewniające infrastrukturę do wydarzeń kulturalnych. Zamiast działać w imieniu – lub nawet za mieszkańców – dostarczyliśmy im wiedzy, jak samodzielnie mogą wpływać na jakość przestrzeni wspólnej. Ustalenia wypracowaliśmy podczas dyskusji warsztatowej z urzędnikami i mieszkańcami, a następnie zawarliśmy je w naszym raporcie. Wiedza ta jest jednym z najcenniejszych efektów konsultacji i może wpłynąć korzystnie nie tylko na obecnie konsultowany obszar, ale też na działania podejmowane w przyszłości.

Jakie narzędzia stosujemy w fazie *empowermentu*?

Narzędzia tej fazy to głównie raporty, sprawozdania, broszury dla mieszkańców i informacje na stronie internetowej i portalach społecznościowych. Warto jednak od czasu do czasu uzupełnić je działaniem poświęconym aktywizacji mieszkańców – na przykład warsztatami animacyjnymi. Podczas takich warsztatów mieszkańcy, mając okazję współpracować z urzędnikami, decydentami, przedstawicielami lokalnych instytucji i ekspertami, nabierają do nich zaufania, dzięki temu podobny kontakt mogą chętniej podejmować w przyszłości. Podobnemu celowi służą nieformalne spotkania w gronie uczestników konsultacji, zapewniające ich sieciowanie.

NARZĘDZIA

Narzędzia są nieodłączną częścią Ochockiego Modelu Dialogu Obywatelskiego. Opisujemy je, jeśli to tylko możliwe, najbardziej drobiazgowo. Przy organizacji spotkań z mieszkańcami nieuwzględnienie nawet drobnego elementu – na przykład informacji na plakacie – może doprowadzić do fiaska całego przedsięwzięcia. Dlatego czasem opis narzędzia wydawać się może zbyt szczegółowy, a zawarte w nim informacje – oczywiste. Jednak dla osób lub organizacji, które nie mają doświadczenia w prowadzeniu konsultacji, uwagi te mogą być cennymi wskazówkami, jak działać, aby uzyskać oczekiwane rezultaty

DESK RESEARCH

Desk research, czyli analiza danych zastanych, to uporządkowany przegląd dostępnych informacji odnośnie do przedmiotu konsultacji. Jest to podstawowe rozpoznanie sytuacji.

Zakładane cele jego zastosowania

Zebrane tą metodą dane pozwolą określić:

- kogo włączyć do konsultacji – czy będą to eksperci lub reprezentanci użytkowników, czy szersze grupy mieszkańców,
- jaki zakres przedmiotowy powinny mieć konsultacje.

Gdzie, kiedy, jak zastosować?

- Dobrze jest w pierwszej kolejności zastanowić się, na jakie pytania analiza ma odpowiedzieć. Standardowo proponujemy, by postawione kwestie dotyczyły:

przedmiotu konsultacji

- Kto jest właścicielem, a kto zarządcą danego terenu?
- Jakie są główne problemy, które będą dyskutowane?
- Czy teren jest objęty miejscowym planem zagospodarowania przestrzeni, ochroną konserwatora zabytków lub innymi ograniczeniami wynikającymi z prawa miejscowego?

głównych użytkowników przestrzeni

- Czy można wyróżnić grupy interesu?
- Czy można określić ich stanowisko wobec konsultowanej kwestii?
- Czy można wskazać liderów?

danych demograficznych

- W jakim wieku są członkowie danej społeczności?
- Jakiej płci są członkowie danej społeczności?
- Jakie mają wykształcenie członkowie danej społeczności?

sieci kontaktów między mieszkańcami

- Czy mieszkańcy znają się, czy raczej izolują od siebie?
- Czy istnieją formalne lub nieformalne kanały komunikacji, takie jak organizacje pozarządowe, fora internetowe, portale społecznościowe, listy mailingowe, kluby osiedlowe, lokalne gazetki itp.?

poziomu konfliktu

- Czy przedmiot konsultacji pojawił się w mediach lub był dyskutowany w społeczności lokalnej?
- Czy zostały zarysowane strony konfliktu, czy też kwestie były rozpatrywane problemowo?
- Jakie argumenty się pojawiły?
- Jak przebiegał konflikt?

Grupy docelowe

W tym przypadku grupami docelowymi są osoby będące źródłami informacji w kwestiach formalnych. Warto nawiązać współpracę z odpowiednimi urzędami, w których będzie można uzyskać odpowiednie mapy własności. Ponadto dane demograficzne często można znaleźć w Banku Danych Regionalnych GUS, w badaniach prowadzonych przez wojewódzkie urzędy statystyczne lub w dokumentach strategicznych dla danego obszaru. Dane na temat lokalnych stowarzyszeń znajdują się na stronie www.baza.ngo.pl, ale zazwyczaj są dostępne także na stronach lokalnego samorządu. Ponadto warto sięgnąć po lokalną prasę oraz śledzić fora internetowe i portale społecznościowe. Ostatnio aktywny jest portal informacyjny www.mojapolis.pl.

Przebieg

Zebrać dane i ich uporządkowanie jest pracochłonne i może wydawać się stratą czasu. Warto jednak zrobić to dość systematycznie, gdyż taka analiza znacznie ułatwia pracę na następnych etapach. Czynności, które należy wykonać to między innymi przeglądanie prasy lokalnej, portali społecznościowych, sprawdzanie adresów lokalnych instytucji, wprowadzanie do bazy danych ich liderów wraz z informacjami teleadresowymi. W konstruowaniu bazy danych, która będzie systematycznie uzupełniana w trakcie procesu konsultacji, należy kierować się zasadą „śnieżnej kuli” – każde źródło prowadzi do kolejnego. Wzmianka w lokalnej prasie na temat protestującej organizacji pozwala znaleźć szersze dane o niej oraz zidentyfikować liderów, ich związki z lokalną społecznością, a także artykułowane przez nich potrzeby. Stopniowo wiedza będzie się rozszerzać, pomagając zobaczyć całościową mapę problemu.

Opis sposobu zbierania danych

Wyniki analizy warto zebrać w tabelę zawierającą, oprócz podstawowych wniosków, także odnośniki do źródeł.

Przykład tabeli do analizy dokumentów – UŻYTKOWNICY PRZESTRZENI

UŻYTKOWNICY	INSTYTUCJA/ /ORGANIZACJA (stowarzyszenia, fora internetowe, urzędy)	OSOBY (imię, nazwisko, pełniona funkcja, kontakt)	INTERESY (formułowane życzenia, postulaty)	ŹRÓDŁA (linki, odnośniki do dokumentów, daty)

Przykład tabeli do analizy dokumentów – WYDARZENIA

(szczególnie przydatna przy konsultacjach związanych z długotrwałym konfliktem)

DATA	WYDARZENIE	OSOBY („głośni”, liderzy, metainstytucje, kontakt)	INTERESY (formułowane życzenia, postulaty)	ŹRÓDŁA (linki, odnośniki do dokumentów, daty)

Do *desk research* warto dodać opis ciągły, który w prosty i przystępny sposób rozjaśni sytuację, aby była zrozumiała także dla osób trzecich (przydatne przy włączaniu ekspertów).

Ocena i rekomendacje

W projekcie OMDO przegląd dokumentów był podstawą podjęcia kolejnych działań. Pozwalał uporządkować to, co już wiedzieliśmy o danej lokalizacji i wskazywał na ważnych użytkowników danego terenu.

W przypadku Placu Narutowicza okazało się, że struktura właścicieli jest bardzo skomplikowana, a instytucja, którą uważaliśmy za decydującą w kwestii modernizacji placu, czyli Urząd Dzielnicy Ochota, nie zarządza *de facto* jego przestrzenią. Dzięki tej wiedzy zdecydowaliśmy się od początku w nasze działania włączyć Zarząd Dróg Miejskich Warszawy oraz spółkę Tramwaje Warszawskie – rzeczywistych właścicieli terenu.

Wadą narzędzia *desk research* jest jego czasochłonność. Jest to pewnego rodzaju pułapka, o której przekonał się podczas analizy dokumentów związanych z modernizacją Bazaru Banacha. Ten trwający od 2004 r. spór obrósł przez 7 lat w ogromną ilość formalnych dokumentów (np. protokołów z posiedzeń komisji dzielnicowej) oraz dyskusji, polemik, artykułów prasowych. Ważniejsze okazało się przeanalizowanie dokumentów formalnych, wobec których dane i polemiki prasowe były wtórne.

WYWIADY Z REPREZENTACJĄ UŻYTKOWNIKÓW

Wywiady są stosowane przeważnie na początkowym etapie konsultacji społecznych, ale już po przeprowadzeniu *desk research*. W trakcie bezpośrednich rozmów dąży się do ustalenia, kim są główni użytkownicy danej przestrzeni i jakie są ich oczekiwania wobec niej.

Cele

Podstawowym celem stosowania wywiadów z głównymi użytkownikami jest zbieranie informacji, które dopiero w dalszych etapach konsultacji zostaną poddane selekcji. Wywiady powinny przynieść informacje:

- Jak jest postrzegane dane miejsce?
- Jakie są jego główne funkcje w społeczności?
- Jakie są oczekiwania głównych użytkowników względem niej?
- Kto jest postrzegany jako gospodarz terenu?

Na tej podstawie można także wnioskować o liniach przebiegu potencjalnych konfliktów oraz uzyskać informacje, kto jeszcze powinien zostać włączony do reprezentacji głównych użytkowników, a komu ten proces jest obojętny.

Gdzie, kiedy, jak zastosować?

Wywiady są zazwyczaj pierwszym bezpośrednim kontaktem z użytkownikami danej przestrzeni. Wywiady najlepiej zastosować zaraz na początku konsultacji, po przeprowadzeniu *desk research* i wyłonieniu wstępnej reprezentacji użytkowników. Wywiady mogą być zatem kolejnym etapem zbierania informacji pozwalającym uzupełniać i weryfikować listę reprezentantów grup oraz ich potrzeby wobec przestrzeni.

Dobór uczestników i sposób zaproszenia

W doborze respondentów do badania najlepiej kierować się zasadą reprezentacji – czyli zaprosić do udziału w wywiadzie przedstawicieli grup, które zajmują lub mogą zająć odmienne pozycje w konflikcie dotyczącym danej przestrzeni albo charakteryzują się odmiennymi potrzebami względem niej. Na podstawie założeń teoretycznych dotyczących możliwych osi konfliktu i dostępnych danych pochodzących z *desk research* i analizy demograficznej i/lub badań nawyków i stylów życia (np. ankiety na reprezentatywnej próbie) należy wyróżnić:

- **NIEFORMALNE GRUPY UŻYTKOWNIKÓW („GŁOŚNI”)** – to najłatwiej rozpoznawalna grupa, ponieważ wyraża swoje, zazwyczaj odmienne potrzeby, w prasie lokalnej i na portalach społecznościowych; „głośni” są zazwyczaj przedstawicielami grup nieformalnych wypowiadających się na temat przedmiotu konsultacji;

- **FORMALNE GRUPY UŻYTKOWNIKÓW** – liderzy i metainstytucje (organizacje zrzeszające kilka podmiotów), organizacje pozarządowe; możliwy też jest skład mieszany, na przykład w przypadku koalicji na rzecz danego przedsięwzięcia; przedstawiciele grup formalnych to osoby najlepiej znające potrzeby grup, które reprezentują;
- **NIEFORMALNE GRUPY UŻYTKOWNIKÓW („MILCZĄCY”)** – warto poszukać grup, które mogą mieć odmienne potrzeby względem danej przestrzeni, na przykład: młodzież i seniorów, rowerzystów i kierowców samochodów. Uwzględnić trzeba też pracowników administracji publicznej lub przedsiębiorstw miejskich, które odpowiadają za elementy danej przestrzeni. Podczas początkowych wywiadów nie wiadomo, kto może być członkiem grupy „milczących”, dlatego warto zachować otwartą listę respondentów. Jeżeli w wywiadach zostanie wskazana inna ważna grupa, wtedy należy poszukać jej przedstawiciela i przeprowadzić z nim wywiad.

Potencjalni uczestnicy wywiadów powinni w pierwszej kolejności otrzymać list zapowiadający realizację badania z informacją o jego celu i podstawowych kwestiach poruszanych podczas rozmowy. List zapowiadający powinien zawierać także dane o sposobie kontaktu z odpowiedzialnymi za realizację konsultacji. Następnie osoba przeprowadzająca wywiad powinna skontaktować się telefonicznie lub osobiście z danym respondentem, wyjaśnić mu jeszcze raz cel badania oraz umówić się na dogodny dla niego termin. Dane kontaktowe o respondentach można znaleźć w Internecie, prasie lokalnej, na forach społecznościowych i na miejscu - „w terenie”.

Przebieg

Podczas realizacji warto skorzystać z pomocy osób, które na co dzień zajmują się prowadzeniem tego typu badań. W czasie wywiadu badacz posługuje się scenariuszem z listą zagadnień, które powinien poruszyć podczas rozmowy. Trzeba pamiętać, że wywiad nie musi przebiegać liniowo, ale wszystkie kwestie z listy powinny być w nim uwzględnione.

Badanie nie może trwać zbyt długo, dlatego pytań zadawanych respondentowi nie może być nadmiernie wiele, ani nie powinny być skomplikowane. Jeśli wywiad realizują osoby niezaangażowane bezpośrednio w proces konsultacji, warto aby zostały przeszkolone i miały podstawową wiedzę na temat przedmiotu konsultacji, zakresu możliwych zmian i zagadnień, które stoją za poszczególnymi pytaniami.

Wywiad powinien być nagrywany, jednak wiele osób nie zgadza się na to. Dlatego badacz musi być przygotowany na zapisywanie odpowiedzi respondenta.

Opis sposobu zbierania danych

Zrealizowane wywiady powinny zostać przepisane z nagrań. Następnie należy je przeanalizować pod kątem celów badania, poszukując podobieństw i różnic w wypowiedziach respondentów. Tak przygotowany materiał należy opracować w formie zbiorczej, na przykład jako raport z badania, aby na kolejnych etapach konsultacji nie trzeba było wracać do transkrypcji wywiadów.

Ocena i rekomendacje

W przypadku OMDO prowadzone były dwa typy wywiadów — z użytkownikami Placu Narutowicza i przedstawicielami kupców z Bazaru Banacha. W badaniu „Liderzy opinii o Placu Narutowicza” udało się zebrać szerokie spektrum opinii, które tylko w niewielkim stopniu zostały zmodyfikowane przez kolejne etapy badania. W tym przypadku wywiady dostarczyły najwięcej istotnych informacji ze wszystkich stosowanych przez nas narzędzi. Stanowiły też podstawowy materiał do opracowania dalszych etapów konsultacji: koncepcji spotkania otwartego, konstrukcji ankiety oraz doboru uczestników warsztatów.

Podczas wywiadów trzeba nastawić się głównie na słuchanie drugiej strony, a nie na przekazanie jej informacji związanych z przedmiotem konsultacji. Jednak przy okazji rozmowy warto budować motywację do zainteresowania daną przestrzenią i procesem konsultacji oraz umożliwić wyrażenie opinii środowiska, które reprezentuje dany respondent.

W przypadku dużego konfliktu, takiego jak ten wokół modernizacji Bazaru Banacha, wywiady były bardziej nakierowane na możliwość ekspresji indywidualnego niezadowolenia, zbudowanie zaufania do mediacji, zaś ich funkcja informacyjna była drugorzędna. Tutaj lepszym narzędziem w odniesieniu do celu — zebrania informacji — był *desk research*. Jeśli zaś chodzi o wyrażenie ekspresji, najlepiej sprawdziło się spotkanie wstępne ze stronami w ramach procesu mediacji.

WYWIADY KAWIARNIANE

Wywiady kawiarniane są sposobem dyskusji z indywidualnymi mieszkańcami w miejscu publicznym. Podczas tego typu spotkań goście kawiarni mają możliwość włączyć się w proces konsultacyjny, swobodnie się wypowiadając lub wypisując swoje uwagi na kartkach. Rozmowa z jednym uczestnikiem może przerodzić się w dyskusję grupową, zbliżoną swym charakterem do wywiadów fokusowych, co sprzyja wymianie argumentów i uzyskiwaniu przemyślanych postulatów.

Cele

Głównym celem przeprowadzenia wywiadów kawiarnianych jest zebranie od mieszkańców propozycji zmian lub uzgodnień dotyczących ich miejsca zamieszkania/wyłożonego planu itp.

Dzięki swobodnej rozmowie można poznać kwestie problemowe stawiane przez mieszkańców oraz zachęcić ich do twórczego poszukiwania pomysłów. Wywiady kawiarniane służą gromadzeniu postulatów, a nie ich selekcji. Uaktywniają społeczność lokalną, jednocześnie zapewniając swobodę wypowiedzi dzięki nieoficjalnemu charakterowi.

Zebrane w ich efekcie opinie można przenieść na mapę konsultowanego obszaru, by wyróżnić miejsca, co do których istnieją konkretne zastrzeżenia. Dodatkową korzyścią z takich wywiadów będzie uzyskanie listy kontaktów do osób zainteresowanych udziałem w innych formach konsultacji.

Gdzie, kiedy, jak zastosować?

Wywiady kawiarniane najlepiej przeprowadzić w weekend, przeznaczając na nie co najmniej dwa dni. Aby wyznaczyć termin konsultacji, należy wcześniej odwiedzić o różnych porach kawiarnie w istotnej dla badania okolicy i sprawdzić, kiedy są w nich godziny szczytu. Na podstawie uzyskanych danych należy stworzyć harmonogram konsultacji. Dwa dyżury trwające od 2 do 3 godzin w danej kawiarni powinny wystarczyć na zebranie materiału badawczego.

Dobierając miejsce konsultacji trzeba wziąć pod uwagę kilka czynników. Po pierwsze należy wybrać kilka kawiarni, które różnią się ze względu na status społeczny klientów. W przypadku OMDO, były to trzy kawiarnie sprofilowane ze względu na status ekonomiczny, wiek i sytuację rodzinną klientów. Jedną z nich odwiedzały przeważnie rodziny z dziećmi. Drugim ważnym czynnikiem jest wybór lokali, które gromadzą okolicznych mieszkańców, a nie przyjezdnych (chyba że zależy nam również na ich opinii). Trzecim — wybór miejsca, w którym będzie można prowadzić swobodne dyskusje i rozmowy (stoliki z rezerwacją miejsc raczej nie wchodzi w rachubę). Ostatecznie trzeba również zadbać o zgodę właściciela kawiarni.

Aby konsultacje w kawiarniach przebiły się do społecznej świadomości, najlepiej przygotować ciekawe plakaty i rozwiesić je we wszystkich punktach handlowych i usługowych w okolicy (oczywiście również w kawiarniach). Ważne, by plakat nie przekraczał formatu A3 — wówczas więcej właścicieli punktów handlowych zgodzi się na jego powieszenie na witrynie. Na plakacie powinny się znaleźć:

- pytania problemowe, które będą zadawane w kawiarniach, czyli zarysowane główne wątki spotkań (od 3 do 4 zagadnień),
- ramy godzinowe i daty spotkań,
- adresy kawiarni,
- logo projektu,
- odnośnik do strony internetowej.

Obecność w kawiarni badacza nie powinna być kłopotliwa dla właścicieli i klientów, dlatego materiały pomocnicze trzeba ograniczyć do minimum – potrzebny będzie jedynie plakat przy naszym stoliku i foldery o konsultacjach z logo projektu, z odnośnikiem do strony internetowej i opisem planowanych działań. Potrzebne będą również materiały piśmiennicze, karteczki do zapisywania postulatów oraz pojemnik, do którego mieszkańcy będą mogli je wrzucać. W przypadku OMDO funkcjonowały one jako „Studnia pomysłów”, nawiązując do zabytkowej stacji uzdatniania wody zwanej Stacją Filtrów znajdującej się przy ulicy Filtrowej.

Do każdego kawiarnianego dyżuru powinny być przyporządkowane dwie osoby, bezpośrednio związane z projektem. Muszą animować rozmowę i udzielać rzetelnych informacji o konsultacjach, o dotychczasowych i planowanych działaniach oraz sposobie wykorzystania postulatów zebranych podczas wywiadów.

Dzięki swobodnej rozmowie można poznać kwestie problemowe stawiane przez mieszkańców oraz zachęcić ich do twórczego poszukiwania pomysłów.

Dobór uczestników i sposób zaproszenia

Do udziału w animowanych przez członków zespołu minidyskusjach zapraszani są wszyscy obecni w kawiarni goście. Do każdego stolika należy podejść osobiście i zaprosić siedzącą przy nim osobę lub osoby do udziału w konsultacjach/dyskusjach.

Przebieg

Osobom obecnym w kawiarniach warto wręczyć ulotkę o projekcie lub poinformować krótko o konsultowanej kwestii – pamiętając, by nie robić tego zbyt formalnie – i zachęcić do dzielenia się swoją opinią. Badacz zadawać może pytania pomocnicze oraz prosić o argumentację stojącą za postulatami. Aby inicjować „burzę mózgów” można podsuwać pomysły innych mieszkańców, jako ilustrację poglądów. Warto pamiętać, że każdy pomysł i każdy zgłoszony problem się liczy. Osoby, które wykazują szczególne zainteresowanie tematem można poprosić o pozostawienie numeru telefonu lub adresu e-mail – przydadzą się przy organizacji warsztatów i dobieraniu ich uczestników.

Ocena i rekomendacje

Wywiady kawiarniane są bardzo pomocnym narzędziem zbierania danych od mieszkańców w pierwszym etapie konsultacji. Badaczom pozwalają nie tylko poznać postulaty mieszkańców, ale również stojącą za nimi argumentację. Mieszkańcom dają zaś możliwość ekspresji i, dzięki bezpośredniemu kontaktowi z organizatorami konsultacji, wiedzę na temat przedmiotu konsultacji i planów związanych z konsultowanym obszarem.

Narzędzie to polecane jest szczególnie wtedy, gdy nie ma konfliktu wokół konsultowanej kwestii, a zakres zmian lub jego obszar jest niewielki i istnieje pewność, że bywalcy kawiarni są użytkownikami omawianej przestrzeni.

Zebrany materiał nie powinien być jednak ostatecznym wynikiem konsultacji. W dalszej pracy należy go sprobematyzować – podzielić na ogólne kategorie odnoszące się do konkretnych potrzeb oraz poddać opinii ekspertów i urzędników. W przypadku OMDO opinie mieszkańców posłużyły za podstawę pracy warsztatowej z udziałem lokalnych artystów, architektów, urzędników i przedstawicieli organizacji pozarządowych.

WYWIAD KWESTIONARIUSZOWY (ANKIETA NA PRÓBIE REPREZENTATYWNEJ)

Wywiad kwestionariuszowy, czyli sytuacja, w której ankieter zadaje dokładnie te same pytania każdemu respondentowi dobranej ze względu na jego reprezentatywność społeczno-demograficznej, jest w modelu sposobem na uzyskanie informacji o opiniach i potrzebach zgeneralizowanej społeczności. To metoda ilościowa – zatem jej wyniki są mierzalne.

Zakładane cele zastosowania

Dzięki temu narzędziu można uzyskać informacje o nawykach i stylach życia, które są uśrednione, ale reprezentatywne dla całej społeczności. Wywiad kwestionariuszowy pozwala porównać uśrednione opinie z poglądami liderów grup lub wskazać zależność poszczególnych stanowisk od kryteriów demograficznych (wiek, płeć, wykształcenie). Daje badaczom dodatkowe informacje o danej społeczności, pozwala na zweryfikowanie już zebranego materiału, a także wskazuje na ogólne trendy w danej społeczności.

Gdzie, kiedy, jak zastosować?

Wywiad kwestionariuszowy można zastosować, jeśli badający mają już jakąś wiedzę na temat przedmiotu konfliktu, ponieważ nie jest sztuką zadanie pytań, ale sztuką jest zadanie takich, na które odpowiedzi będą rzeczywiście istotne.

Z ankiety można dowiedzieć się:

- Jak mieszkańcy użytkują dane miejsce?
- Jakie mają nawyki względem niej?
- Jakie widzą zalety i wady miejsca?
- Dlaczego to miejsce jest, lub nie jest, atrakcyjne dla mieszkańców?
- Jakie są potrzeby w zakresie zmian (ewentualnie można tutaj określić dwa wymiary czasowe: w krótkiej i długiej perspektywie)?
- Kto powinien być przyszłym użytkownikiem miejsca?

Wszystkie ważne kwestie związane z przedmiotem konsultacji mogą zostać objęte pytaniami badawczymi, jednak trzeba pamiętać, żeby nie zadawać nazbyt skomplikowanych, na przykład takich, które wymagają od respondenta specjalistycznej wiedzy. W przypadku projektu OMDO, takim pytaniem okazała się kwestia zmiany przebiegu ulicy Grójeckiej i usytuowania na Placu Narutowicza pętli tramwajowej. Tego typu zagadnienia lepiej rozpatrywać w gronie osób mających wiedzę ekspercką.

Realizację badania najlepiej jest przekazać wyspecjalizowanej firmie badawczej, która dysponuje odpowiednią siecią ankieterską. Pracownicy tej firmy powinni na podstawie pytań badawczych opracować kwestionariusz z pytaniami. Ważne jest, by w jego ostatecznej wersji pytania i proponowane możliwości odpowiedzi spełniały następujące warunki:

- powinny być sformułowane w sposób zrozumiały — na przykład należy nazywać miejsca w taki sposób, aby były łatwo rozpoznawalne lub nazywać je korzystając z określeń potocznych, znanych społeczności lokalnej (wiedzę na ten temat uzyskujemy z desk research);
- powinny unikać fachowych terminów;
- powinny wyczerpywać wszystkie możliwe odpowiedzi respondenta, ale mimo wszystko warto dać mu możliwość wybrania odpowiedzi „nie wiem” lub „trudno powiedzieć”;
- powinny być konkretne i w miarę proste.

Uwaga — każde pytanie może dotyczyć tylko jednej kwestii.

Warto zadbać także o materiały dla respondentów, na przykład o:

- karty respondenta — oddzielne arkusze z odpowiedziami na pytania, które zawierają więcej niż 7 możliwych odpowiedzi lub są trudne i wymagają zastanowienia;
- mapki i zdjęcia pokazujące dany teren.

W arsenale ankietera powinno się znaleźć wszystko, co ułatwia respondentowi odpowiedź na pytania.

Dobór uczestników i sposób zaproszenia

Pracownicy firmy realizującej badanie obliczą, ile osób powinno wziąć w nim udział, aby można było ich opinie zgeneralizować na całą społeczność. W takim podejściu tworzy się próbę reprezentatywną, czyli odwzorowującą skład i strukturę danej społeczności według cech, które zazwyczaj uważa się za istotnie różniące mieszkańców. W większości badań są to: miejsce zamieszkania, płeć, wiek i wykształcenie.

Warto ułatwić ankierom dotarcie do respondentów informując o badaniu w prasie lokalnej.

Przebieg

Każde badanie kwestionariuszowe powinno być poprzedzone szkoleniem dla ankierów. To od nich w dużej mierze zależy jakość zebranych danych. W szkoleniu dla realizatorów badania powinny uczestniczyć osoby zamawiające ankietowanie, aby mogły wyjaśnić ewentualne wątpliwości. Warto utrzymać kontakt z ankierami podczas realizacji badania, aby na bieżąco rozwiązywać pojawiające się problemy.

Zbieranie danych, analiza, raport

Zazwyczaj do obowiązku firmy realizującej badanie należy opis sposobu zbierania danych. Zamawiający powinien jedynie przekazać realizatorom, jakiego typu dane są potrzebne. Na przykład, czy chodzi o poznanie ogólnych tendencji, czy raczej tego, jak kształtują się one w poszczególnych grupach (wiekowych, wykształcenia itd.).

Po zakończeniu badania firma realizująca przekazuje zleceniodawcy raport wynikowy, czyli zbiór podstawowych analiz wykonanych na zebranych danych. W zależności od zawartej umowy, można także otrzymać dalsze analizy, na przykład odpowiedzi na pytania badawcze.

Ostatecznie przygotowany raport (lub jego fragmenty) powinien zostać upubliczniony na stronie internetowej programu konsultacji i/lub w prasie lokalnej.

Ocena i rekomendacje

Zastosowanie wywiadu kwestionariuszowego jest kuszącym rozwiązaniem. W dosyć prosty i szybki sposób otrzymuje się obraz danej społeczności i odpowiedź na pytanie, jakich zmian życzy sobie większość mieszkańców. Może się wydawać, że to łatwiejszy i bardziej efektywny sposób prowadzenie konsultacji niż żmudne dyskusje. Ma jednak zasadnicze ograniczenia.

Po pierwsze — w tego typu badaniu rzadko mamy okazję dowiedzieć się czegoś o oczekiwanych kierunkach zmian. Znaczna większość osób nie potrafi sobie wyobrazić, jak można atrakcyjnie i nowocześnie przekształcić przestrzeń, w której żyją, zwłaszcza gdy dotyczy to modernizacji tak wielofunkcyjnej przestrzeni, jaką w badaniu OMDO był Plac Narutowicza.

Po drugie — w wyniku analizy zbiorczej często otrzymujemy odpowiedzi uśrednione i uproszczone, które w niedostateczny sposób pokazują różne potrzeby w ramach jednej grupy społeczno-demograficznej. Ponadto jak wspomnieliśmy wyżej, grupy użytkowników wyróżnione ze względu na kryteria społeczno-demograficzne nie zawsze pokrywają się z tymi wyróżnionymi ze względu na podobne potrzeby. Oznacza to, że dane uzyskane podczas badań ilościowych niekoniecznie mają istotne znaczenie dla przedmiotu konsultacji.

Po trzecie — w ankiecie istnieje ryzyko błędów systematycznie popełnianych przez ankierów. Przygotowanie dobrej jakościowo ankiety jest czasochłonne i wymaga, na przykład, badania pilotażowego, co zwiększa koszty i wydłuża całą procedurę.

W naszym projekcie ujawniło się wiele wad tego narzędzia — odpowiedzi były niejednoznaczne i rozproszone. Dlatego proponujemy używać go jako badania teraźniejszych nawyków, a nie preferencji, co do przyszłych zmian. Niemniej w dłuższej perspektywie okazało się, że badanie na próbie reprezentatywnej pełniło ważny czynnik legitymizujący proces konsultacji, do którego często odwoływali się uczestnicy warsztatów, a także władze dzielnicy. Dzięki niemu dotarliśmy też z informacją o projekcie do ponad sześciuset mieszkańców dzielnicy Ochota. Jeśli kluczowym problemem w danym przypadku jest legitymizacja procesu konsultacji i upublicznienie informacji o nim, warto sięgnąć po wywiad kwestionariuszowy.

WARSZTATY TYPU CHARETTE/EKSPERCKIE

Warsztaty typu *charrette* to spotkanie uzgadniające, podczas którego specjaliści — projektanci, administracja samorządowa, przedstawiciele instytucji publicznych, organizacji pozarządowych, reprezentanci poszczególnych grup mieszkańców — dyskutują nad rozwiązaniami dla danego obszaru problemowego i sprawdzają uwarunkowania formalnoprawne postulatów. *Charette'y* to praca nad danymi zebranymi podczas wcześniejszych etapów konsultacji.

Cele

Głównym celem zastosowania tego narzędzia jest wypracowanie postulatów możliwych do zrealizowania w świetle istniejącego prawa oraz dostępnych zasobów:

- finansowych (jak sfinansować realizację postulatów?);
- instytucjonalnych (kto odpowiada za przestrzeń, kto jest właścicielem?);
- przestrzennych (jak postulaty odpowiadają na ograniczenia przestrzeni?);
- ludzkich (kto może zrealizować zmianę lub projekt?).

Z jednej strony jego zastosowanie uwzględnia potrzeby lokalnej społeczności, które są artykułowane przez udział ich reprezentantów i prezentację poprzednich wyników konsultacji. Z drugiej — pozwala wyznaczyć szersze perspektywy zaspokojenia potrzeb przez twórczą dyskusję nad problemami.

Gdzie, kiedy, jak zastosować?

Organizacja warsztatów typu *charrette* wymaga uwzględnienia rozkładu dnia i dysponowania czasem bardzo różnych grup społecznych. Inaczej niż w przypadku spotkania otwartego, godziny warsztatów wyznacza nie czas wolny mieszkańców, ale — szczególnie, gdy biorą w nich udział urzędnicy i przedstawiciele instytucji publicznych — godziny pracy. Aby umożliwić udział zarówno osobom reprezentującym instytucje, jak i tym, którzy reprezentują głos mieszkańców i specjalistów na porę spotkania najlepiej wyznaczyć wczesne popołudnie (godziny od 13.00 do 14.00). Późne popołudnie można przeznaczyć na warsztaty, gdy uczestniczyć w nim będzie niewielu urzędników i organizatorzy mają pewność, że odpowiedzą oni pozytywnie na zaproszenie.

Miejsce spotkania powinno być przede wszystkim zamknięte, by umożliwić swobodną dyskusję i pracę bez konieczności ustosunkowania się do uwag postronnych obserwatorów. Warto zwrócić uwagę na odpowiednie wyposażenie: sprzęt multimedialny, stoliki, krzesła, dodatkowe sale. Koniecznie powinno też ono zostać dobrze oznakowane w dniu warsztatów. W przypadku OMDO doskonale sprawdzały się sale urzędu dzielnicy udostępnione na potrzeby konsultacji.

Co najmniej na trzy tygodnie przed planowanym terminem spotkania należy zarezerwować miejsce i określić czas trwania warsztatów. Dopiero wówczas można przystąpić do przygotowania niezbędnych materiałów.

Z punktu widzenia organizatorów najważniejsza jest odpowiedź na pytanie, co ma być efektem warsztatów — pomocne, a nawet konieczne, jest stworzenie scenariusza spotkania, w którym określone zostają jego cele oraz poszczególne działania do nich prowadzące, z wyszczególnieniem dokładnego czasu przeznaczonego na każde z nich. Jeśli planuje się wystąpienia zaproszonych gości — decydentów, VIP-ów — warto możliwie dokładnie wyznaczyć czas przeznaczony na ich wystąpienia. Będzie to wskazówka, jak długą prezentację mają zaplanować, zaś prowadzący spotkanie będą wiedzieć, jakich zmian mogą dokonać, gdyby zaistniała potrzeba przesunięcia w programie. Scenariusz warto uzupełnić o uwagi dla prowadzących poszczególne części spotkania moderatorów (np. pytania pomocnicze dla uczestników, dane jakie warto uzyskać w dyskusji). Program warsztatów powinien zawierać informacje o:

- terminie (data, godziny),
- występujących gościach,
- prowadzących spotkanie,
- przerwie i lunchu.

Wśród materiałów przekazanych uczestnikom przed warsztatem powinny się znaleźć:

- ZAPROSZENIE (z opisem warsztatów, ich celu, planowanych efektach wyszczególnieniem grup uczestników i ich rolach, czasem i miejscem spotkania);
- PROGRAM;
- w zależności od rodzaju konsultacji:
 - SCHEMATYCZNA MAPA konsultowanego obszaru z zaznaczonymi gospodarzami poszczególnych miejsc, na przykład urząd dzielnicy, miasta, spółdzielnie mieszkaniowe, zakład gospodarki nieruchomościami itp., jeśli ma to znaczenie dla przebiegu spotkania,
 - OPIS PROCEDURY ADMINISTRACYJNEJ lub dalszych działań, jakie będą podjęte po warsztacie a uwzględniające jego wynik,
 - PREZENTACJA ZEBRANYCH OPINII MIESZKAŃCÓW zestawionych pod względem grup problemowych — najlepiej w formie folderu lub mapki z zaznaczonymi obszarami spornymi, pomysłami na zagospodarowanie przestrzeni itp.

Spotkanie warsztatowe wymaga zaangażowania co najmniej kilku osób.

W zespole powinni się znaleźć:

PROWADZĄCY — osoby bezpośrednio związane z projektem. Jako organizatorzy firmują całe wydarzenie, wprowadzają uczestników w zagadnienie, przedstawiają metodologię i cel warsztatów.

MODERATORZY — prowadzą pracę grup roboczych. Powinny to być osoby neutralne, niezaangażowane w projekt. Przed warsztatami należy zorganizować spotkanie z moderatorami i dokonać analizy scenariusza spotkania, wyjaśnić wątpliwe kwestie, cel i pożądane efekty spotkania oraz przedstawić charakterystykę uczestników, aby moderator mógł się przygotować do pełnienia swej roli.

KODERZY — wspomagają moderatora, zapisując wypowiedzi uczestników na flipcharcie. Pozwala to uczestnikom śledzić bieg dyskusji. W zależności od oczekiwanych efektów, koder może zapisywać wszystkie wypowiedzi lub wstępnie je strukturalizować według wcześniej ustalonych zasad.

ASYSTENCI MERYTORYCZNI — przedstawiciele organizatorów warsztatów czynnie biorący udział w poprzednich etapach zbierania informacji. Dysponują wiedzą na temat całego procesu/projektu, mają możliwość wglądu w dokumentację i wyniki konsultacji. Wspierają moderatorów w kwestiach merytorycznych, są „strażnikami procesu” — na przykład zwracają uwagę na uwzględnianie wyników poprzednich etapów konsultacji.

SEKRETARZE GRUP — zapisują kwestie problematyczne istotne dla stworzenia sprawozdania lub raportu ze spotkania. Osoby te powinny znać wcześniejsze wyniki konsultacji, aby wiedzieć, co jest istotne do zanotowania. Zwracają uwagę na pojawiające się kwestie sporne, różnice zdań, nowe fakty, pomysły. Są nieoficjalnymi obserwatorami spotkania.

WOLONTARIUSZE — niezwykle ważni dla sprawnego obsługi spotkania. Warto co najmniej dwóch wolontariuszy przypisać do każdej grupy roboczej (jeśli jest ich więcej, niż jedna). Pomagają w obsłudze technicznej spotkania, dbają o wymianę materiałów między pracującymi grupami (gdy grupy muszą się dzielić materiałami, np. wizualizacjami), odpowiadają za rejestrację uczestników, kierują ich do właściwych sal. Warto, aby wolontariusze brali udział w spotkaniach merytorycznych, ponieważ często to oni jako pierwsi odpowiadają na pytania uczestników (np. podczas rejestracji).

Dobór uczestników i sposób zaproszenia

Uczestnikami spotkania powinny być osoby, które reprezentują głos mieszkańców i mają poparcie społeczne oraz eksperci, urzędnicy, decydenci i przedstawiciele organizacji istotni dla realizacji konsultowanego projektu. Warto zwrócić uwagę, by były to osoby otwarte, skłonne do dyskusji, które nie będą jedynie podejmowały walki o uwzględnienie własnego interesu. Każdy z zaproszonych, niezależnie od pełnionej funkcji, podczas warsztatów ma status równy pozostałym uczestnikom — występuje jako specjalista w swojej dziedzinie (znajomość omawianej przestrzeni, prawa, itp.).

Oprócz bezpośrednich uczestników warsztatów można zadbać o obecność osób podnoszących rangę spotkania (burmistrz, osoby odpowiedzialne za konsultacje społeczne). Należy raczej unikać zapraszania przedstawicieli mediów i świata polityki, by zapewnić uczestnikom swobodę pracy i wypowiedzi. Wyjątkiem są dziennikarze prasy lokalnej, którzy mogą wziąć udział w pracy warsztatowej na zasadach pełnoprawnych uczestników. Zaletą takiego rozwiązania jest uniknięcie chaosu informacyjnego i budowanie wspólnoty między światami mediów, mieszkańców i urzędników. Potwierdzają to doświadczenia w realizacji projektu OMDO.

Gości najlepiej zapraszać najpierw telefonicznie lub osobiście — zwiększa to motywację do udziału w warsztacie. Następnie należy wysłać oficjalne zaproszenie, a po ostatecznym potwierdzeniu przybycia — dosyłać materiały dla uczestników. Zazwyczaj co najmniej 1/3 uczestników nie potwierdza udziału, ale i tak pojawia się na spotkaniu, zatem warto przed spotkaniem skontaktować się ze wszystkimi zaproszonymi. Dobrym i skutecznym rozwiązaniem jest powierzenie zaproszenia ekspertów ze strony instytucji publicznych zaufanej osobie ze strony urzędu miasta/dzielnicy lub nawet samemu prezydentowi/burmistrzowi. Sprzyja to też budowaniu wśród władz lokalnych postawy odpowiedzialności za cały proces.

Z kluczowymi uczestnikami warsztatów, na przykład z urzędnikami i ekspertami, warto przeprowadzić spotkanie przedwarsztatowe, podczas którego będzie okazja przygotowania ich do odpowiedzi na trudne pytania mieszkańców i budowania postawy gotowości do rozmów.

Przebieg

Na tydzień przed warsztatami należy sprawdzić miejsce spotkania, zanotować, jakiego sprzętu brakuje, określić potrzebne materiały piśmiennicze i multimedialne, zapewnić odpowiednią liczbę krzeseł, wypróbować ustawienia stolików do pracy w grupach, pamiętając, by nie planować oddzielnej przestrzeni dla przedstawicieli administracji oraz organizacji i mieszkańców.

Podczas spotkania należy zapewnić uczestnikom posiłek w przerwie pracy grup roboczych albo przed sesją wspólną, jeśli taka została przewidziana. Lunch lub obiad są też rodzajem nagrody za udział i zachętą do dalszej pracy.

Warsztaty muszą mieć jasną strukturę. Na wstępie należy zapoznać uczestników z celem warsztatów i udzielić głosu gościom, którzy zaprezentują uwarunkowania wpływające na tok pracy. Jeśli dysponujemy materiałem zebrany podczas konsultacji z mieszkańcami, w części wprowadzającej należy przystępnie i syntetycznie przedstawić go uczestnikom. Po bloku wprowadzającym należy poinformować uczestników o trybie pracy i przerwach oraz przedstawić prowadzących grupy robocze. Podczas spotkania należy umożliwić uczestnikom wgląd w dodatkowe materiały (np. zdjęcia, wizualizacje).

Pracę grup roboczych prowadzą moderatorzy, którzy powinni wprowadzić w zasady dyskusji. Towarzyszą im koderzy zapisujący na bieżąco zgłaszane postulaty. Należy zadbać, by dyskusja była rzeczowa i każdy z uczestników, niezależnie od tego czy jest mieszkańcem, czy urzędnikiem, zabierał w niej głos na równych prawach. Jeśli zachodzą istotne spory, co do jej przedmiotu, warto od razu konfrontować zgłaszane postulaty z wiedzą osób, które występują w roli ekspertów. Wskazane jest też nie zamykać dyskusji, gdy zderzy się z realiami prawnymi i finansowymi. W takim przypadku warto uruchomić twórczy element tego typu warsztatów — "burzę mózgów" nad niebanalnymi rozwiązaniami.

Praca w grupach powinna dążyć do uspołnienienia wypracowanej wizji, do konsensu. Nie chodzi tu o kompromis w sprawie każdego postulatu, ale o zanotowanie tych, co do których nie było większych zastrzeżeń oraz najbardziej problematycznych, budzących kontrowersje, dzielących pracującą grupę. W notatce trzeba uwzględnić uzasadnienie poszczególnych postulatów.

Jeśli została zaplanowana sesja plenarna, każda grupa powinna wybrać swojego reprezentanta, który opowie o zasadniczych etapach warsztatu i wypracowanych postulatach. Sesja plenarna jest przydatna, gdy praca poszczególnych grup zajął się i może się okazać, że rozwiązania przejęte przez jedną z nich, stoją w sprzeczności do efektów prac pozostałych.

Podczas sesji plenarnej najpierw reprezentanci grup referują konkluzje z prac. Jeśli istnieje taka potrzeba, można otworzyć dyskusję na temat kwestii, które są problematyczne ze względu na różnice rozwiązań wypracowanych w grupach. Brak porozumienia pomiędzy uczestnikami nie wpływa na powodzenie warsztatów. Można bowiem stworzyć protokół rozbieżności, a o wyborze najlepszego rozwiązania zadecydują, na przykład, względy finansowe i prawne. Trzeba mieć

na uwadze, że pomimo starannego partycypacyjnego procesu, może nie udać się uwzględnić opinii wszystkich członków społeczności. Uzyskanie takiego efektu podczas sesji plenarnej byłoby trudne, a przedłużające się rozmowy obniżałyby zaangażowanie dyskutantów.

Na zakończenie sesji plenarnej organizatorzy informują o sposobie publikacji wyników pracy, dziękują uczestnikom za przybycie, zapraszają do śledzenia strony internetowej. Spotkanie warto zakończyć obiadem lub, jeśli zaplanowano go wcześniej, chwilą przy kawie i herbacie. Sprzyja to nawiązywaniu kontaktów między uczestnikami, którzy wcześniej się nie znali, a dzięki wspólnej pracy przełamali barierę skrepowania.

Po spotkaniu na stronie internetowej powinna znaleźć się krótka informacja o nim, a następnie raport/sprawozdanie z pracy warsztatowej i uzyskanych wynikach. Raport w formie elektronicznej należy wysłać również do uczestników i decydentów, w tym do odpowiednich urzędów. Warto przekazać go także liderom społeczności, którzy nie brali udziału w warsztacie.

Ocena i rekomendacje

Warsztaty typu *charette* są jednym z najlepszych narzędzi, gdy chodzi o to, by w procesie konsultacji nie ograniczać się tylko do zebrania opinii różnych grup społecznych, ale także wypracować dla nich wspólną wizję i rozwiązania, na które zgodzą się wszystkie strony procesu. Trzeba jednak pamiętać, że takim warsztatom powinny towarzyszyć inne formy konsultacji, które pozwolą wypowiedzieć się szerszej społeczności, albo, jeśli rezygnujemy z wcześniejszych działań konsultacyjnych diagnozujących potrzeby użytkowników, powinniśmy uwzględnić udział ich reprezentantów. W przeciwnym przypadku mieszkańcy poczują, że decyzje podjęli za nich specjaliści, nie uwzględniając charakteru miejsc najlepiej znanych bezpośrednim użytkownikom.

Dobrze przeprowadzone *charette*'y:

- pomagają wyznaczyć ścieżkę realizacyjną dla planowanego przedsięwzięcia;
- wzmacniają poczucie współdecydowania wśród uczestników spotkania;
- uczą wzajemnego zrozumienia postaw przedstawicieli instytucji publicznych oraz mieszkańców, czyli adresatów kreowanych rozwiązań;
- pozwalają uniknąć rozczarowania spowodowanego brakiem realizacji niektórych postulatów.

Po to narzędzie warto sięgnąć, gdy użytkownicy przestrzeni z różnych grup wykazują chęć do rozmowy, a także gdy zebrano wiele opinii mieszkańców, również sprzecznych. W tym ostatnim przypadku trzeba przedsięwziąć proceduralne możliwości ich realizacji, by wybrać te,

które są możliwe do wdrożenia. Warsztatów typu *charette* nie warto stosować, gdy poszczególni użytkownicy nie wykazują chęci do rozmów lub mamy do czynienia z zaostroszonym konfliktem. Wówczas uczestnicy mogą tylko utwierdzać się w stereotypach dotyczących innych interesariuszy i atakować się wzajemnie. W takiej sytuacji lepiej zastosować spotkania mediacyjne.

WARSZTATY ANIMACYJNE

Warsztaty animacyjne to spotkania, podczas których uczestnicy dyskutują nad wypracowaniem konkretnych ścieżek realizacji postulatów mieszkańców, a współodpowiedzialność za realizację ponoszą urzędnicy i liderzy społeczności.

Polegają na pracy nad danymi zebranymi podczas wcześniejszych etapów konsultacji, które poddane zostały wstępnemu filtrowaniu, czyli sprawdzeniu warunków formalnych, prawnych i finansowych wdrożenia (co może być przeprowadzone np. na warsztatach typu *charette*). Warsztaty animacyjne są zatem następnym krokiem w cyklu i pełnią funkcję uzupełniania konsultacji, w których agregowane są dane. Służą realizacji wybranych postulatów mieszkańców i tym samym zachęceniu ich do podejmowania podobnych inicjatyw w przyszłości. Budują otwartość do dialogu administracji z samorządem i służą tworzeniu sieci kontaktów między liderami i organizacjami pozarządowymi.

Cele

Głównym celem zastosowania tego narzędzia jest opracowanie projektów opartych na postulatach mieszkańców i zawierających dane dotyczące:

- wykonawcy (ze strony społecznej i administracji publicznej);
- finansowania (zasoby);
- ścieżki decyzyjnej przy podejmowaniu inicjatyw (do kogo zgłosić swój pomysł, kiedy, kto może go finansować?).

Przez dostarczenie uczestnikom wiedzy praktycznej, często dostępnej tylko urzędnikom, zachęcamy ich do podejmowania innych inicjatyw w przyszłości.

Działania organizacyjne poprzedzające warsztaty animacyjne pokrywają się z przygotowaniem *charette*'ów. Zalecamy zatem przeczytanie ich opisu i uwzględnienie poniższych uwag, szczególnie jeśli chodzi o kwestie realizacji postulatów.

Gdzie, kiedy, jak zastosować?

(patrz rozdz. dotyczący warsztatów typu *charette*/eksperckich, punkt o tym samym tytule)

W warsztatach animacyjnych, w odróżnieniu od warsztatów typu *charette*, nie trzeba wielu osób do przygotowania i prowadzenia spotkania. Moderators mogą zastąpić osoby związane z projektem, które jednocześnie będą odpowiedzialne za uwzględnienie postulatów mieszkańców. Nie jest już bowiem potrzebna całkowita neutralność moderatora, a ważniejsze staje się stymulowanie "burzy mózgów". Dlatego bardziej przydatne mogą się okazać osoby znające argumentację mieszkańców i specyfikę omawianej przestrzeni.

W tym przypadku inna jest też rola koderów — nie zapisują ogólnych i abstrakcyjnych potrzeb, jak przy spotkaniu otwartym lub *charette'ach*, ale bardzo konkretne pomysły, ścieżki realizacji, chronologię koniecznych decyzji administracyjnych itp.

Dobór uczestników i sposób zaproszenia

(patrz rozdz. dotyczący warsztatów typu *charette*/eksperckich, punkt o tym samym tytule)

Warto pamiętać, że warsztaty animacyjne mogą odbywać się w grupach liczących najwyżej 12 do 14 osób. Przy większych może istnieć obawa, że nie dojdzie do porozumienia, ponieważ omawiane kwestie należą do niezwykle szczegółowych.

Przebieg

(patrz rozdz. dotyczący warsztatów typu *charette*/eksperckich, punkt o tym samym tytule)

W przypadku tych warsztatów zadaniem moderatorów jest prowadzenie dyskusji i „wylapywanie” problemów związanych z realizacją konkretnych pomysłów, prośba o ich wyjaśnienie, a także szukanie dróg wyjścia z impasu. Trzeba pamiętać o tym, że w wyjątkowych sytuacjach można zmienić nawet istniejące regulacje utrudniające użytkowanie przestrzeni publicznej.

Jeśli nie ma zgody, co do realizacji konkretnych pomysłów, praca w grupach powinna prowadzić do wypracowania przynajmniej ogólnych ścieżek realizacyjnych postulatów. Informacja o tym trafi w formie raportu do instytucji i mieszkańców, którzy będą mogli podejmować samodzielnie inicjatywy oddolne.

Podczas sesji plenarnej (o ile została zaplanowana), reprezentanci grup roboczych przedstawią zasadnicze etapy pracy oraz jej wyniki. Raport z warsztatów powinien zostać zaprezentowany na stronie internetowej oraz wysłany do uczestników drogą elektroniczną.

Ocena i rekomendacje

Jeśli chodzi o efektywność wypracowanych rozwiązań, to warsztaty animacyjne są jednym z najlepszych narzędzi wspomagających wdrożenie pomysłów odpowiadających na potrzeby mieszkańców. Lepiej jednak, gdy poprzedzone są na przykład *charettami*, podczas których uczestnicy mają możliwość zgłoszenia wielu postulatów i sprawdzenia możliwości ich zrealizowania, a więc i wyeliminowania tych, których realizacja jest trudna lub nie ma na nią zgody mieszkańców. W przeciwnym przypadku będą mieli potrzebę właśnie teraz podzielić się swoimi pomysłami i skonfrontować je ze sobą — a to uniemożliwi osiągnięcie głównego celu wykorzystania tego narzędzia, czyli przygotowania gruntu pod realizację.

Po to narzędzie warto sięgać, gdy interesanci różnych grup wykazują chęć do rozmowy, zmiany w przestrzeni publicznej mają być wdrożone przy udziale małych środków finansowych — ale za to przy wykorzystaniu inicjatyw oddolnych — a wśród uczestników konsultacji znajdują się osoby chętne do podjęcia takich działań.

MEDIACJA

Mediacja jest sposobem dochodzenia do konsensu, w którym zainteresowane strony rozmawiają o możliwych rozwiązaniach w obecności bezstronnej i neutralnej wobec tematu osoby (mediatora). Mediacja jest dobrowolna. Zarówno mediator, jak i strony sporu mogą z niej zrezygnować, jeśli uznają, że dalsze rozmowy nie doprowadzą do satysfakcjonujących rozwiązań. Mediator dba, by każdy miał możliwość wypowiedzi, by rozmówcy skupiali się na kwestiach istotnych i szukali niekonwencjonalnych rozwiązań. Warunkiem koniecznym przeprowadzenia mediacji jest rozpoznanie sytuacji i ustalenie liderów grup o wspólnym interesie, by stali się reprezentantami społeczności podczas spotkań mediacyjnych.

Cele

Głównym celem zastosowania mediacji przy konsultowaniu spraw związanych z przestrzenią jest załagodzenie lub rozwiązanie konfliktu, jaki powstał na tle zmian, które już zaszły, albo mają dopiero nastąpić. Mediacja, dzięki angażowaniu stron sporu w szukanie alternatywnych, a nie zero-jedynkowych rozwiązań, sprzyja przełamywaniu barier między uczestnikami. Prowadzi do sytuacji, gdy każdy rozmówca może się czuć zwycięzcą, ponieważ przyjęte rozwiązania w większym stopniu będą odpowiadały jego potrzebom, niż te nieprzedyskutowane. Pobocznym dla mediacji, ale w przypadku konsultacji bardzo istotnym celem, jest

dostarczenie uczestnikom wiedzy na temat uwarunkowań formalnoprawnych przedsięwzięcia, potrzeb stojących za wyrażanymi głośno opiniami i tym samym ograniczenie posługiwania się wzajemnymi stereotypami. Dostarcza ona również satysfakcji proceduralnej stronom, które czują się pominięte i ignorowane w procesie decyzyjnym.

Jednak nawet w sytuacji kiedy mediacja nie zostanie zakończona porozumieniem, jej efekt w postaci protokołu rozbieżności popartego szczegółową argumentacją może stanowić cenny materiał pomagający decydentom w rozstrzygnięciu sprawy.

Gdzie, kiedy, jak zastosować?

Mediację stosujemy zasadniczo w przypadku, gdy istnieje jawny konflikt między użytkownikami danej przestrzeni, administracją samorządową, interesariuszami. Im wcześniej ją zastosujemy, tym lepiej. Jednak konieczność zastosowania mediacji świadczy o tym, że konsultacje rozpoczęły się za późno.

Przystępując do mediacji należy stworzyć mapę konfliktu, czyli konspekt zawierający najważniejsze kwestie, które powinny być zebrane podczas *desk researchu*:

interesariusze/strony

- Jakie są strony konfliktu? Kto powinien uczestniczyć w mediacji?
- Kto zabierał głos na temat problemu?
- Na kogo powołują się/do kogo odwołują się ci, którzy zabierali głos na temat problemu (choć bezpośrednio nie wypowiedzieli się publicznie)?
- Jaka jest rola tych osób w sytuacji problemowej (jakie instytucje/organizacje reprezentują)?
- Kogo dotyczy problem?
- Kto ma interes w jego rozwiązaniu?
- Kto może się opierać w rozwiązaniu problemu?
- Od kogo zależy rozwiązanie? Kto jest władny podjąć decyzję? Kto będzie odpowiedzialny za realizację decyzji?
- Czy są jakieś strony nieświadome, iż są interesariuszami lub takie, które nie są uwzględniane (lub też wręcz są wykluczane) w procesie zajmowania się problemem?
- Jaka jest wewnętrzna struktura poszczególnych interesariuszy lub grup interesu? Czy działają na własny rachunek, czy kogoś reprezentują? Jaka jest ich relacja z mocodawcami (umocowanie, legitymizacja)?

przedmiot/problem

- Jakie są główne kwestie sporne i interesy stron?
- W jakich obszarach interesariusze się zgadzają?
- Jakie są obszary/kwestie, w których się różnią?
- Jakie propozycje rozwiązań zostały dotychczas zgłaszane przez poszczególnych interesariuszy/strony?
- Jakie są główne interesy poszczególnych interesariuszy/stron? Jakie argumenty przytaczają na rzecz lub przeciwko pojawiającym się dotąd rozwiązaniom?

Na tym etapie można już próbować stworzyć matrycę

KTO/CO	PIENIĄDZE	ESTETYKA	BEZPIECZEŃSTWO	...
Grupa 1. np. właściciele	X (np. własny biznes)			
Grupa 2. np. samorząd	X (np. przychody dla dzielnicy)	X	X	
Grupa 3. np. mieszkańcy	X (np. tanie zakupy)	X	X	

- Co mogą zyskać poszczególni interesariusze/strony, jeśli problem zostanie/nie zostanie rozwiązany?
- Co mogą stracić, jeśli problem zostanie/nie zostanie rozwiązany?
- Jaka jest najlepsza alternatywa wobec braku porozumienia dla każdej ze stron (co najlepszego dla siebie każda ze stron może zrobić, jeśli nie zostanie osiągnięte porozumienie; Best Alternative to Negotiated Agreement — BATNA)?
- Czego strony się najbardziej obawiają jeśli nie dojdzie do porozumienia (jaki jest dla nich czarny scenariusz; Worst Alternative to Negotiated Agreement — WATNA)?
- Co jest bardziej widoczne — zyski czy straty?
- Jaka jest waga konfliktu (na ile dotyczy kluczowych, centralnych, osobistych dla interesariuszy kwestii)?
- W jakim stopniu problem może zagrażać tożsamości stron (lub też jak definiuje tożsamość stron)?

przebieg konfliktu

- Czy między stronami istniała jakaś relacja przed obecnym incydentem konfliktowym?
- Poprzednia relacja. Jaki był klimat relacyjny?
- Poprzednie konflikty. W jaki sposób były rozwiązywane, z jakim skutkiem, z jakim poczuciem satysfakcji dla stron?
- Jaki był przebieg zdarzeń w aktualnym konflikcie?
- Jakie jest nastawienie stron do ewentualnych działań na rzecz budowania porozumienia, mediacji?
- Jaka jest dynamika relacji między stronami?
- W jaki sposób poszczególni interesariusze spostrzegają innych zaangażowanych w problem?
- Kogo popierają/przeciwko komu występują poszczególni interesariusze (koalicje)?
- Jaka jest siła każdej ze stron: spostrzegana przez nią samą, pozostałych interesariuszy, faktyczna. Z jakiego rodzaju siły realnie mogą skorzystać?
- Jakiej relacji życzyliby sobie interesariusze (co będzie ich motywować)?

procedury rozwiązywania problemu

- Jakie są reguły dotyczące rozwiązywania problemu w kontekście, w jakim on występuje?
- W jaki sposób wyznawane wartości mogą wpływać na procedurę rozwiązywania problemu
- Jakie są dostępne i zalecane procedury rozwiązywania problemu?
- Jaki jest stopień formalizacji procesu rozwiązywania?
- Czy są jakieś trzecie strony będące autorytetem dla poszczególnych interesariuszy, które mogłyby zainspirować/zainicjować działania na rzecz porozumienia?

czas

- W jaki sposób czas działa na rzecz każdego z interesariuszy/każdej ze stron?

Dobór uczestników i sposób zaproszenia

Uczestników mediacji dobieramy pod kątem miejsca zajmowanego przez nich w konflikcie. Dobrze zawężyć liczbę uczestników do tych, których istotnie dotyczy dana kwestia. Zapraszamy ich telefonicznie lub osobiście. Liczba osób biorących udział w mediacji powinna zostać zamknięta. Kluczowe jest zapewnienie udziału w mediacji reprezentantom, którzy mają faktyczną legitymację stron i jednocześnie wystarczającą wiedzę i kompetencje, by sprawnie i efektywnie negocjować na rzecz swojej grupy.

Przebieg

Mediator powinien przeprowadzić szereg spotkań z przedstawicielami grup - szczególnie gdy konflikt angażuje wiele grup użytkowników - w celu dokładnego ustalenia przedmiotu sporu i wyróżnienia tematów wymagających ustaleń przed mediacją i podczas jej trwania (np. kto jest właścicielem terenu, którego dotyczy spór; główne możliwości rozwiązania konfliktu; decydenci w danej kwestii; bariery prawne i finansowe). Takie działania wykraczają poza tradycyjnie pojmowaną rolę mediatora jako osoby ułatwiającej prowadzenie dyskusji. Zazwyczaj bowiem w mediacji dotyczącej przestrzeni publicznej poruszana kwestia nie dotyczy jedynie skonfliktowanych stron, ale dobra wspólnego i nie można o tym zapominać, rozwiązując konflikt. W takim przypadku ważne jest dostarczenie uczestnikom realnej wiedzy, która może zmienić ich pozycję w sporze i stworzyć bardziej elastyczną perspektywę jego rozwiązania.

Dopiero po etapie diagnozy i ustaleniu stron, które wezmą udział w mediacji można przystąpić do spotkań wstępnych przed mediacją. Podczas ich trwania buduje się na gotowość do udziału w mediacji i otwartość na dyskusję z drugą stroną lub stronami oraz zbiera dodatkowe informacje i poznaje pytania, na które należy znaleźć odpowiedź przed właściwym spotkaniem mediacyjnym.

Wskazane jest, aby mediację przeprowadzał profesjonalny mediator. Warto, by współpracował z zespołem podczas całego procesu konsultacji. Do zadań zespołu należy dostarczenie mediatorowi informacji na temat kwestii spornych oraz celów, które są do osiągnięcia w drodze mediacji.

Spotkania mediacyjne powinny odbywać się na neutralnym gruncie, aby żadna ze stron nie miała poczucia, że druga jest gospodarzem spotkania i od niej zależy rozwiązanie kwestii spornej.

Mediacja jest spotkaniem poufnym i dobrowolnym. Dlatego wymyka się zasadzie promocji, tak ważnej podczas procesu konsultacji społecznych. Zapewnia to stronom swobodę rozmów. Niezależnie jednak od tego, jak się potoczy – czy zostanie znalezione rozwiązanie satysfakcjonujące obie strony, czy też będzie przerwana albo zakończy się brakiem ugody – należy poinformować szerszą publiczność, że się odbyła i jakie są jej rezultaty. Pozostałe informacje objęte są klauzulą poufności. Dla dobra mediacji lepiej powiedzieć o nich mniej, niż za dużo.

Ocena, rekomendacje

Mediacja, nawet gdy nie kończy się ugodą, może odegrać ważną rolę łagodzącą spór. Warto stosować ją wówczas, gdy mamy do czynienia z rzeczywistym konfliktem, potrafimy

zidentyfikować interesariuszy i nie jest ich zbyt wielu, a strony nie mają motywacji do wspólnej pracy warsztatowej, nie chcą ze sobą rozmawiać, ale zależy im na rozwiązaniu konfliktu.

Nie polecamy mediacji, gdy widzimy, że co najmniej jedna ze stron traktuje ją fasadowo, jako element PR, i nie ma motywacji, by dojść do konsensu.

Warto również pamiętać, że mediacja ma ograniczony zasięg — angażuje tylko bezpośrednich interesariuszy, a nie całą społeczność lokalną. Pozostałe grupy użytkowników otrzymują tylko informację o jej wynikach.

SPOTKANIE OTWARTE

Otwarte spotkanie przedstawicieli samorządu z mieszkańcami to publiczna dyskusja, podczas której mieszkańcom dostarczana jest wiedza na temat procesów planistycznych a jednocześnie zbierane są ich opinie na temat planowanych zmian.

Cele

Spotkanie otwarte umożliwia nawiązanie bezpośredniego kontaktu między mieszkańcami a administracją samorządową. Jego celem jest dostarczenie mieszkańcom informacji niezbędnych do konstruktywnej dyskusji, dotyczących na przykład:

- przebiegu procesu decyzyjnego i podmiotów za niego odpowiedzialnych;
- głównych problemów, na przykład architektonicznych, finansowych, administracyjnych;
- celu przeprowadzenia zmian.

Przedstawiciele administracji samorządowej mają okazję poznać nastroje społeczne, w związku z przedmiotem konsultacji, oczekiwania lub obawy mieszkańców wobec projektowanych zmian. Mieszkańcom daje możliwość wyrażenia opinii na temat wizji zmiany oraz poczucie opodmiotowienia i partnerskiego traktowania.

Gdzie, kiedy, jak zastosować?

Bardzo istotny jest etap przygotowania spotkania, w którym organizatorzy zapraszają do współpracy przedstawicieli administracji samorządowej.

Przy wyborze miejsca spotkania dobrze jest skorzystać z zasobów lokalnych. Najlepiej zorganizować je w pobliżu miejsca będącego przedmiotem dyskusji. W przypadku konsultacji

dotyczących Placu Narutowicza korzystaliśmy z sąsiadującego z nim budynku akademika. Ponadto powinno to być miejsce charakterystyczne, do którego łatwo trafić.

Termin oraz godzina spotkania otwartego muszą być dostosowane przede wszystkim do trybu życia większości mieszkańców. Z doświadczeń wynika, że powinien to być dzień powszedni — najlepiej wtorek, środa lub czwartek. Preferowana godzina rozpoczęcia spotkania — nie wcześniej niż o 17.30. Czas trwania dostosowuje się do dyskutowanego tematu — nie powinien być dłuższy niż 3 godziny.

Kluczowe dla sukcesu spotkania jest przygotowanie techniczne. Sposób ustawienia stołów i krzeseł dla prelegentów i pozostałych uczestników powinien stworzyć atmosferę równości i zachęcać do dyskusji (np. krzesła ustawione na kształt sejmu lub teatru antycznego). Ważne jest wykorzystanie wizualizacji (np. prezentacji multimedialnej). Wspomaga się w ten sposób wypowiedzi decydentów, umożliwia konstruktywną dyskusję (np. wyświetlenie szczegółowej, ale prostej w odbiorze mapy przedmiotu konsultacji), tworzy profesjonalny wizerunek spotkania. Nie należy zapomnieć o nagłośnieniu sali — dobra słyszalność wypowiedzi to podstawa komunikacji, a więc i sukcesu spotkania.

Podczas spotkania wolontariusze (np. studenci lub uczniowie okolicznych szkół) mogą udzielać informacji, rozdawać materiały na temat planowanych zmian oraz wykonywać dokumentację fotograficzną i sprawozdawczą. Ważne jest, aby mieszkańcy otrzymali materiały zawierające program spotkania, wydruk wykorzystanych prezentacji, mapę własności, graf ilustrujący cały proces konsultacji, kolejność działań wraz z odpowiedzialnymi za nie instytucjami. Jeśli konsultacja jest realizowana przez organizację pozarządową, można załączyć informacje o projekcie, inne materiały (np. ulotka o konsultacjach społecznych), symboliczny prezent. W przypadku działań na Ochocie był to przewodnik po dzielnicy „Ochotnicy na spacer” подарowany uczestnikom przez urząd dzielnicy. Uczestnicy spotkania powinni otrzymać też ankietę ewaluacyjną, która wypełnią po spotkaniu. Warto, aby na spotkaniu byli obecni dziennikarze z lokalnych mediów.

Dobór uczestników i sposób zaproszenia

Po przeprowadzeniu diagnozy lokalnej należy zadbać o dotarcie do wszystkich grup społecznych, aby zapewnić różnorodność opinii, potrzeb i interesów uczestników spotkania. Przede wszystkim jednak należy zaprosić tych użytkowników, którzy wcześniej zostali rozpoznani jako grupy o kluczowych interesach, które niekiedy mogą pozostawać wobec siebie w konflikcie. Ze strony samorządowej powinni to być eksperci, decydenci w sprawach związanych bezpośrednio z przedmiotem konsultacji oraz osoby pełniące funkcje reprezentacyjne (np. burmistrz).

Sposób informowania o spotkaniu ma kluczowe znaczenie dla frekwencji mieszkańców oraz zróżnicowania społecznego uczestników. Dlatego konieczne jest zadbanie o różnorodność kanałów dotarcia do mieszkańców oraz atrakcyjność materiałów promocyjnych. Szczególnie sprawdzają się:

- plakaty rozmieszczone w pobliżu miejsca będącego przedmiotem dyskusji — na klatkach schodowych domów, w punktach usługowych i handlowych oraz w ważnych i popularnych instytucjach publicznych, na przykład w urzędzie miasta lub dzielnicy, bibliotekach, domach kultury; plakaty powinny być czytelne, ale też przyciągające uwagę;
- narzędzia internetowe, takie jak: e-mail z zaproszeniem — wysyłany do najbardziej pożądanym na spotkaniu VIP-ów oraz liderów grup użytkowników, profil na portalu społecznościowym *Facebook*, ogłoszenie na stronach internetowych projektu (na nich zamieszcza się wszystkie informacje dotyczące spotkania oraz część materiałów informacyjnych umożliwiających uczestnikom wcześniejsze merytoryczne przygotowanie się do spotkania);
- ogłoszenie w lokalnej parafii - zachęcenie do uczestnictwa w spotkaniu przez księdza podczas niedzielnej mszy poprzedzającej wydarzenie;
- ogłoszenia lub artykuły w prasie — najlepiej przesłać mediom gotowe notatki prasowe wraz z materiałami wizualnymi (ulotką, plakatem).

Przebieg

Przebieg spotkania powinien być szczegółowo rozpisany w scenariuszu zawierającym informacje takie jak: ogólne i szczegółowe cele spotkania, działania z nimi związane rozpisane na poszczególne części spotkania i czas ich trwania.

Program spotkania powinien zawierać informacje o procesie konsultacji oraz umiejscowieniu w nim spotkania otwartego. Niezmiernie istotne jest wyraźne określenie jego roli oraz zaznaczenie, w jakim momencie procesu decyzyjnego zostaną wykorzystane wyniki tego etapu konsultacji. Zapobiega to wzbudzeniu nadmiernych oczekiwań wśród uczestników oraz nie dopuszcza do nieporozumień.

Sugerowany jest podział spotkania na część informacyjną oraz dyskusyjną. W pierwszej części reprezentanci instytucji samorządowych informują uczestników o procesie decyzyjnym związanym z przedmiotem konsultacji, jego podmiotach oraz wymaganiach, a także o ramach czasowych realizacji planowanych zmian. Organizatorzy prezentują wyniki poprzednich etapów konsultacji (np. wywiadów pogłębionych lub kwestionariuszowych) oraz przedstawiają ich efekty. Druga część powinna być skoncentrowana na zbieraniu opinii mieszkańców, którzy mogą zadawać pytania decydentom oraz wyrażać swoje obawy, postulaty, pomysły. Ta część ma pokazać spektrum opinii, które jest ważne przy podejmowaniu wstępnych decyzji przez władze.

Nad prawidłowym przebiegiem dyskusji powinien czuwać moderator. Omawia on zasady i pilnuje ich przestrzegania, udziela głosu, a na koniec wypowiedzi podsumowuje ją, aby nie dopuścić do nieporozumień i jednocześnie podkreślić najważniejsze postulaty. Jeśli zadano pytanie prelegentom, odpowiedź powinna być udzielona od razu. W celach porządkujących, osobom, które zgłaszają chęć zabrania głosu, dawane są kartki z numerem wskazującym kolejność wypowiedzania się w dyskusji. W zależności od spotkania warto mieć przygotowanych około 10 numerów — po rozdaniu wszystkich i wypowiedziach pierwszych uczestników kolejka zaczyna się od nowa. Głosu udziela moderator i na jego wskazanie wyznaczona osoba (np. wolontariusz) przekazuje mikrofon kolejnym mówcom. Jeśli brakuje czasu na zadanie wszystkich pytań, można poprosić o przesłanie uwag drogą e-mailową.

Koder zapisuje na flipcharcie poruszane podczas dyskusji wątki, które wcześniej podsumował moderator oraz najważniejsze postulaty. Dzięki temu można ograniczyć czas dyskusji. Aby nie powtarzać raz wypowiedzianej argumentacji, moderator prosi uczestników o opowiedzenie się za lub przeciw danemu postulatowi bądź o dodanie czegoś nowego w temacie. Jeśli nie ma dalszych głosów, zamyka dany wątek.

Informacja zwrotna jest jednym z najważniejszych elementów konsultacji społecznych. Sposób jej przekazania powinien być podany na początku i na końcu spotkania oraz w materiałach informacyjnych. W komunikacie kierowanym do uczestników spotkania, najlepiej w tydzień po spotkaniu, powinny znaleźć się: opis spotkania, spis wątków oraz postulatów poruszanych w dyskusji, wnioski organizatorów, informacja, w jaki sposób i przez kogo ten dokument zostanie wykorzystany. Informacja o spotkaniu, które się odbyło, powinna być dostępna na stronie internetowej organizatora i/lub samorządu. Osoby, które podały swój adres e-mail powinny otrzymać drogą elektroniczną materiał podsumowujący.

Ocena i rekomendacje

Spotkanie otwarte daje mieszkańcom dużo satysfakcji. Wiele osób ma wówczas możliwość wypowiedzenia się i zgłoszenia swoich uwag. Pełni ono również ważne funkcje edukacyjne — zwiększa wiedzę społeczności na temat wprowadzania zmian w przestrzeni publicznej. Jednak zwłaszcza w przypadku kwestii związanych z gospodarowaniem przestrzenią, zalecane jest uzupełnianie go o inne formy narzędzi konsultacyjnych.

Spotkanie otwarte musi być koniecznie dopełnione informacją zwrotną. Mieszkańcy, dzieląc się swoimi uwagami, mają nadzieję, że ich zdanie zostanie docenione i uwzględnione, dlatego należy zagwarantować im informację o losach i zgłoszonych przez nich postulatów. Jej brak może powodować wzrost frustracji. Nigdy nie należy zostawiać mieszkańców z przekonaniem

„my swoje – władza swoje”. Wpływa to niekorzystnie zarówno na obraz konsultacji (nie tylko tych konkretnych, ale jako procedury w ogóle), jak i na zaufanie do administracji samorządowej.

W procesie konsultacji spotkanie otwarte nie może być traktowane jako obraz opinii całej społeczności, ponieważ nie wszystkie grupy użytkowników są na nim reprezentowane, a nawet jeżeli reprezentanci są obecni, nie zawsze zabierają głos. Poznajemy więc opinie tylko „głośnych” użytkowników. Funkcja spotkania jest zatem bardziej edukacyjno-ekspresyjna niż diagnostyczna.

Z tego narzędzia należy korzystać ostrożnie, gdy istnieje silny konflikt dotyczący przestrzeni. W takiej sytuacji spotkanie może się przerodzić w kłótnię, która tylko spotęguje spór. Wyjściem może być większa ich liczba, ale w mniejszych grupach – na przykład z mieszkańcami tylko kilku kamienic – dodatkowo poprzedzona spotkaniami wstępnymi ze stronami sporu lub zastosowanie mediacji.

PIKNIK KONSULTACYJNY/SPOTKANIE INFORMACYJNE

Spotkanie informacyjne typu piknikowego jest sposobem promocji konsultacji, działań podejmowanych w ich ramach i wypracowywanych rozwiązań. Przebiega ono na zasadzie rozmów nieformalnych, podczas których organizatorzy konsultacji pozostają do dyspozycji mieszkańców.

Cele

Spotkanie informacyjne sprawia, że konsultacje, które często odbywają się w przestrzeni Internetu lub angażują jedynie wybrane grupy liderów społeczności, zaczynają istnieć w przestrzeni publicznej, a tym samym w społecznej świadomości. Służy budowaniu zaufania mieszkańców dla organizatorów konsultacji – z punktu widzenia mieszkańca po drugiej stronie pojawia się człowiek, a nie bliżej nieokreślona biurokratyczna machina. Ponadto organizatorzy mają okazję dostarczyć twardych faktów związanych z konsultacjami z pierwszej ręki, bez pośrednictwa mediów lub osób trzecich. Pozwala to zapobiec chaosowi informacyjnemu, który jest jedną z przyczyn wywiązywania się konfliktu w trakcie lub po zakończeniu konsultacji.

Piknik konsultacyjny jest również okazją do uzupełnienia efektów konsultacji o opinie „milczących” użytkowników, czyli osób, które niechętnie i rzadko biorą udział w spotkaniach otwartych lub zabierają głos na forum internetowym. Pozwala to wzbogacić bazę liderów lokalnych, którzy ujawniają się dopiero podczas bezpośredniego kontaktu.

Piknik zorganizowany przed podjęciem działań konsultacyjnych służy zaangażowaniu szerszych grup mieszkańców w działania, które będą miały miejsce w przyszłości. Organizacja pikniku w trakcie lub po zasadniczych konsultacjach przede wszystkim udrażnia kanały informacyjne i promuje konsultacje same w sobie, budując postawę otwartości na dialog władz z mieszkańcami.

W dłuższej perspektywie pikniki tego typu skracają dystans między samorządem a mieszkańcami, którzy przestają traktować kontakt z władzą jako coś wyjątkowego, a mogą zacząć myśleć o nim w kategoriach współpracy, wymiany uwag i opinii.

Gdzie, kiedy, jak zastosować?

Spotkanie informacyjne powinno być przewidziane w takim miejscu i terminie, które umożliwią szerokim grupom mieszkańców wzięcie udziału w wydarzeniu. Najlepiej aby było to niedzielne popołudnie. Idealnie, by odbyło się w sezonie letnim, chociaż w przypadku OMDO sprawdziła się organizacja pikniku nawet w listopadzie. Miejsce spotkania powinno być jak najbardziej publiczne, otwarte, najlepiej w pobliżu węzłów komunikacyjnych, by zachęcić do udziału w nim jak najwięcej przypadkowych mieszkańców.

W spotkaniu na Placu Narutowicza, zorganizowanym przez OMDO, uwzględnione były również godziny, w których kończą się msze w pobliskim kościele, aby wierni mieli możliwość udziału w spotkaniu w drodze do domów.

Co najmniej na trzy tygodnie przed planowanym terminem spotkania należy zwrócić się do odpowiednich organów w celu zgłoszenia zgromadzenia, ustalenia możliwości rozłożenia pawilonu lub sceny oraz sprawdzenia, czy w tym samym czasie nie jest planowane wydarzenie, które albo zabierze nam przestrzeń (jeśli będzie odbywać się w tym samym miejscu) albo adresatów. W uzasadnionych przypadkach można wydarzenia połączyć. W tym celu warto również śledzić lokalne *newslettery*. Ramy czasowe przedsięwzięcia nie powinny przekraczać 4 godzin, ponieważ żaden z gości nie będzie miał ani siły, ani możliwości dłużej rozmawiać. Po ustaleniu ostatecznego terminu można przystąpić do sporządzania materiałów na potrzeby spotkania.

Jeśli spotkanie ma charakter nieoficjalny, nie będzie nam potrzebny szczegółowy scenariusz spotkania. Osoba dbająca o logistykę powinna mieć jednak świadomość, że przygotowanie zaplecza pikniku odbywa się zazwyczaj w dniu jego przeprowadzenia, dlatego godziny przed rozpoczęciem spotkania muszą zostać dobrze zaplanowane z podziałem zadań na konkretne osoby i uszczegółowieniem, kto i za co jest odpowiedzialny, ile osób i o której godzinie przydzielonych jest do danego działania (np. roztawienia pawilonu, odbioru ciasta z cukierni,

rozstawienia sprzętu i jego obsługę). Najlepiej zaangażować w te prace wolontariuszy i ustalić to z nimi kilka dni wcześniej.

Kiedy wszystkie szczegóły techniczne są ustalone, można stworzyć plakat wydarzenia. Treść przygotowujemy samodzielnie, ale wykonanie najlepiej zlecić grafikowi, który zadba, aby forma plakatu przykuwała uwagę. Przedstawione treści powinny ograniczać się do najważniejszych informacji:

- kto organizuje,
- kiedy,
- gdzie,
- w jakich godzinach,
- zaproszeni goście,
- atrakcje (np. poczęstunek)
- adres strony internetowej konsultacji.

Można również przygotować ulotki. W przypadku działań OMDO nie miały one takiego znaczenia, jak plakaty — nawet rozdawane pod kościołem w dniu wydarzenia nie odegrały większej roli, jeśli nie towarzyszyło im zaangażowanie wolontariuszy, którzy osobiście zachęcali do udziału w wydarzeniu. Jednak, jeżeli taka forma promocji wydarzeń sprawdzała się dotąd w danej społeczności, można z niej skorzystać.

Jeśli dysponujemy raportem z poprzednich etapów konsultacji, przygotowujemy przynajmniej kilka kopii, które będziemy prezentować mieszkańcom podczas rozmów — z możliwością wysłania wersji elektronicznej wszystkim zainteresowanym.

Uwagę przechodniów przykuwają wszystkie materiały wizualne. W przypadku OMDO najwięcej zainteresowania budziły wizualizacje Placu Narutowicza stworzone przez studentów Wydziału Architektury Politechniki Warszawskiej.

Poczęstunek pełni ważną funkcję na pikniku. Organizując tego typu przedsięwzięcie nie należy łączyć go z wydarzeniami o charakterze festynu, ponieważ rozmija się to z celem spotkania, jakim jest promocja konsultacji, rozmów mieszkańców i władz, kontakt ze społecznością lokalną. Dlatego poczęstunek pełni funkcję wabika na niezdecydowanych do udziału mieszkańców. W przypadku OMDO doskonale sprawdziło się ciasto (w tym przygotowane przez zespół) i gorąca korzenna herbata. Podobnie zachęcające są materiały promocyjne — gadżety, symboliczne upominki dla dzieci, przewodniki po okolicy. W tym zakresie warto korzystać z zasobów okolicznych instytucji publicznych.

Do organizacji tego typu spotkania potrzeba co najmniej kilku osób:

OSOBA ODPOWIADAJĄCA ZA LOGISTYKĘ — czuwa nad organizacją całego spotkania, umawia zaproszonych gości, organizuje materiały na warsztaty (z pomocą wolontariuszy), w dniu pikniku, co najmniej kilka godzin przed jego rozpoczęciem, nadzoruje prace przygotowawcze.

ZESPÓŁ — pożądane jest, by na pikniku znaleźli się wszyscy członkowie zespołu konsultacyjnego; w części nieoficjalnej każdy może mieć możliwość porozmawiania z nimi na temat tej części konsultacji, za którą odpowiadają (nie powinni unikać trudnych tematów); ich rolą jest również podejmowanie inicjatywy rozmowy, zachęcanie do zapoznania się z materiałami, prezentowanie materiałów wizualnych.

WOLONTARIUSZE — piknik wymaga dość dużej liczby wolontariuszy (od 7 do 8 osób); co najmniej 4 osoby pomagają w przygotowaniu miejsca spotkania, rozłożeniu materiałów, stolików, rozwieszeniu plakatów informacyjnych, wizualizacji; 2 lub 3 powinny rozdawać przechodniom ulotki; warto wyznaczyć osobę odpowiedzialną za odbiór poczęstunku lub catering; wolontariusze podczas spotkania biorą udział w rozmowach, dbają o dystrybucję folderów i poczęstunku, zachęcając przechodniów do udziału; pomagają w uprzątnięciu miejsca spotkania.

Dobór uczestników i sposób zaproszenia

Najważniejszy jest udział przedstawicieli administracji samorządowej. Nawet jeśli nie są oni głównymi decydentami w konsultowanych kwestiach, podnoszą rangę spotkania, wypowiadają się z jednej strony jako rzecznicy urzędu, a z drugiej jako strażnicy wykonania postulatów mieszkańców. Ich obecność sprzyja budowaniu postawy zaufania na linii samorząd — mieszkańcy. Warto, by możliwość wypowiedzi mieli również przedstawiciele biur urzędu odpowiedzialni za poszczególne kwestie. Jeśli przewidujemy, że piknik będzie zakończeniem procesu, warto oddać głos kilku liderom społeczności, którzy wzięli udział w poprzednich etapach konsultacji — to oni mają możliwość najlepiej wpłynąć na postawę mieszkańców sprzyjającą konsultacjom.

Informacja o pikniku musi dotrzeć do okolicznych mieszkańców (za pomocą plakatów, ulotek, informacji na stronie internetowej i na portalach społecznościowych). Ponadto należy wysłać zaproszenia do liderów społeczności, radnych, przedstawicieli instytucji publicznych i kultury działających w otoczeniu, do spółdzielni i wspólnot mieszkaniowych. Szczególnie radni, jako reprezentanci mieszkańców, powinni mieć możliwość zaplanowania swojego udziału

w wydarzeniu — to od nich często zależy wdrożenie postulatów mieszkańców, dlatego warto przekazać im rzetelną wiedzę na temat wyników konsultacji lub planowanych działań.

Przebieg

Na tydzień przed spotkaniem piknikowym należy sprawdzić miejsce, gdzie stanie pawilon i sporządzić listę materiałów, które będą konieczne do obsługi spotkania — stoliki, krzesła, sztalugi na wizualizacje, sznurki i spinacze do rozwieszenia zdjęć itp. W przypadku OMDO większość materiałów udało się skompletować dzięki pomocy lokalnej biblioteki, która na potrzeby pikniku udostępniła zasoby swojego magazynu (w takim przypadku należy koniecznie zrobić listę wypożyczonego sprzętu). Co najmniej tydzień wcześniej trzeba zamówić poczęstunek.

W dniu spotkania, co najmniej dwie godziny przed rozpoczęciem, należy rozstawić pawilon i sprzęt, rozmieścić informację o imprezie, rozstawić krzesła i stoliki z poczęstunkiem, rozwiesić wizualizacje, rozstawić kosze na śmieci, czyli stworzyć całą przestrzeń do rozmów z mieszkańcami.

Podczas spotkania organizatorzy muszą pamiętać, aby prezentować wizualizacje, pytać mieszkańców, czy słyszeli o konsultacjach (gdzie i od kogo?). Takie dane będą potrzebne do dalszych etapów realizacji projektu, ponieważ dają wiedzę o sposobach obiegu informacji w społeczności. Warto mieć kilka ulotek z ogólnymi informacjami o projekcie, które można wręczyć przechodniom. Ze względu na brak zaufania do władz samorządowych, może się zdarzyć, że mieszkańcy będą się zachowywać agresywnie lub arogancko w stosunku do zaproszonych przedstawicieli urzędu dzielnicy/miasta. W takich sytuacjach organizacje współpracujące z samorządem powinny pełnić rolę mediatorów, ułatwiać rozmowę.

Ocena i rekomendacje

Piknik nie może stanowić samodzielnego narzędzia konsultacyjnego. Podobnie jak spotkanie otwarte, pozwala poznać nastroje społeczne, zebrać podstawowe informacje o opiniach mieszkańców dotyczących przestrzeni publicznej, zaktywizować i zachęcić ich do dalszych działań.

W połączeniu z innymi formami zbierania informacji może wspomagać proces gromadzenia danych o potrzebach społeczności lub służyć promocji konsultacji społecznych. Piknik może się odbyć na każdym etapie procesu konsultacyjnego. Szczególnie jednak polecany jest jako spotkanie kończące proces konsultacji społecznych.

Nie zalecamy stosowania pikniku w przypadku, kiedy istnieje silny konflikt pomiędzy społecznością a administracją samorządową. Wówczas lepsze będą mediacje, a gdy konflikt o średnim natężeniu wynika z niedoinformowania — spotkania otwarte w kameralnych grupach lub warsztaty pełniące przede wszystkim funkcję edukacyjną.

NARZĘDZIA INTERNETOWE

Podczas wszystkich etapów konsultacji, niezastąpionym narzędziem jest strona internetowa oraz *fanpage* w portalu społecznościowym *Facebook*. Pełnią one głównie funkcje informacyjną i edukacyjną. Prezentują przedsięwzięcie oraz aktualności dotyczące kolejnych działań podejmowanych w ramach konsultacji, są bazą wiedzy związanej z projektem.

Cele

Celem narzędzi internetowych jest dotarcie do osób, które nie biorą udziału w bieżących działaniach konsultacyjnych, a mogą być zainteresowane ich przebiegiem, dostarczenie wiedzy na temat konsultacji oraz informowanie szerszej społeczności o ich wynikach.

Z kolei dzięki stronie internetowej realizatorzy projektu uzyskują wiedzę na temat prowadzonych działań. Śledząc statystyki strony — odsłony, czytane artykuły — mogą dowiedzieć się, ile osób jest zainteresowanych problematyką oraz dostosować do potrzeb odbiorców zawartość. Narzędzia internetowe dostarczają też danych o liczbie osób, do których trafiła informacja o działaniach.

Gdzie, kiedy, jak zastosować?

Dobrze, aby strona internetowa została uruchomiona jeszcze przed rozpoczęciem projektu. Informacja o tym, że projekt będzie się odbywał może rozprzestrzeniać się dość szybko, więc dostęp do oficjalnego planu określającego, co będzie się działo, a także przedstawienia organizatorów, jest o tyle ważny, że nie dopuszcza do powstania plotek lub nieporozumień. Unika się w ten sposób negatywnego zamieszania. Ważne, aby na stronie wprowadzać regularnie informacje o przebiegu projektu, by mieszkańcy uznali narzędzia internetowe za pewne źródło informacji. Z kolei po zakończeniu projektu warto stronę zarchiwizować.

Na stronie OMDO można było znaleźć także podstawowe informacje na temat lokalizacji, w których działaliśmy, dzięki czemu osoby mieszkające poza Ochotą mogły zorientować się, w jakiej przestrzeni odbywa się projekt. Mieszkańcy Ochoty z kolei dowiedzieli się interesujących szczegółów na temat miejsc, w których często przebywają. W OMDO zadaliśmy także o dział

„Baza wiedzy”, w którym znajdowały się informacje na temat regulacji prawnych oraz koncepcji teoretycznych dotyczących dialogu obywatelskiego, a także opisy dobrych praktyk z Polski i zagranicy. Za pośrednictwem strony informowaliśmy o ważnych wydarzeniach związanych z przestrzenią Ochoty oraz o konferencjach i seminariach naukowych na temat konsultacji. Linki do każdej nowej informacji na stronie internetowej powinny być publikowane na portalu społecznościowym, tak aby osoby, które subskrybują profil projektu na *Facebooku*, były poinformowane o wszystkim, co dzieje się w ramach konsultacji.

Adresaci

Adresatami strony są oczywiście internauci, którzy w dużych miastach stanowią zdecydowaną większość mieszkańców. Trzeba pamiętać o specyfice oczekiwań i przyzwyczajeniach tej grupy społecznej zarówno podczas tworzenia strony, jak i kolejnych aktualności. Szczególnie powinno się zadbać o oryginalność i atrakcyjność formy przekazu. Ważna jest przejrzysta struktura informacji i łatwość wyszukiwania treści. Kolejną kwestią jest mała objętość oraz prosty język publikowanych tekstów.

Ocena i rekomendacje

Zaletą tego typu sposobu informowania oraz edukowania jest fakt, że ludzie mogą korzystać z narzędzi internetowych o każdej porze i z różnych miejsc. Co ważne, liczba osób korzystających ze źródeł wirtualnych jest nieograniczona. Trzeba mieć jednak świadomość wykluczenia niektórych grup. Dlatego też strona internetowa i portal społecznościowy nie mogą być jedynymi źródłami informacji o projekcie oraz kolejnych wydarzeniach. Funkcję uzupełniającą mogą pełnić broszury.

NARZĘDZIA DO PROWADZENIA DIALOGU PO KONSULTACJACH SPOŁECZNYCH

Można postawić pytanie, dlaczego nie wprowadzać od razu trwałych struktur dialogu. Wydaje nam się, że tylko zdobycie przez mieszkańców rzetelnej wiedzy na temat formalnoprawnych uwarunkowań zmian w przestrzeni publicznej i zebranie doświadczeń z udziału w dialogu między różnymi grupami społecznymi może przełamać, wspomniany wcześniej, wzajemny brak zaufania — tym większy i istotniejszy, że dotyczący przestrzeni z natury konfliktowej. W tym kontekście informacja, edukacja praktyczna i animacja — elementy obecne w OMDO na każdym etapie prac — stanowią nieodzowny wstęp i warunek podjęcia dalszych działań wzmacniających komunikację w społeczności.

Udział w procesie, w którym uwzględnione są: tworzenie reprezentacji, dążenie do konsensu i aktywizacja mieszkańców daje dobre doświadczenia i tworzy podstawę dla wprowadzenia trwałych struktur dialogu pomiędzy mieszkańcami a administracją samorządową. Taki dialog może być kontynuowany w formie internetowego forum mieszkańców, cyklicznych spotkań z burmistrzem i/lub Info kiosku.

PRZESTRZEŃ MIASTA — FORUM DIALOGU MIESZKAŃCÓW

Forum internetowe to narzędzie służące bieżącej dyskusji na temat spraw związanych z przestrzenią publiczną. Można tam podejmować kwestie, takie jak:

- planowane inwestycje,
- wydarzenia kulturalne,
- ochrona środowiska,
- akty prawa miejscowego związane z zagospodarowaniem przestrzeni.

Aby uwagom mieszkańców nadać większe znaczenie oraz zachęcić urzędników do aktywnego włączenia się w forum, powinno ono zostać zamieszczone na stronie urzędu dzielnicy.

Forum ma z założenia charakter otwarty, to znaczy mogą dołączać do niego nowi członkowie, ale jego trzon powinny stanowić osoby biorące udział we wcześniejszych etapach konsultacji. Są oni stałymi opiniodawcami, na przykład wchodzącymi w skład rady forum. Do udziału w portalu forum, który ma zostać uruchomiony w dzielnicy Ochota, zaproszeni zostaną uczestnicy projektu OMDO — w ten sposób zostanie wykorzystana baza liderów społecznych biorących udział w działaniach konsultacyjnych.

Uczestnictwo w forum powinno być uzależnione od rejestracji, czyli utworzenia profilu z podaniem imienia, nazwiska i adresu e-mail (nie będzie on widoczny dla innych uczestników), a także zaakceptowaniem regulaminu wypowiedzianym się. Ma to skłonić dyskutantów do brania odpowiedzialności za swoje wypowiedzi i utrzymania kultury dyskusji.

Osoby zabierające głos na forum powinny mieć możliwość zapoznania się z informacjami formalnoprawnymi, jeszcze zanim włączą się w dyskusję. To ważne, by dyskutując o jakimś problemie uczestnicy mieli już wiedzę na temat możliwych ograniczeń formalnych związanych z poruszaną na forum kwestią. Pozwoli to na rzeczową dyskusję i zmniejszenie nieporozumień komunikacyjnych, których częstą przyczyną jest brak wiedzy. Z założenia dyskusja na forum powinna prowadzić do uwzględnienia sugestii mieszkańców w projektowanych działaniach administracji samorządowej.

Ważne jest stworzenie atrakcyjnego, ale prostego w obsłudze narzędzia do obsługi forum. Przede wszystkim jednak, aby dobrze funkcjonowało, konieczne jest zaangażowanie pracowników urzędu, którzy będą brali udział w konsultacjach na forum.

Cele funkcjonowania forum

Głównym celem forum jest wspólny udział mieszkańców i urzędników w merytorycznej dyskusji na temat przestrzeni publicznej. Cele szczegółowe to:

- aktywizowanie mieszkańców i urzędników do wprowadzania korzystnych dla społeczności zmian w przestrzeni;
- budowanie zaufania między mieszkańcami a samorządem;
- pozyskiwanie przez urząd dzielnicy informacji o potrzebach mieszkańców związanych z przestrzenią publiczną;
- udoskonalanie decyzji samorządu poprzez konfrontowanie ich z opinią i oceną mieszkańców;
- wczesne diagnozowanie konfliktów powstających na tle zmian zachodzących w przestrzeni publicznej i zapobieganie ich powstawaniu lub pogłębianiu;
- generowanie pomysłów na rozwiązania, które ze względu na pogłębioną dyskusję lepiej będą odpowiadały potrzebom mieszkańców i możliwościom urzędu;
- mobilizowanie lokalnych zasobów (osobowych i finansowych) do ich przeprowadzania

Koordinacja forum

Nad funkcjonowaniem forum powinien czuwać koordynator, wyłoniony spośród pracowników urzędu dzielnicy lub miasta. Do jego zadań należą:

- zbieranie z poszczególnych wydziałów urzędu tematów do dyskusji, szczególnie tych dotyczących planowanych zmian w przestrzeni publicznej;
- przygotowanie opracowań do każdego tematu zawierających podstawowe informacje formalnoprawne dla osób zabierających głos;
- moderacja dyskusji;
- podsumowanie dyskusji w postaci raportów (np. raz na kwartał) w celu przedstawienia efektów dyskusji decydentom, a także powiązaniem z tematem komórkom urzędu oraz uczestnikom forum;
- prowadzenie na *Facebooku* profilu o charakterze informacyjnym, którego wątki odsyłały będą do tematów na forum.

Rada forum

Z forum warto powiązać radę, będącą ekspercką reprezentacją dyskutantów. Rada ma funkcje opiniodawczo-doradcze i jest dodatkowym ciałem obywatelskim, które wspomaga podejmowanie decyzji odnośnie przestrzeni publicznej. W radzie powinny się znaleźć osoby reprezentujące niezbędne w tym zakresie kompetencje z jednej strony, z drugiej zaś posiadające autorytet w społeczności i chęć działania *pro publico bono*. Stałych członków powinien zaprosić burmistrz lub prezydent miasta, według następującego klucza eksperckiego: mieszkaniec - architekt, mieszkaniec - artysta, mieszkaniec - socjolog, mediator. Oprócz tego do rady warto włączyć formalnych przedstawicieli mieszkańców wchodzących w skład rady dzielnicy lub miasta i wyróżniających się liderów lokalnych. W przypadku Ochoty planowane jest zaproszenie do udziału przewodniczącego Komisji Polityki Przestrzennej, Gospodarki Komunalnej i Ochrony Środowiska Rady Dzielnicy Ochota, oraz ze strony urzędu dzielnicy, koordynatora forum, aby umożliwić współpracę pomiędzy urzędem, radą i mieszkańcami.

Planowane zadania rady:

- ustanowienie regulaminu działania rady oraz zasad funkcjonowania forum;⁽¹⁴⁾
- wylanianie tematów do dyskusji spośród pomysłów proponowanych na forum i przekazywanie ich koordynatorowi;
- opiniowanie raportów koordynatora;
- kontakt z burmistrzem lub prezydentem miasta w celu omówienia efektów dyskusji na forum oraz możliwości ich wdrożenia.

Forum Mieszkańców Dzielnicy Ochota

Każde forum powinno być dostosowane do kontekstu lokalnego, a jego ostateczny kształt będzie wynikał z indywidualnych ustaleń z administracją samorządową. W przypadku Ochoty urząd dzielnicy planuje zorganizowanie forum według opisanej niżej formuły.

1. Rada lub urzędnicy proponują temat do poruszenia na forum.
2. Na podstawie informacji udzielonych przez poszczególne jednostki odpowiedzialne za daną sprawę koordynator przygotowuje dla uczestników dyskusji merytoryczne informacje wstępne do zapoznania się przed wypowiedzeniem się.
3. Dyskusja uczestników Forum Mieszkańców Dzielnicy Ochota
4. Urzędnicy śledzą dyskusję i uczestniczą w niej – koordynator włącza urzędników do dyskusji, gdy zauważy taką potrzebę.

14. Zakładamy, że członkowie rady powinni sami określać zasady działania rady i forum w zależności od warunków w jakich funkcjonują.

5. Rada może nakłonić uczestników forum do sformułowania najważniejszych, wspólnych, konsensualnych postulatów, które zostaną umieszczone w raporcie.
6. Kwestie, które wymagają fachowej wypowiedzi stają się podstawą czatu z urzędnikiem.
7. Po zapoznaniu się z raportem oraz pytaniami, urzędnik bierze udział w czacie — na przykład przez godzinę pełni dyżur i wyjaśnia kwestie, które budzą wątpliwości lub emocje, nakreśla możliwości wprowadzenia postulatów.
8. Ponowna dyskusja na forum umożliwia ewentualną zmianę postulatów mieszkańców na podstawie danych uzyskanych z wydziałów urzędu dzielnicy.
9. Po ustalonym okresie (wyczerpanie tematu, miesiąc itp.) koordynator sporządza raport, który podsumowuje dyskusję na dany temat. Zawiera on postulaty mieszkańców, kierunki dyskusji itp. Po konsultacji jego treści z radą przekazuje go burmistrzowi, urzędnikom oraz zamieszcza na forum.
10. Rada spotyka się z burmistrzem na przykład raz na kwartał. Podsumowuje poruszone wątki, ustalali możliwości wdrożenia postulatów mieszkańców oraz ewaluje działania forum.
11. Dwa razy do roku odbywa się spotkanie otwarte z mieszkańcami, przy czym szczególnie zaproszeni są uczestnicy forum. Podczas spotkania następuje podsumowanie działania forum oraz omówienie postulatów mieszkańców, które zostały wdrożone i tych, które zostały odrzucone (z uzasadnieniem).
12. Rozpoczęcie funkcjonowania forum planowane jest na czerwiec 2012 r. Aby umożliwić użytkowanie forum przez jak największą liczbę mieszkańców, urząd planuje przeprowadzić szeroką akcję promocyjną, a także zaangażować Młodzieżową Radę Dzielnicy Ochota oraz dzielnicowe biblioteki, aby zorganizować cykl szkoleń z obsługi forum dla osób starszych.

CYKLICZNE SPOTKANIA BURMISTRZA Z MIESZKAŃCAMI

Jednym z elementów procesu działania forum powinny być cykliczne spotkania otwarte z burmistrzem lub prezydentem miasta. Przykładowo mogą się odbywać dwa razy do roku: jedno przed stworzeniem projektu budżetu dzielnicy lub miasta na następny rok, a drugie po zatwierdzeniu tak zwanego preliminarza.

W przypadku Ochoty planuje się, że pierwsze z nich będzie na przełomie maja i czerwca 2012 r., aby podsumować dyskusje prowadzone na forum i włączyć wybrane kwestie do przyszłorocznego

budżetu tworzonego w sierpniu. Z kolei drugie odbędzie się w listopadzie, by poinformować mieszkańców, które z ich postulatów doczekają się realizacji w ramach najbliższego roku budżetowego. Spotkania będą otwarte dla wszystkich mieszkańców Ochoty, ale adresowane głównie do uczestników dyskusji na forum ze względu na główny cel — odniesienie się burmistrza do opinii i stanowisk zgromadzonych na nim oraz poinformowanie, co udało się zrobić w odpowiedzi na postulaty mieszkańców.

W dłuższej perspektywie spotkania mają za zadanie gwarantować transparentność dialogu, umożliwić kontrolę mieszkańców nad działaniami władz oraz budować zaufanie mieszkańców do instytucji samorządu.

INFO KIOSK

Jednym z głównych założeń OMDO jest przeniesienie informacji kierowanych do społeczności lokalnej z urzędu do miejsc, gdzie częściej przebywają mieszkańcy. Jego realizacją może być stworzenie Info kiosku. Założenia jest to punkt informacyjny, gdzie mogą być wykładane projekty planów zagospodarowania przestrzeni, plany inwestycyjne, wizualizacje i inne dokumenty dotyczące zmian w przestrzeni publicznej. Info kiosk może być wyposażony w komputer umożliwiający korzystanie z forum mieszkańców. Taki interaktywny punkt informacyjny jest szczególnie ważny dla tych, którzy z różnych powodów nie mają dostępu do Internetu — mogą w nim się dowiedzieć nie tylko o prowadzonych konsultacjach, ale także na przykład o najbliższych wydarzeniach kulturalnych.

W efekcie działań OMDO na Placu Narutowicza stworzono listę postulatów dotyczących jego modernizacji. Realizacja wielu z nich wymaga działań w dłuższej perspektywie czasowej. Wśród pomysłów niskobudżetowych, możliwych do wdrożenia dość szybko, jest wykorzystanie części budynku obecnej dyspozytorni tramwajowej, w której mieści się obecnie punkt Lotto, do stworzenia Info kiosku.



ROZDZIAŁ 3

MODEL W DZIAŁANIU



GŁÓWNYM CELEM OMDO BYŁO PRZEPROWADZENIE INTERWENCJI SOCJOLOGICZNEJ¹⁵, KTÓRA PRZYCZYNI SIĘ DO ROZWIĄZANIA KONKRETNICH PROBLEMÓW ZWIĄZANYCH Z PLANOWANIEM ZAGOSPODAROWANIA PRZESTRZENI W WARSZAWSKIEJ DZIELNICY OCHOTA. CHOĆ MOŻNA TO UZNAĆ ZA CEL POBOCZNY PROJEKTU, TO INTENCJĄ ZESPOŁU DS. KONSULTACJI SPOŁECZNYCH POLSKIEGO TOWARZYSTWA SOCJOLOGICZNEGO BYŁO RÓWNIEŻ PUBLICZNE ZWRÓCENIE UWAGI NA POTRZEBĘ, A WRĘCZ KONIECZNOŚĆ, PROWADZENIA FAKTYCZNYCH KONSULTACJI SPOŁECZNYCH. DOTYCHCZASOWA PRAKTYKA TO KONSULTACJE, KTÓRE MAJĄ CHARAKTER MINIMALNY, CZY – DOSADNIEJ MÓWIĄC – FASADOWY. OBOWIĄZUJĄCE PRZEPISY NIE OBLIGUJĄ INWESTORÓW ANI SAMORZĄDÓW DO SZERZEJ ZAKROJONYCH I PRZEMYŚLANYCH PLANÓW KOMUNIKACJI I PARTYCYPACJI SPOŁECZNEJ. SYTUACJA TA MUSI ULEC ZMIANIE.

DZIAŁANIA W RAMACH PROJEKTU OMDO TRWAŁY OD STYCZNIA 2011 R. DO MARCA 2012 R. CHOĆ PROWADZILIŚMY JE RÓWNOLEGLE DLA TRZECH LOKALIZACJI, KAŻDA STANOWIŁA DLA NAS WYJĄTKOWY PRZYPADEK, DLA KTÓREGO OPRACOWALIŚMY ODRĘBNĄ STRATEGIĘ KOMUNIKACYJNĄ. ISTNIEJĄCE OBECNIE LUB POTENCJALNE KONFLIKTY ZWIĄZANE Z PLANOWANĄ MODERNIZACJĄ BAZARU BANACHA I PLACU NARUTOWICZA ORAZ REWITALIZACJĄ ULICY FILTROWEJ DAŁY NAM MOŻLIWOŚĆ WPROWADZENIA I TESTOWANIA MODELOWYCH ROZWIĄZAŃ W ZAKRESIE ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW, PROWADZENIA KONSULTACJI I DIALOGU OBYWATELSKIEGO.

15. Pojęcie „interwencja socjologiczna” w socjologii, również polskiej, kojarzone jest z oryginalną metodą badawczą zaprojektowaną do badania ruchów społecznych. Za jej twórcę uchodzi Alain Touraine. Nadajemy określeniu „interwencja socjologiczna” szeroką wykładnię, mając na myśli formę „badań w działaniu” lub „socjologii w działaniu”. Ma ona tę cechę, że poza celami poznawczymi stawia sobie za cel zamierzone skutki praktyczne, za które socjolog bierze odpowiedzialność. „W praktyce” oznacza, że dobrze zrealizowane konsultacje społeczne, naszym zdaniem, pozostawiają po sobie znacznie więcej aniżeli nawet najlepiej opracowany raport.



BAZAR BANACHA

Naszymi działaniami w pierwszej kolejności objęliśmy Bazar Banacha. Składa się on z dwóch części – narożnej, u zbiegu ulic Grójeckiej i Bitwy Warszawskiej, gdzie planowano wybudowanie obiektu Towarzystwa Budownictwa Społecznego z częścią handlową na parterze oraz przeznaczonego pod handel spożywczy „Zieleniaka”. Obie działki rozdzielone są Halami Banacha, które mają odrębnego właściciela i nie obejmuje ich projekt modernizacji.

Wokół koncepcji modernizacji bazaru od wielu lat toczy się konflikt. Dlatego też naszym podstawowym narzędziem stała się mediacja, która w tym przypadku była prowadzona w szczególnych warunkach, które musieliśmy wziąć pod uwagę, a mianowicie:

1. w momencie rozpoczęcia mediacji szereg istotnych decyzji w sprawie modernizacji zostało już podjętych i istniało minimalne, bądź nawet zerowe, prawdopodobieństwo ich zmiany;
2. pracowaliśmy z otwartym i zadawnionym konfliktem o złożonej strukturze.

Podjęwając się prowadzenia mediacji, musieliśmy uwzględnić i honorować zarówno istniejące ograniczenia decyzyjne, kwestie relacyjne, jak i polityczne (przekładające się na szczególną dbałość o „zachowanie twarzy” uczestników). Mediacja miała przede wszystkim na celu znalezienie polubownych rozwiązań w bardzo wąsko określonych ramach i wymagała ona od nas diagnozy zastanej sytuacji.

Sekwencja działań wokół Bazaru Banacha

1

Diagnoza i dobór reprezentacji

Desk research

Spotkania wstępne przed mediacją

2

Budowanie konsensu

Spotkania mediacyjne

3

Informacja

Piknik konsultacyjny

Diagnoza sytuacji i budowanie reprezentacji

Zaczęliśmy od *desk research*. Założyliśmy, że podstawowym celem tego działania będzie dostarczeniem mediatorom informacji na temat *meritum* sporu, potrzebnych do sprawnego konstruowania strategii mediacyjnej i efektywnej współpracy ze stronami. Analizowaliśmy między innymi dokumenty udostępnione przez radę dzielnicy (protokoły z obrad, protokoły z zebrań zespołu, którego zadaniem było określenie warunków do zawierania umów dla kupców z targowiska Banacha) oraz materiały medialne.

Podstawowe informacje, jakich poszukiwaliśmy, to chronologia wydarzeń w sporze, kluczowi interesariusze wraz z ich stanowiskami, co do preferowanych rozwiązań, a także pozycji wobec pozostałych stron sporu (zależności formalne, ewentualne koalicje i napięcia). W wyniku analizy okazało się, że konflikt wokół modernizacji bazaru przebiegał na dwóch płaszczyznach – pierwszej obiektywnej – związanej ze zmniejszeniem powierzchni handlowej i budową kontrowersyjnego obiektu Towarzystwa Budownictwa Społecznego oraz drugiej, komunikacyjnej, polegającej na braku informacji na temat planowanych rozwiązań modernizacyjnych. Na przykład obawiano się, że na całym terenie dotychczas zajmowanym przez bazar dopuszczona została – obok funkcji usługowej – funkcja mieszkaniowa, a w konsekwencji planowany handel będzie możliwy jedynie w parterach budynków mieszkalnych. Tymczasem, zgodnie z miejscowym planem zagospodarowania przestrzeni dla rejonu obecnego targowiska „Zieleniak”, zrezygnowano z funkcji mieszkaniowej, natomiast dla pozostałej części pozostawiono jako dopuszczalne zarówno funkcje mieszkaniowe, jak i usługowe.

Kolejnym krokiem było przeprowadzenie rozmów z przedstawicielami kluczowych grup biorących udział w konflikcie. Kierowaliśmy się tu założeniem, iż nasza diagnoza powinna być oparta na wiedzy z pierwszej ręki. Szybko stało się jasne, że rozmowy wybiegać będą poza standardowy cel, jakim jest gromadzenie informacji, a ich znacznie bardziej istotną funkcją będzie budowanie gotowości do mediacji, ponieważ prawie wszyscy respondenci zaliczali się do grona potencjalnych jej uczestników.



Bazar Banacha

Wraz ze zdobywaniem coraz większej wiedzy o konflikcie, znacznie bardziej zdawaliśmy sobie sprawę z delikatności materii będącej przedmiotem rozmów. Dlatego też zdecydowaliśmy się na zagwarantowanie poufności respondentom w wywiadach, a później uczestnikom spotkań wstępnych i właściwej mediacji. Zasada poufności, będąc fundamentalna i zrozumiała sama przez się w mediacji, w kontekście całości projektu była dla nas problematyczna. Społeczność lokalna oczekiwała wyczerpujących informacji na temat postępów prowadzonych rozmów. Przy konsultacjach wokół Placu Narutowicza i ulicy Filtrowej przyjmowaliśmy zasadę transparentności procesu i szeroko omawialiśmy nie tylko podejmowane przez nas działania, ale i merytoryczne kwestie pojawiające się podczas rozmów. W przypadku Bazaru Banacha było inaczej – wszystkie spotkania, zarówno z samorządem, jak i innymi użytkownikami bazaru odbywały się z wyłącznym udziałem mediatorów i zainteresowanych stron.

Uczestnicy wywiadów zostali wytypowani na podstawie listy kluczowych aktorów opracowanej podczas *desk research*. Zgłaszając się do poszczególnych interesariuszy, kierowaliśmy się przede wszystkim afiliacją organizacyjną – w pierwszej kolejności wywiad z przedstawicielami środowiska kupców – a następnie wiedzą o dotychczasowym aktywnym zaangażowaniu w spór lub działaniu na rzecz jego rozwiązania – „głośni”.

W dalszej kolejności nawiązaliśmy kontakt z organizacjami/osobami będącymi do września 2010 r. uczestnikami zespołu, którego zadaniem było określenie warunków do zawierania umów dla kupców z targowiska Banacha w celu ustalenia liczby podmiotów spełniających warunki uprawniające do przeniesienia na targowisko tymczasowe, a następnie docelowe. Nie zdecydowaliśmy ostatecznie o włączeniu tych podmiotów/osób w mediację.

Przyjęliśmy również założenie, iż w rozmowy nie będą włączane organizacje społeczne reprezentujące mieszkańców w związku ze zdefiniowanym przez inwestora – w tym przypadku Urząd m.st. Warszawy – zakresem uzgodnień przesyłającym o modernizacji Bazaru Banacha i wynikającym z tego faktem, że zmiany mają dotyczyć bezpośrednio kupców. Uznaliśmy, że perspektywa mieszkańców – użytkowników bazaru – zostanie uwzględniona w wynikach badania ankietowego na reprezentatywnej próbie mieszkańców poświęconego kwestiom Bazaru Banacha, które zaplanował Urząd Dzielnicy Ochota.

Wszyscy reprezentanci strony społecznej, biorący udział w wywiadach, skłaniali się ku propozycji utworzenia zespołu uzgodnieniowego, jednocześnie zgłaszając zasadne pytania o rolę Urzędu m.st. Warszawy jako faktycznego decydenta w tych uzgodnieniach. Stawiali też wymóg reprezentacji urzędu w rozmowach. Głównym naszym problem było zatem zapewnienie udziału w spotkaniach mediacyjnych reprezentacji osób mających legitymizację środowiska kupieckiego oraz tych, które podejmują decyzje z ramienia administracji miejskiej.

Z tak przygotowanym materiałem i zarysowanymi kwestiami problemowymi mogliśmy przejść do spotkań mediacyjnych. Ich głównym celem było znalezienie odpowiedzi na pytania, w jaki sposób – zakładając, że TBS zostanie wybudowany, a bazar zmodernizowany zgodnie z przyjętymi planami – ochronić interesy możliwie największej liczby kupców i jak włączyć ich w wypracowanie szczegółowych uzgodnień na temat modernizacji. Dodatkowo z perspektywy mediatorów ważne było zagwarantowanie wszystkim stronom poczucia równej pozycji. Wydawało się to szczególnie istotne w kontekście wyrażanego przez uczestników braku satysfakcji z dotychczasowych rozmów, przekonania, że niewiele wnoszą i wątpliwości, czy ich kontynuowanie ma jakikolwiek sens.

W tym kontekście rozważaliśmy pomysł zorganizowania pierwszego spotkania mediacyjnego na neutralnym gruncie i taką propozycję skonsultowaliśmy z uczestnikami procesu. Ostatecznie spotkanie odbyło się w siedzibie ośrodka mediacyjnego, z którego wywodzą się mediatorzy.

W tym samym czasie braliśmy udział w opracowaniu materiałów informacyjnych dla mieszkańców, które miały zawierać wizualizację projektu modernizacji oraz podstawowe informacje odnośnie

do planowanych zmian. Zostały one opublikowane na stronie internetowej Urzędu Dzielnicy Ochota i linkowane na stronie OMDO.

Budowanie konsensu

Pierwsze spotkanie mediacyjne z udziałem kupców, przedstawicieli urzędów dzielnicy i miasta oraz mediatorów odbyło się 18 lipca 2011 r. Istotną kwestią diskutowaną na spotkaniu był zakres możliwych uzgodnień. Rozmawiano o tym, czy możliwe są korekty planów inwestycji TBS i modernizacji targowiska polegającej na budowie hali targowej i otwartego placu handlowego. Przedstawiciele Urzędu m.st. Warszawy utrzymywali dotychczasowe stanowisko wobec planów inwestycyjnych. Dlatego też celem w mediacji reprezentantów urzędu było raczej uzyskanie wiedzy, czy istnieją realne i akceptowalne przez kupców z Bazaru Banacha sposoby zabezpieczenia własnych interesów, na przykład przez zorganizowanie przestrzeni handlowej według ich potrzeb. Reprezentanci strony społecznej wyrażali swoje wątpliwości wobec słuszności decyzji urzędu miasta, przytaczając konkretne kwestie budzące ich obawy (liczba miejsc handlowych, przewidywane koszty wynajmu i koszty eksploatacyjne, charakter handlu po modernizacji). Jednocześnie wszyscy uczestnicy wyrazili wstępny deklarację udziału w rozmowach i zgodzili się, że inni zainteresowani również powinni mieć możliwość dołączenia do zespołu.

Już podczas pierwszego spotkania wyraźnie dały o sobie znać rozbieżności w zakresie informacji. Po obu stronach brakowało rzetelnej wiedzy, która mogłyby stać się podstawą dyskusji o możliwych rozwiązaniach, a więc na przykład o aktualnej liczbie kupców. Zaproponowano weryfikację danych na podstawie kryteriów wypracowanych przez powołany wcześniej zespół, którego zadaniem było określenie warunków do zawierania umów dla kupców z targowiska Banacha – liczby stanowisk podnajmowanych, liczby stanowisk na zmodernizowanym bazarze w zestawieniu z przewidywaną powierzchnią, oszacowania potrzebnych powierzchni handlowych dla poszczególnych stanowisk (np. w odniesieniu do asortymentu) w wariantach minimalnym i optymalnym.

Mediatorzy po spotkaniu mediacyjnym kontynuowały rozmowy związane z zapewnieniem legitymizacji i decyzyjności uczestników mediacji, jednocześnie starały się zgromadzić wszystkie potrzebne informacje. W październiku 2011 r. nastąpiła jednak komplikacja związana z odejściem ze stanowiska wiceprezydenta Warszawy, powodująca konieczność ponownego uzgodnienia z urzędem miasta zasad prowadzenia mediacji i jego roli w tym procesie. W związku z tym przedłużał się okres od pierwszego spotkania do kolejnego. Wywoływało to poczucie zawodu i rozczarowania u uczestników, poddając w wątpliwość sensowność mediacji. Inicjatywę ponownego dookreślenia ram mediacji ze strony urzędu miasta – bez których dalsze rozmowy nie mogły się odbyć – mediatorzy podjęły niezwłocznie po objęciu stanowiska nowego wiceprezydenta.

Jednak do spotkania ostatecznie doszło dopiero pod koniec listopada 2011 r. W trakcie rozmowy ponownie rozważono dostępne możliwości oraz potencjalne zakresy kompromisu.

Po rozważeniu wszystkich czynników, wśród których zasadnicze znaczenie miało zachwiane zaufanie społeczne związane z przedłużaniem się procesu, podjęliśmy trudną decyzję o wycofaniu się z prowadzonych mediacji. Niezwłocznie powiadomiliśmy listownie stronę społeczną o podjętej decyzji. Jednocześnie opublikowaliśmy treść oświadczenia na stronie projektu OMDO, a także wyjaśniliśmy powody wycofania się podczas indywidualnych rozmów z zainteresowanymi stronami.

PLAC NARUTOWICZA



Plac Narutowicza

Konsultacje „Nowy Plac Narutowicza” poświęcone były wypracowaniu społecznej wizji modernizacji placu miejskiego, znajdującego się w dzielnicy Ochota, w kwartale Starej Ochoty. Z naszej perspektywy były one pionierskie, ponieważ, inaczej niż to się dzieje zazwyczaj, konsultacje miały być przeprowadzone jeszcze przed stworzeniem miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego. W trakcie procesu, przy wsparciu lokalnych architektów ze Stowarzyszenia Ochocianie, wspólnie z burmistrzem dzielnicy ustalono, że najlepszą formą

dla przyjętego procesu modernizacji będzie poprzedzenie go konkursem na koncepcję modernizacji. Zwycięski projekt stanowić będzie wytyczną do miejscowego planu zagospodarowania dla tego terenu.

Nasze konsultacje służyły zatem wypracowaniu postulatów społecznych, które posłużą jako materiał dla architektów w planowanym konkursie. Zależało nam na przygotowaniu dla urbanistów wyczerpującego materiału, który będzie opisywał potrzeby i oczekiwania aktualnych oraz przyszłych użytkowników Placu Narutowicza, aby na jego podstawie mogli stworzyć wizję modernizacji zgodną z uzgodnionymi potrzebami mieszkańców. W trakcie procesu dążyliśmy bowiem do wypracowania kompromisu pomiędzy różnymi grupami użytkowników w sprawie proponowanych przez nich zmian i urealnienia tych wizji przez skonfrontowanie z wiedzą ekspertów. Wychodziliśmy z założenia, że przekazanie decydującej wizji zwiększy zasadniczo możliwości włączenia jej w proces planistyczny. Zależało nam, aby zgłoszone postulaty były zgodne z istniejącymi uwarunkowaniami formalnymi, technicznymi i prawnymi oraz polityką rozmaitych urzędów odpowiedzialnych za poszczególne funkcje placu. Stanowiło to ważne przesłanie dla członków zespołu nie tylko w tej fazie, ale także podczas całego procesu konsultacyjnego.

Najważniejszym ograniczeniem — a zarazem utrudnieniem modernizacji i prowadzonego procesu konsultacyjnego — był skomplikowany charakter układu własnościowego i zarządczego placu. Istnienie wielu decydujących, takich jak: Zarząd Dróg Miejskich, spółka Tramwaje Warszawskie, Zarząd Transportu Miejskiego, Urząd Dzielnicy Ochota czy Politechnika Warszawska w zasadniczy sposób utrudniało uzgodnienie spójnej wizji modernizacji oczekiwanej przez mieszkańców i instytucje.

Do uzgodnionych propozycji dochodziliśmy więc krok po kroku. Był to wielomiesięczny proces analiz i dyskusji zasilanych coraz większą bazą informacji, rozbudowywaną dzięki wynikom kolejnych etapów badawczych.

Pierwsza faza procesu — diagnoza (*desk research*, wywiady z liderami i ankieta) — miała na celu wyłonienie podstawowych grup użytkowników placu. Szczególną uwagę zwracaliśmy na aktualne i potencjalne konflikty pomiędzy nimi związane z modernizacją. Opracowaliśmy więc zestaw potrzeb każdej z grup. Podczas kolejnego etapu — warsztaty typu *charrette* — nastąpiło uzgodnienie wizji i sformułowanie ostatecznych kryteriów ujętych w postaci konkretnych postulatów, które powinny być wzięte pod uwagę przy tworzeniu przez architektów koncepcji nowego placu.



- Desk research
- Wywiady z liderami opinii publicznej
- Badanie kwestionariuszowe

Spotkanie otwarte

Warsztaty typu *charette*

Diagnoza sytuacji i dobór reprezentacji

Proces konsultacji rozpoczęliśmy w styczniu 2011 r. diagnozą sytuacji w ramach *desk research*. Objęła ona przede wszystkim analizę dokumentów i źródeł dotyczących procesu modernizacji Placu Narutowicza oraz przeprowadzenie inwentaryzacji grup, środowisk i podmiotów korzystających z niego, a także głównych instytucji publicznych zarządzających tym miejscem.

Okazało się, że o przyszłość placu nie spierano się tak, jak w przypadku innych inwestycji ważnych dla mieszkańców Warszawy. Na jego temat nie odbyła się wcześniej żadna merytorycznie przygotowana i publicznie nagłośniona debata. Na początku 2011 r. Placem Narutowicza przez chwilę zainteresowały się media za sprawą sporu o bar La Szalet. Przy tej okazji zaznaczyły swoją obecność grupy mające pewną wizję tego miejsca. Zgodnie z zasadą reprezentacji zaliczyliśmy je do grupy „głośnych”. Jednocześnie wstępnie określiliśmy także pozostałych użytkowników i z taką wiedzą przystąpiliśmy do kolejnego etapu – wywiadów strukturyzowanych „Liderzy opinii o Placu Narutowicza”.

Badanie odbyło się w marcu 2011 r. Osiemnastu przedstawicielom poszczególnych grup użytkowników zadaliśmy pytania zorganizowane wokół dwóch zagadnień: czym jest dzisiaj i czym ma być w przyszłości Plac Narutowicza. Już na tym etapie udało się wyróżnić kilka kluczowych kwestii, wokół których ogniskowała się dyskusja na kolejnych etapach procesu konsultacji:

- Jaka powinna być główna funkcja placu? Czy powinna nią być funkcja integrująca, dla której przyjęliśmy określenie „plac, jako miejsce spotkań”, czy też inna – kulturalna, usługowo – handlowa połączoną z tranzytową?
- Kto powinien być gospodarzem placu w sensie faktycznym, a nie formalnym? Czy powinni to być jego najbliżsi mieszkańcy (rezydenci, zasiedziali), w tym studenci z pobliskiego akademika, czy również mieszkańcy dalszych terenów dzielnicy?

- Jak pogodzić różne funkcje placu? Jako nieuniknione pojawiło się zderzenie dominującej obecnie funkcji komunikacyjnej (plac jest miejscem tranzytu i węzłem komunikacyjnym) z funkcją docelową – miejsca spotkań – atrakcyjną przede wszystkim ze względu na ofertę kulturalną adresowaną do wszystkich mieszkańców dzielnicy, a także dla gości.
- Do osobnej dyskusji na spotkaniach mieszkańców z fachowcami wydelegowanymi przez Urząd m.st. Warszawy pozostawiono ograniczenie, przebudowę lub likwidację pętli tramwajowej, która obecnie zajmuje pokaźną część placu.

Przyjęliśmy, że poważna inwestycja w środku miasta nie obejdzie się bez stopniowego włączania do debaty – samoistnie lub na zaproszenie – kolejnych ważnych grup. Dlatego zaczynając badania od wybranych liderów opinii, w następnej kolejności zaplanowaliśmy zaproszenie mieszkańców Ochoty na spotkanie otwarte.

Informacja

Status spotkania otwartego miał dla nas jednak nieco inne znaczenie niż przeprowadzone wywiady. Z uwagi na skomplikowany charakter procesu modernizacyjnego, wielość podmiotów decyzyjnych, oddalony czas realizacji inwestycji, a także fakt, że odbywało się ono jeszcze przed przygotowaniem skomplikowanego procesu planistycznego, punkt ciężkości położyliśmy na funkcje informacyjno-edukacyjne. Postanowiliśmy poinformować mieszkańców o:

- planowanej inwestycji,
- jej przebiegu i harmonogramie,
- głównych decydentach,
- uwarunkowaniach formalno-technicznych,
- przebiegu procesu decyzyjnego,
- usytuowaniu społecznej wizji modernizacji placu w szerszym kontekście formalnoprawnym i społecznym.

W dalszej kolejności dopiero zależało nam na uzupełnieniu grup użytkowników i weryfikacji zestawu potrzeb względem placu, jakie zebraliśmy w pierwszej fazie procesu. Przed spotkaniem nawiązaliśmy kontakt ze studentami Wydziału Architektury Politechniki Warszawskiej, którzy w ramach zajęć semestralnych wykonali trzy projekty wizualizacji architektonicznych obrazujących różne możliwości zagospodarowania Placu Narutowicza. Ponieważ nie dysponowaliśmy jeszcze gotową koncepcją modernizacji – miała być dopiero przedmiotem konkursu architektonicznego – chcieliśmy jedynie pokazać, jak można na różne sposoby odpowiedzieć na potrzeby mieszkańców i tym samym uruchomić wyobraźnię uczestników oraz zaprezentować potencjał miejsca. Z perspektywy czasu uważamy, że wizualizacje spełniły bardzo ważną funkcję zarówno podczas spotkania otwartego, jak i po nim. Przez długi czas można je było zobaczyć w dwóch ochockich

kawiarniach, dzięki czemu szanse wypowiedzenia się na ich temat miały także osoby, które nie wzięły udziału w spotkaniach.

Ponieważ było to pierwsze tego typu przedsięwzięcie związane z modernizacją Placu Narutowicza, obawialiśmy się o frekwencję mieszkańców. Dlatego też zdecydowaliśmy się na dużą akcję plakatu. Ponadto plakaty i zaproszenia w formie elektronicznej rozśleliśmy na fora internetowe lokalnych grup oraz do prasy stołecznej i ogólnopolskiej. Poinformowaliśmy też niedaleką parafię i zachęciliśmy proboszcza do przekazania informacji o spotkaniu podczas niedzielnej mszy.

Spotkanie otwarte odbyło się 21 czerwca 2011 r. w budynku Domu Studenckiego *Akademik* przy Placu Narutowicza. W organizacji aktywnie pomagali nam wolontariusze, a przy licznych pracach — także członkowie samorządu studenckiego oraz dyrektor domu studenckiego. Ku naszemu zaskoczeniu w spotkaniu uczestniczyło około 120 osób. Jako zaproszeni goście wzięli w nim udział burmistrz dzielnicy Ochota oraz przedstawiciele Biura Architektury i Planowania Przestrzennego Urzędu m.st. Warszawy — czyli osoby odpowiedzialne za organizację konkursu architektonicznego i modernizację placu. Oprócz mieszkańców na sali obecni byli radni dzielnicy, przedstawiciele prasy lokalnej i ogólnopolskiej, przedstawiciele sponsorów oraz innych organizacji zajmujących się konsultacjami społecznymi. Atmosfera spotkania także nas zaskoczyła. Przygotowaliśmy się na trudną dyskusję, a była ona przede wszystkim merytoryczna. Możemy powiedzieć, że w wyniku spotkania doprowadzono po raz pierwszy do konstruktywnej dyskusji na temat modernizacji Placu Narutowicza. Padło wiele pomysłów dotyczących zarówno tego, co możliwe jest do zrobienia w przyszłości, jak i obecnie. Pojawiło się także wiele koncepcji na niestandardowe rozwiązania modernizacyjne. Spotkanie w zasadniczy sposób pomogło przygotować nam dalsze etapy konsultacji, w tym przede wszystkim wrześnieowy warsztat typu *charrette*.

Zanim jednak przejdziemy do omówienia warsztatu, chronologia wymaga aby wspomnieć o trzecim etapie konsultacji — ankiecie na reprezentatywnej próbie mieszkańców Ochoty. Celem badania było zebranie szerokiej opinii na temat obecnego wyglądu Placu Narutowicza, czyli usytuowanie postulatów zgłoszonych w poprzednich etapach konsultacji pośród opinii „milczących” mieszkańców. Ankietą objęliśmy 625 osób. Według danych GUS w 2010 r. na Ochocie zameldowanych było 88.800 osób, więc wielkość próby badawczej pozwalała na wnioskowanie o całości populacji z błędem 4%. Dzięki zebranych w badaniu danym uzyskaliśmy bardziej zróżnicowany obraz potrzeb i opinii mieszkańców na temat konsultowanego obszaru. W niektórych sprawach podejmowanych wcześniej w wywiadach, na przykład kwestia likwidacji kontrowersyjnej piwiarni, odpowiedzi zwykłych mieszkańców były bardzo rozproszone.

W innych, takich jak określenie dominujących przyszłych funkcji placu, przeważały odpowiedzi świadczące o tym, że respondenci nie mieli jeszcze okazji dogłębnie tego przemyśleć. Ankietę dała nam natomiast obraz dotychczasowego sposobu użytkowania placu przez mieszkańców, a także potwierdziła wcześniejsze ustalenia na temat potrzeby jego modernizacji. Okazało się między innymi, że większość mieszkańców Ochoty — blisko 2 na 3 — niezależnie od tego, jak daleko od placu mieszka, bywa na nim co najmniej kilka razy w tygodniu, a aż 86% chciałoby jego modernizacji w nadchodzących latach.

W dłuższej perspektywie okazało się także, że badanie na próbie reprezentatywnej pełniło ważny czynnik legitymizujący proces konsultacji, do którego często odwoływali się uczestnicy warsztatów, a także władze dzielnicy oraz służyło promocji samego projektu OMDO.

Budowanie konsensu

Zgodnie z przyjętą metodologią, następnym etapem było przeprowadzenie warsztatów uzgodnieniowych wzorowanych na metodzie *charrette*. Zakładanym przez nas celem maksymalnym dla tego przedsięwzięcia było wypracowanie w gronie mieszkańców i ekspertów — urzędników wspólnych rozwiązań modernizacyjnych dla nowego placu. Postawiliśmy sobie także cel minimalny — przedstawienie pełnego wachlarza opinii różnych środowisk i skonfrontowanie ich w konstruktywnej dyskusji z wiedzą specjalistów zatrudnionych w instytucjach miejskich. Chcieliśmy, aby ostateczna wizja modernizacji placu uwzględniała dotychczasowe wyniki konsultacji społecznych i była określona w dwóch perspektywach: długoterminowej — stanowiącej materiał do konkursu na koncepcję modernizacji oraz krótkoterminowej — zbierającej postulaty, które można zrealizować w ciągu 3 lat.

Ponieważ grupy nie mogły być zbyt liczne, udział w warsztatach wzięły tylko wybrane osoby. Na spotkanie zaprosiliśmy przede wszystkim przedstawicieli instytucji publicznych, decydujących o poszczególnych częściach placu oraz reprezentantów głównych jego użytkowników. W doborze uczestników strony społecznej przyjęliśmy, podobnie jak w badaniu liderów, zasadę reprezentacji, zgodnie z którą na spotkanie zapraszani będą reprezentanci różnych grup użytkowników tej przestrzeni. Założyliśmy, że dyskusja i zdobyte podczas warsztatów informacje w naturalny sposób trafią przez reprezentantów do członków danej grupy czy stowarzyszenia, a przez to do szerszej społeczności. W warsztatach uczestniczyli więc liderzy biorący udział w pierwszym etapie badania, osoby szczególnie aktywne podczas spotkania otwartego oraz grupy wcześniej niedoreprezentowane, które, jak wynikało z badań ankietowych, powinny zostać uwzględnione w kolejnych etapach konsultacji. Byli to między innymi przedstawiciele seniorów z lokalnego klubu seniora oraz rodzice małych dzieci (osoby zaangażowane w działalność rad rodziców w przedszkolach znajdujących się w pobliżu Placu Narutowicza).

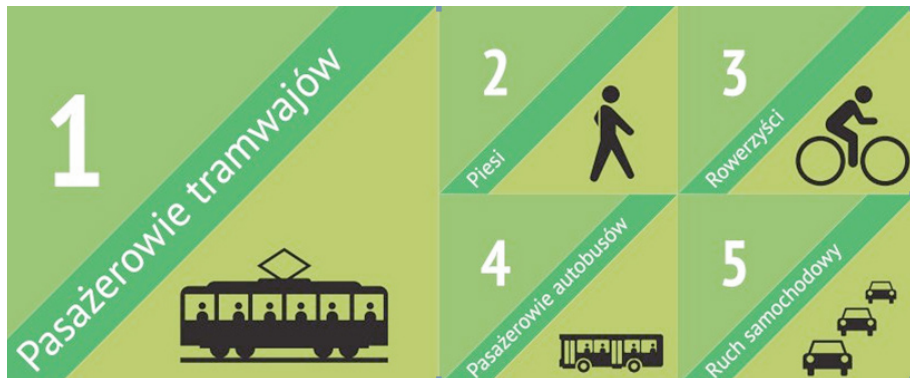
W rekrutacji uczestników pomógł nam urząd dzielnicy, zapraszając większość urzędników. Zespół OMDO zajął się zaproszeniem strony społecznej oraz przedstawicielami dzielnicowych instytucji kulturalnych.

Spotkanie pod nazwą „Nowy Plac Narutowicza” odbyło się 27 września 2011 r. Wzięło w nim udział około 50 osób, które pracowały w dwóch grupach roboczych:

- **grupa A** - zajmowała się tematami dotyczącymi organizacji i bezpieczeństwa ruchu pieszego, tramwajowego i kołowego;
- **grupa B** – zajmowała się tematami dotyczącymi: rodzaju i formy zieleni, estetyki placu i jego okolic, wydarzeń kulturalnych i odpowiedniej dla nich infrastruktury.

Warsztaty były dla wielu uczestników okazją do zmiany poglądów. Okazało się na przykład, że ruch tramwajowy, paradoksalnie, sprzyja ruchowi pieszemu i pośrednio pomaga w ożywieniu okolicy. Zmieniało to wnioski z wcześniejszych rozmów, podczas których pętla tramwajowa była przedstawiana jako główna bariera przebywania mieszkańców na placu.

Ostatecznie modernizacja Placu Narutowicza będzie realizowała potrzeby grup w następującej kolejności:



Wnioski z dyskusji zebraliśmy w formie postulatów zmian, które zgodnie z zapewnieniami Biura Architektury i Planowania Przestrzennego m.st. Warszawy, powinny stać się wytycznymi społecznymi do konkursu architektonicznego na koncepcję modernizacji Placu Narutowicza. Jednak była to tylko część ważnych rezultatów. Równie istotne było nawiązanie kontaktu między urzędnikami i mieszkańcami w rzeczowej, spokojnej dyskusji, co, jak nam się wydaje, obalało istniejące po obu stronach negatywne stereotypy, a także budowało mosty do dalszego dialogu.

Raport z konsultacji został jednogłośnie przyjęty przez Komisję Polityki Przestrzennej Urzędu Dzielnicy Ochota, a następnie urząd dzielnicy przesłał go do BAPP m.st. Warszawy oraz do poszczególnych wydziałów odpowiedzialnych za zarządzanie placem. W kwietniu 2012 r. urząd dzielnicy przygotował także wszystkie wymagane dokumenty do przygotowania konkursu architektonicznego, które w ten proces wноси strona dzielnicowa. Ponieważ konkurs organizuje Urząd m.st. Warszawy, dalsze jego losy znajdują się w rękach BAPP-u.

Ważnym rezultatem konsultacji było sformułowanie postulowanych zmian na Placu Narutowicza, które mogą już teraz poprawić jego wygląd i funkcjonalność. Na spotkaniu warsztatowym burmistrz zapewniał, że urząd przygotowuje się do wdrożenia wielu zgłoszonych postulatów. Z jego wypowiedzi wynikało, że:

- odpowiednie instytucje zobowiązały się do przeprogramowania świateł w taki sposób, aby piesi byli mniej narażeni na ryzyko wypadków drogowych, natomiast policja wnioskuje o zainstalowanie drugiej kamery monitoringu na placu;
- mieszkańcy otrzymali zapewnienie, że szpecące plac trzy tymczasowe sklepiki zostaną usunięte po przeprowadzeniu procedury formalnej. W marcu 2012 r. jedna z nich została usunięta, a procedura wobec pozostałych jest w toku;
- władze dzielnicy prowadzą też rozmowy ze spółką Tramwaje Warszawskie na temat przekształcenia budynku ekspedycji tramwajowej (lub jego części) w Info kiosk;
- na placu planowane są nowe nasadzenia drzew lub krzewów;
- na drugą połowę 2012 r. zostały zaplanowane drobne naprawy chodników.

ULICA FILTROWA

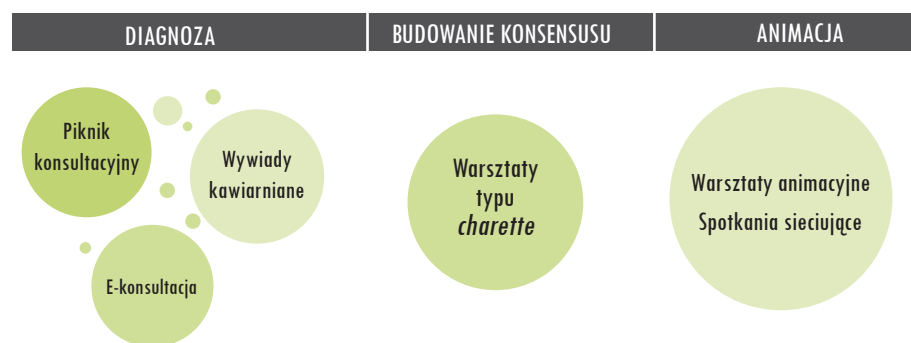
Do pewnego stopnia dyskusja o ulicy Filtrowej była kontynuacją konsultacji na temat modernizacji Placu Narutowicza. Tym razem zaproponowaliśmy mieszkańcom Ochoty, aby skoncentrowali uwagę na ożywieniu krótkiego odcinka ulicy, który kończy się na skrzyżowaniu z ulicą Raszyńską. Konsultacje związane z tą lokalizacją różniły się jednak zasadniczo od działań podjętych w związku z Placem Narutowicza. W tym przypadku dotyczyły w zasadzie tylko „kosmetyki” ulicy, poprawy detali niezmiennających w zasadniczy sposób istniejącej infrastruktury i niewymagających dużych nakładów finansowych.

Założeniem tego procesu było wyjście poza standardową konsultację społeczną, która na ogół ogranicza się do zebrania opinii mieszkańców, czy uwspólnienia wizji danego miejsca tak,

jak to było w przypadku Placu Narutowicza. Chcielibyśmy poprowadzić mieszkańców dalej, do fazy tworzenia przez nich konkretnego projektu i jego realizacji. W końcowej fazie konsultacji podjęliśmy się zatem działania animacyjnego – dostarczenia mieszkańcom niezbędnej pomocy przy przeprowadzaniu samodzielnych inicjatyw i tym samym wzmocnienia postawy współodpowiedzialności za przestrzeń wspólną.

Przede wszystkim założyliśmy, że poszukujemy projektów zmian możliwych do przeprowadzenia w perspektywie trzyletniej, to jest do końca 2014 r. Ponadto planowane zmiany powinny zakładać niski udział środków finansowych – nie został bowiem przewidziany oddzielny budżet na planowaną rewitalizację.

Na proces konsultacji Filtrowej składały się trzy fazy. Pierwsza, podczas której zbieraliśmy opinie jak najszerszej grupy bezpośrednich użytkowników ulicy na temat pożądanых zmian. Następnie, trzymając się głównych założeń projektu, podobnie jak w przypadku Placu Narutowicza, postanowiliśmy poddać postulaty mieszkańców pod merytoryczną dyskusję w gronie ekspertów, reprezentacji lokalnych liderów, specjalistów z zakresu planowania przestrzeni, artystów, architektów oraz przedstawicieli wydziałów urzędów dzielnicy i miasta odpowiedzialnych za poszczególne funkcje ulicy. Celem było ograniczenie listy postulatów do realnych, czyli możliwych do wprowadzenia ze względu na uwarunkowania formalne, jak i przyjętą perspektywę czasową. Ostatnim etapem było określenie dróg realizacji kilku wybranych propozycji zmian oraz wskazanie osób lub podmiotów, które wezmą udział w ich realizacji.



Diagnoza

W niedzielę, 6 listopada 2011 r, zorganizowaliśmy piknik konsultacyjny pod hasłem „Filtrujemy pomysły dla dzielnicy”. Dzięki wsparciu i uprzejmości wielu okolicznych instytucji udało nam się zapewnić potrzebną infrastrukturę. Dyrektor Ośrodka Kultury Ochoty udostępniła nam duży



ulica Filtrowa

namiot, pod którym mogliśmy zainstalować się z materiałami, z zasobów magazynu ochockiej biblioteki publicznej wypożyczyliśmy stoliki, sztalugi i krzesła.

Z informacją o pikniku chcieliśmy trafić zarówno do tych osób, które były wcześniej zaangażowane w nasze działania (wysyłaliśmy do nich zaproszenia drogą e-mailową), jak i do tych, które wcześniej nie słyszały o OMDO. Mieszkańcy mogli dowiedzieć się o spotkaniu z plakatów wywieszonych w okolicy Placu Narutowicza oraz z ulotek rozdawanych przez wolontariuszy po niedzielnych mszach.

W spotkaniu udział wzięli burmistrz dzielnicy Ochota, radni, urzędnicy. W atmosferze niedzielnego pikniku, przy domowym cieście i herbacie, mieszkańcy mieli okazję porozmawiać o ochockich sprawach. Jednak głównym celem spotkania było rozpoczęcie konsultacji ulicy Filtrowej. Mieszkańcy odpowiadali zatem na trzy pytania:

- Co trzeba zrobić, aby ulica Filtrowa stała się wizytówką Ochoty?
- Jaki jest Twój pomysł na ulicę Filtrową?
- Jaka ulica może być wzorem dla Filtrowej?

Mieszkańcy, zachęceni przez członków zespołu i wolontariuszy, zapisywali swoje pomysły na kartkach i wrzucali je do „Studni pomysłów”. Do naszych działań przyłączyli się także przedstawiciele projektu FotoOchota, którzy promowali swoją akcję dzielenia się zachowanymi starymi fotografiami tej dzielnicy.

Spotkanie trwało 3 godziny. Szacujemy, że w tym czasie przez nasz namiot przewinęło się ponad 100 osób, jednak zasięg spotkania był większy, ponieważ informacje na jego temat ukazały się później w mediach. Twardym rezultatem spotkania było zebranie ponad 70 propozycji zmian na ulicy Filtrowej.

Diagnozę potrzeb mieszkańców i pomysłów na rewitalizację ulicy Filtrowej pod hasłem „Filtrujemy pomysły dla dzielnicy” kontynuowaliśmy w formie bezpośrednich rozmów z mieszkańcami – „miniburz mózgów”, które prowadziliśmy w lokalnych kawiarniach. O akcji tej informowaliśmy mieszkańców za pomocą plakatów – rozwiesiliśmy je praktycznie w każdym sklepie i instytucji w pobliżu Filtrowej. W wyznaczonych dniach, w trzech ochockich kawiarniach usytuowanych w okolicach Filtrowej, pełniliśmy dyżury razem z wolontariuszami – dyskutując i zapisując pomysły mieszkańców. W ciągu trzech dni zebrano dalsze 100 pomysłów wprowadzenia konkretnych zmian. Ponadto poznaliśmy wiele osób – architektów, urbanistów, malarzy i fotografów, a także innych mieszkańców, którzy zadeklarowali chęć włączenia się w konkretne projekty związane z rewitalizacją ulicy Filtrowej.

Zgromadzony zasób pomysłów został w całości opublikowany na naszej stronie internetowej. Mieszkańcy mogli umieszczać na niej dodatkowo kolejne propozycje. Niestety, ta forma nie spotkała się z dużym odzewem. W witrynie internetowej pojawiło się zaledwie kilka nowych postulatów.

Analizując zebrany na tym etapie materiał, zgrupowaliśmy trzy najważniejsze obszary problemowe: bezpieczeństwo, kultura i integracja. W ten sposób powstała „Studnia pomysłów”, a w ślad za nią „Mapa pomysłów”, która w graficzny sposób przedstawiała na mapie ulicy Filtrowej najważniejsze problemy i pomysły na rewitalizację. To z kolei pozwoliło przygotować warsztat, na którym przedstawiliśmy opinie i pomysły mieszkańców w uporządkowanej formie.

Budowanie konsensu

W Urzędzie Dzielnicy Ochota 19 grudnia 2011 r. zorganizowaliśmy warsztaty eksperckie „filtrujące” zebrane postulaty. Wzięli w nich udział przedstawiciele instytucji odpowiedzialnych za infrastrukturę ulicy oraz architekci, artyści i specjaliści zajmujący się interwencją w przestrzeni publicznej, szczególnie ci związani z Ochotą (także poznani przez nas w kawiarniach). Właściwą częścią warsztatów była dyskusja o tym, jak uczestnicy wyobrażają sobie charakter ulicy, co roboczo określiliśmy „duchem ulicy”, i jakie rozwiązania proponowaliby w zgodzie z materiałem zebrany na wcześniejszych etapach konsultacji, aby nadać Filtrowej pożądany walor. Cały czas mieliśmy świadomość ograniczeń formalnych i finansowych, a co za tym idzie musieliśmy

powstrzymać uczestników od propozycji zmian infrastrukturalnych na dużą skalę, takich jak choćby zmiany geometrii ulicy.

Punktem zbieżnym proponowanych wizji był pomysł na Filtrową jako ulicę usługowo-handlową, której historyczny charakter zostanie podkreślony przez zmiany w detalu miejskim oraz twórcze nawiązania do inteligencko-artystycznego dziedzictwa tej okolicy, także dzięki wprowadzeniu w przestrzeń miejską sztuki, na przykład dzieł lokalnych artystów.

Dyskusja podczas warsztatu służyła również analizie wcześniejszych postulatów w aspekcie ich uwarunkowań formalnoprawnych. Zostały one opracowane w formie raportu zawierającego dwa rodzaj postulatów: wobec części z nich zgłoszono zastrzeżenia natury formalnoprawnej i wymagają dalszych uzgodnień, pozostałe mogą być zrealizowane w ciągu najbliższych kilku lat.

Warsztaty spełniły swoje zadanie. Mieszkańcy i eksperci wypracowali wspólną wizję, która mogła stać się podstawą do sformułowania konkretnych projektów, możliwych do zrealizowania przy udziale sił społecznych i publicznych. Spotkanie po raz kolejny ujawniło duże zaangażowanie społeczności lokalnej w problemy dzielnicy oraz wysokie kompetencje jej przedstawicieli kwalifikujące ich jako partnerów do pogłębionych dyskusji na temat planowania przestrzeni.

Animacja

Ostatnim elementem konsultacji był warsztat animacyjny, który zorganizowaliśmy 15 lutego 2012 r. Tym razem chcieliśmy pójść dalej – za cel pracy warsztatowej postawiliśmy sobie ustalenie projektów wykonawczych i ścieżek komunikacyjnych między mieszkańcami i administracją samorządową. Chcieliśmy uzyskać odpowiedź na pytania, kto zajmie się realizacją wypracowanych pomysłów, na jakich warunkach oraz jakie dostępne rozwiązania formalno-prawne mogą w tym pomóc?

Zdecydowaliśmy się na pracę w małych grupach. Wielu uczestników, których zaprosiliśmy do pracy warsztatowej, brało udział w warsztatach eksperckich, dzięki czemu znali uwarunkowania formalnoprawne i postulaty mieszkańców. Zaprosiliśmy też wybranych przedstawicieli instytucji organizacji społecznych, które naszym zdaniem mogły wziąć na siebie odpowiedzialność za wstępne przygotowanie realizacji wybranych postulatów.

Podczas warsztatu nie bylibyśmy w stanie przepracować wszystkich postulatów zgłoszonych przez mieszkańców i uznanych na warsztacie eksperckim za realne do zrealizowania. Dlatego postanowiliśmy wybrać te z nich, które najbardziej zachęcą społeczność do podejmowania

dalszych inicjatyw. Zespół OMDO przed wyłonieniem tematów warsztatu animacyjnego przeprowadził szereg rozmów z osobami odpowiedzialnymi za przestrzeń ulicy i liderami społeczności. Nie chcieliśmy, aby nasz wybór został potraktowany jako arbitralny i zniechęcił mieszkańców do dzielenia się opiniami w przyszłości. Ostatecznie uznaliśmy, że wybrane przez nas tematy powinny wpłynąć na zmianę sposobu postrzegania przestrzeni ulicy i przyczynić się do aktywizacji mieszkańców do samodzielnego podejmowania inicjatyw wpływających na estetykę przestrzeni publicznej.

Uczestnicy warsztatu zostali podzieleni na dwie grupy. Punktem wyjścia dla projektów były dwie kwestie problemowe: Filtrowa jako „miejsce na handel” i Filtrowa jako „miejsce na kulturę”. Grupa A pracowała nad przygotowaniem koncepcji straganów warzywnych, grupa B opracowywała możliwe kanały komunikacji i dostępne źródła finansowania niezbędne do realizacji związanych z kulturą inicjatyw oddolnych – również tych wykorzystujących zmienione stragany warzywne.

W wyniku warsztatów powołano zespół ds. realizacji nowych straganów warzywnych składający się z członków społeczności, kupców handlujących na straganach i przedstawicieli urzędu dzielnicy. Uzgodniono, w jaki sposób mają być finansowane i wykorzystywane nowe stragany. Ustalono, że powinny być tak zbudowane, by dawać mieszkańcom możliwość korzystania z nich po zakończeniu handlu (np. miejsce lokalnych wystaw). Podczas warsztatów Stowarzyszenie Ochocianie zgłosiło chęć realizacji imprezy „Święto Starej Ochoty” w Parku Wielkopolski, znajdującym się przy Filtrowej. Reprezentant Miejskiego Przedsiębiorstwa Wodociągów i Kanalizacji w Warszawie zaproponował, że tego dnia może zostać otwarta dla zwiedzających zabytkowa Stacja Filtrów.

Zwieńczeniem procesu konsultacji wokół rewitalizacji ulicy Filtrowej, a jednocześnie podsumowaniem całego projektu OMDO, było spotkanie zorganizowane przez zespół 14 marca 2012 r. w lokalnej kawiarni. Uznaliśmy, że takie spotkanie będzie doskonałą okazją do podzielenia się rezultatami naszych działań z mieszkańcami – szczególnie z tymi, którzy wiernie towarzyszyli nam podczas całego procesu – oraz do podziękowania wszystkim uczestnikom konsultacji zarówno ze strony społecznej, jak i samorządowej.

Spotkanie, mimo że nie miało *stricte* konsultacyjnego charakteru, odegrało ważną rolę jako promocja konsultacji. Przy okazji zaś przysłużyło się sieciowaniu osób, które do tej pory brały udział w różnych działaniach OMDO, a tu miały okazję spotkać się i wymienić uwagami dotyczącymi konsultowanych problemów. W ten sposób zawiązała się grupa mieszkanki okolic Placu Narutowicza, które postanowiły założyć stowarzyszenie spółdzielni i wspólnot mieszkaniowych. A to z kolei może być pierwszym krokiem do wprowadzenia uzgodnień

w sprawie estetyki szyldów i reklam na ulicy Filtrowej, co było jednym z często zgłaszanych postulatów mieszkańców.

Podczas spotkania rozdawaliśmy broszury „Przewodnik mieszkańca” zawierające praktyczne informacje dotyczące zgłaszania usterek na Ochocie (np. niedziałające latarnie, zniszczone rozkłady jazdy), a także podstawowe informacje o tym, jak wygląda proces uchwalania i przygotowania miejscowych planów zagospodarowania przestrzeni, i kiedy mieszkańcy mogą się do niego włączyć. Choć początkowo nie mieliśmy w planach opracowania tego typu informacji, to jednak po 14 miesiącach projektu wydało nam się ważne, aby jak najszerszej przekazywać mieszkańcom wiedzę o tym, jak mogą działać na rzecz zmian w przestrzeni publicznej.

Podsumowując, w przypadku ulicy Filtrowej udało nam się doprowadzić do następujących rezultatów:

- Opracowano wstępne propozycje koncepcji architektonicznych nowych straganów.
- W związku z postulatami powiększenia obszaru przeznaczanego na działania kulturalne, rada dzielnicy na wniosek przewodniczącego dzielnicowej komisji ds. planowania przestrzeni, powiększyła obszar przeznaczony pod handel na ulicy Filtrowej, a więc także pod przyszłe imprezy kulturalne z 12 m² do 16 m², przypadających na jeden stragan.
- Wystosowano pismo od radnych dzielnicy do Zarządu Dróg Miejskich Warszawa z prośbą o określenie możliwości połączenia torowiska tramwajowego z pasem jezdni, by powiększyć przestrzeń przylegającego chodnika.
- Stowarzyszenie Ochocianie, pomysłodawca „Święta Starej Ochoty”, rozpoczęło organizację imprezy połączonej z Dniem Matki.

DZIAŁANIA RÓWNOLEGŁE

Podczas realizacji projektu większość koncepcji była tworzona w czasie licznych spotkań wewnętrznych przez cały zespół, powiększony o wolontariuszy. Na bieżąco podsumowywaliśmy każde wykonane działanie pod kątem zastosowanej metodologii i możliwości uwzględnienia go w ostatecznym rezultacie prac, czyli Ochockim Modelem Dialogu Obywatelskiego.

W ten sposób refleksji poddane były wywiady z liderami opinii publicznej w ramach modułu Plac Narutowicza oraz wywiady z interesariuszami w ramach modułu Bazar Banacha, pierwsze spotkania mediacyjne, spotkanie otwarte „Nowy Plac Narutowicza”, warsztaty (plac Narutowicza i Filtrowa), konsultacje w kawiarniach, piknik na Placu Narutowicza i badanie ankietowe. W sumie odbyło się 9 spotkań ewaluacyjnych.

Obok przedstawionych działań, znaczna część naszej pracy odbywała się „zakulisowo”. Kilukrotnie spotykaliśmy się z przedstawicielami społeczności lokalnej, m.in. ze Stowarzyszenia Ochocianie i nieformalnej lokalnej grupy architektów, prezentując im nasz projekt. Odbyliśmy także kilka spotkań mających na celu weryfikację przyjętej metodologii poszczególnych działań, a także koncepcji Ochockiego Modelu Dialogu Obywatelskiego.

Potrzeby projektu sprawiły, że podejmowaliśmy wiele działań nieobjętych początkowym harmonogramem i kosztorysem. Jednym z nich były cykliczne spotkania z administracją samorządową, podczas których omawialiśmy kolejne etapy konsultacji, wyjaśnialiśmy dokładnie cele i założenia programu, prezentowaliśmy materiały dla uczestników spotkań, przygotowaliśmy urzędników do uczestnictwa w organizowanych spotkaniach z mieszkańcami, formułując, na przykład, listę możliwych trudnych pytań. Prezentowaliśmy też wstępne wyniki analiz z badań, poddając je pod dyskusję kluczowych osób z urzędu dzielnicy, radnych, a także urzędników poszczególnych biur. Ponadto propagowaliśmy koncepcję i mechanizmy dialogu obywatelskiego, posilkując się przykładami (fińskie miasto Tampere). W sumie odbyliśmy w różnym składzie ponad trzysta takich spotkań.

Ten nurt naszych działań okazał się równie ważny, jak pozostałe. Z perspektywy czasu uważamy, że praca z samorządem powinna być koniecznym elementem konsultacji realizowanych przez zewnętrzne organizacje. Brak tego elementu w zasadniczy sposób może osłabiać efekty prowadzonego procesu, w szczególności na poziomie wdrażania wyników konsultacji i otwartości na postulaty mieszkańców związane z planowaniem przestrzennym.

W sumie podczas całego procesu konsultacji:

1. zrealizowaliśmy 4 badania;
2. przeprowadziliśmy 8 spotkań o różnym charakterze z mieszkańcami;
3. powstało:
 - 5 raportów cząstkowych,
 - 2 końcowe,
 - 2 sprawozdania z przebiegu działań;
4. przeprowadziliśmy e-konsultacje;
5. zorganizowaliśmy wystawę;
6. opracowaliśmy:
 - broszurę informacyjną o projekcie,
 - zestaw materiałów informacyjnych do spotkania otwartego na temat Placu Narutowicza, „Przewodnik dla mieszkańca”
7. uruchomiliśmy stronę internetową oraz utworzyliśmy profil na Facebooku;

8. opracowaliśmy bazę liderów lokalnych;
9. opracowaliśmy Ochocki Model Dialogu Obywatelskiego.

Efektami projektu są plany utworzenia forum internetowego do prowadzenia dialogu na temat przestrzeni. Obecnie samorząd dzielnicy Ochota podjął starania formowania społecznej rady, która będzie działać przy forum oraz rozpoczął prace nad tworzeniem witryny internetowej.

ZAKOŃCZENIE

Na zakończenie jeszcze raz wypunktujemy najważniejsze zasady Ochockiego Modelu Dialogu Obywatelskiego.

Po pierwsze: OMDO stanowią ogólne zasady prowadzenia konsultacji społecznych w kwestiach związanych z przestrzenią wielkomiejską, przystosowane do nich narzędzia konsultacyjne oraz narzędzia użyteczne do prowadzenia dialogu obywatelskiego po konsultacjach.

Po drugie: deficytowy charakter przestrzeni wielkomiejskiej i wbudowany w nią aspekt rywalizacji pomiędzy różnymi jej użytkownikami, zdecydował o przyjęciu przez nas perspektywy konfliktu jako głównego czynnika definiującego nasze działania i przyjęte strategie komunikacyjne. Konsultacje związane z przestrzenią publiczną rozumiemy zatem przede wszystkim jako proces, który ma zmierzać do łagodzenia konfliktów między różnymi grupami użytkowników i formułowania konkretnych, a zarazem spójnych postulatów zmian oraz aktywizowania mieszkańców do konstruktywnej dyskusji o przestrzeni.

Po trzecie: kluczowe dla tego procesu jest dobre rozpoznanie osób, instytucji i grup, które są związane z daną przestrzenią. Stosując zasadę reprezentacji, staramy się wyróżnić grupy formalne i nieformalne, a wśród nich „głośnych” i „milczących”. Następnie istotne jest zebranie szerokiego spektrum ich opinii, by stopniowo, przy udziale mieszkańców i ekspertów, zawęzić postulaty różnych użytkowników do postulatów możliwych do zrealizowania (najczęściej w trakcie warsztatów).

Po czwarte: proces konsultacji jest wieloetapowy — dochodzenie do konsensu jest procesem zdobywania wiedzy o uwarunkowaniach formalnoprawnych, dostępnych zasobach, ograniczeniach oraz konfrontowania potrzeb i praw różnych użytkowników. Nie zawsze uda się stworzyć wspólną wizję danej przestrzeni, ale zgoda uczestników konsultacji na rozbieżności także jest ważna. Niemniej, podstawową zasadą powinno być uczestnictwo mieszkańców w całym procesie

konsultacji — od momentu, gdy podzielą się swoimi opiniami, poprzez sprawdzenie możliwości formalnoprawnych ich uwzględnienia, aż do realizacji wybranych postulatów.

Po piąte: konsultacje, tak jak je rozumiemy w OMDO, nie służą tylko zebraniu informacji od mieszkańców. Udział mieszkańców i pracowników administracji samorządowej w konsultacjach to także animacja, zachęcanie do podejmowania oddolnych inicjatyw i, szczególnie w przypadku urzędników, do stosowania nierutynowych rozwiązań, na przykład takich form konsultacji, które nie są wprost wyrażone w przepisach prawnych.

- Podsumowując, konsultacje na wzór OMDO przynoszą doświadczenia i wiedzę potrzebne do prowadzenia długotrwałego dialogu obywatelskiego. Mamy nadzieję, że Ochocki Model Dialogu Obywatelskiego stanie się wzorem dla dobrze prowadzonych konsultacji społecznych i tym samym sprostą wyzwaniu, jakim jest przyznanie społecznościom lokalnym o wiele większej roli niż tylko okazjonalnych wyborców.

ZESPÓŁ



Zespół ds. Konsultacji Społecznych Polskiego Towarzystwa Socjologicznego zaangażowany do realizacji projektu Ochocki Model Dialogu Obywatelskiego składał się z następujących osób:

- **Dr Barbara Lewenstein** — socjolog. Kierownik projektu. Od wielu lat konsekwentnie zajmuje się problematyką uczestnictwa obywatelskiego we wspólnotach lokalnych. Razem z Zakładem Społeczeństwa Obywatelskiego IFIS PAN była organizatorką dwóch rocznych cykli konwersatoriów „Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: III sektor”. Jest autorką książki *Uczestnictwo lokalne a wspólnota społeczna*, a także współredaktorką pięciu prac zbiorowych poświęconych problematyce społeczeństwa obywatelskiego i szeroko rozumianej sfery publicznej. Są to m.in.: *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego w jednoczącej się Europie: III sektor i wspólnoty lokalne* (współredaktorzy P. Gliński i A. Siciński). We współpracy z J. Schindlerem i R. Skrzypcem, wydała książkę *Partycypacja społeczna i aktywizacja*

w rozwiązywaniu problemów społeczności lokalnych. Pracuje w Instytucie Stosowanych Nauk Społecznych UW. Jest członkiem Zarządu PTS. Działa także w lokalnych strukturach obywatelskich.

- **Dr Agata Gójska** — socjolog. Od końca lat dziewięćdziesiątych zajmuje się mediacjami, zarówno w wymiarze naukowym, jak i praktycznym. Początkowo aktywnie uczestniczyła w instytucjonalizacji mediacji w obszarze rodzinnym, między innymi jako członek — założyciel Stowarzyszenia Mediatorów Rodzinnych oraz jego wiceprezes w latach 2004—2009. Obecnie jest członkiem Komisji Etycznej SMR. Naukowo związana z Instytutem Stosowanych Nauk Społecznych na Uniwersytecie Warszawskim, gdzie kieruje studiami podyplomowymi Rozwiązywanie konfliktów i partycypacja. Jest współzałożycielką ośrodka Mediatorzy.pl.
- **Dr Paweł Kuczyński** — socjolog. Wykładał na Uniwersytecie Warszawskim (Instytut Socjologii), Akademii L. Koźmińskiego, Collegium Civitas oraz Centrum Kształcenia Menedżerów (MBA). Stypendysta CNRS w Paryżu i Harvard Business School w Bostonie. Kierował m.in. takimi firmami jak Demoskop (badania rynkowe i społeczne), Neumann Management Institute (badania i doradztwo związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi), Communication Service (Call Center). Przygotował i zrealizował konsultacje społeczne związane z inwestycjami infrastrukturalnym (m.in. Zbiornik „Racibórz”, Oczyszczalnia Ścieków „Czajka”, Wodociągi Płockie, Parkingi Park & Ride w Warszawie) jak również projektami rewitalizacyjnymi. Koordynator polskiej części trzyletniego międzynarodowego projektu z zakresu konsultacji społecznych Grand Travaux w ramach Programu Unii Europejskiej Interreg IIIC.
- **Iwona Pogoda** — socjolog. Ukończyła Instytut Stosowanych Nauk Społecznych UW (specjalizacja organizacje pozarządowe i socjologia rodziny). Od dwóch lat pracuje w Zakładzie Badań Naukowych PTS, gdzie zajmuje się prowadzeniem ilościowych badań społecznych.
- **Ewa Zielińska** — socjolog. Absolwentka socjologii w Instytucie Stosowanych Nauk Społecznych i cywilizacji śródziemnomorskiej w Instytucie Badań Interdyscyplinarnych *Artes Liberales* Uniwersytetu Warszawskiego. Ukończyła kurs „Klinika Mediacji” oraz półroczny staż mediacyjny organizowany przez Centrum Rozwiązywania Sporów i Konfliktów przy WPIA UW. Aktywnie wspomagała projekt „Mediacje dla potrzebujących”. Interesuje się dialogiem, zarówno w perspektywie mediacji, konsultacji społecznych oraz założeń filozoficznych „myśli słabej”.

W ramach projektu stale współpracowali z nami: **Helena Wawrzeńuk** — artystka plastyk, **Sylwia Borkowska**, **Agnieszka Brzostowska**, **Marcin Stępnik**, **Mateusz Szymczycha** - wolontariusze.



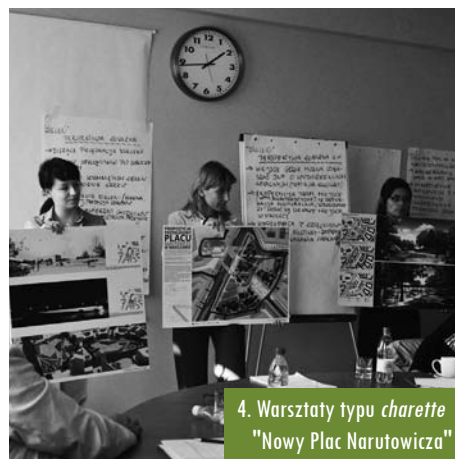
1. Warsztaty typu *charette* "Nowy Plac Narutowicza"



2. Spotkanie otwarte "Nowy Plac Narutowicza"



3. Spotkanie ze studentami Wydziału Architektury Politechniki Warszawskiej



4. Warsztaty typu *charette* "Nowy Plac Narutowicza"



5. Piknik "Filtrujemy pomysły dla dzielnicy"



6. Piknik "Filtrujemy pomysły dla dzielnicy"



7. Spotkanie zespołu



8. Warsztaty typu *charette* "Nowy Plac Narutowicza"

BIBLIOGRAFIA

- Gehl J., Gemzoe L., *Public spaces, Public Life: Copenhagen*, The Royal Danish Academy of Fine Arts School of Architecture, Kopenhaga 2004.
- Grzelak J., Zarycki T. (red.), *Spoleczna mapa Warszawy*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004.
- Jałowiecki B., Szczepański M. S., *Miasto i przestrzeń w perspektywie socjologicznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2009.
- Park R. E., *Human Ecology w: R. L. Warren, Perspectives on the American Community*, Chicago, New York, San Francisco, London 1973.
- Touraine A., *O socjologii*, PWN, Warszawa, 2012 s.65.
- Touraine A., *Samotworzenie się społeczeństwa*, Nomos, Kraków 2010, s.64: *Znaczenie sytuacji może być rozumiane tylko poprzez stosunki aktorów znajdujących się w opozycji wobec siebie.*
- Ustawa z 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym* (Dz.U. 2003 nr 80, poz. 717 ze zm.).
- Ustawa z 3 października 2008 r. o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko* (Dz.U. 2008 nr 199, poz.1227).

WYKAZ TABEL I WYKRESÓW

- Tabela nr 1.** Podział kompetencji związanych z planowaniem przestrzeni w Polsce
- Wykres nr 1.** Procedura uchwalenia studium i planu miejscowego na przykładzie Warszawy
- Wykres nr 2.** Udział mieszkańców w uchwalaniu dokumentów związanych z planowaniem przestrzennym
- Wykres nr 3.** Terminy w procedurze sporządzania planu miejscowego

ŹRÓDŁA ZDJĘĆ

- str. 7-8 — Google Earth
- str. 31-32 — <http://www.krosno24.pl>
- str. 85-86 — Ewelina Aleksandra Pyzel
- str. 90 — Google Earth
- str. 93 — Google Earth
- str. 102 — Helena Wawrzeńniuk
- str. 109 — Ewelina Aleksandra Pyzel
- str. 111 — 1 i 4 - OMDO; 2 i 3 - Ewelina Aleksandra Pyzel
- str. 112 — 5-7 - OMDO; 8 - Michał Sierżputowski

POLSKIE TOWARZYSTWO SOCJOLOGICZNE

POLISH SOCIOLOGICAL ASSOCIATION

PTS jest naukową i zawodową organizacją socjologów polskich. Działa od 1957 r. Liczy około 1330 członków. Ma oddziały terenowe w Białymstoku, Gdańsku, Katowicach, Krakowie, Lublinie, Łodzi, Opolu, Poznaniu, Rzeszowie, Szczecinie, Toruniu, Warszawie, Wrocławiu, Zielonej Górze. Jego członkowie zrzeszeni są w sekcjach. Antropologii Społecznej, Historii Socjologii, Kół Naukowych, Metodologii Badań Społecznych, Pracy Socjalnej, Socjologii Dewiacji i Kontroli Społecznej, Socjologii Jakościowej i Symbolicznego Interakcjonizmu, Socjologii Medycyny, Socjologii Miasta, Socjologii Wsi, Socjologii Młodzieży i Edukacji, Socjologii Nauki, Socjologii Pracy, Socjologii Prawa, Socjologicznych Problemów Bezpieczeństwa Narodowego, Socjologii Religii, Socjotechniki.

Co trzy lata PTS organizuje ogólnopolskie zjazdy socjologiczne, które podsumowują wiedzę o społeczeństwie i wskazują nowe kierunki badań. Pod jego auspicjami ukazują się: anglojęzyczny kwartalnik *Polish Sociological Review* i biuletyn, wydawany dwa razy do roku, adresowany do członków PTS *Informacja Bieżąca PTS* oraz *Bibliograficzna Informacja Bieżąca*, która rejestruje większość prac socjologicznych wydawanych w Polsce. Od 1974 r. PTS wyłania w drodze konkursu najlepszą książkę napisaną przez autora młodszego pokolenia i przyznaje prestiżową Nagrodę im. Stanisława Ossowskiego. Od lat 90-tych XX wieku przyznaje także nagrodę im. Floriana Znanickiego za najlepsze prace magisterskie z socjologii, a od 2010 r. również nagrodę za najlepsze tłumaczenie książki socjologicznej. Od chwili swego powstania PTS jest kolektywnym członkiem ISA i współpracuje z Europejskim Stowarzyszeniem Socjologicznym (ESA). W 2005 r. PTS uzyskało status organizacji pożytku publicznego.

Polskie Towarzystwo Socjologiczne
ul. Nowy Świat 72, p. 216
00-330 Warszawa
tel./fax (22) 8267737
e-mail: pts@ifspan.waw.pl
www.pts.org.pl



Kolejowa

Kolejowa

TORY KOLEJOWE

ALEJE JEROZOLIMSKIE

Nowogrodzka

Wiliama Lindleya

Koszykowa

Spiska

Daleka

Juliana Niemcewicza

Tarczyńska

Sękocińska

Słupecka

Adama Asnyka

Tadeusza Joetyki

PLAC GABRIELA
NARUTOWICZA

FILTROWA

FILTROWA

Barska

Kaliska

Akademicka

Uniwersytecka

Józefa Mianowskiego

Jana Dantyszka

Marcina Kornera

Lęczycka

Orzechowska

GRÓJECKA

Maurycyego Mochnackiego

RASZYŃSKA

Kopińska

KOPIŃSKA

Lelechowska

WAWELSKA

Radomska

Białobrzęska

Judwika Paustera

Marii Skłodowskiej-Curie



Przygotowując to opracowanie, spieraliśmy się, czy chcemy je kierować do praktyków, czy teoretyków. Zastanawialiśmy się, czy ma być podstawową lekturą obowiązkową czy też kursem dla zaawansowanych. W końcu postanowiliśmy, że książka będzie źródłem dobrych praktyk dla każdego, kto podejmuje się konsultacji społecznych. Ograniczyliśmy się do konsultacji związanych z zagospodarowaniem przestrzeni w społecznościach wielkomiejskich, bo takie są nasze doświadczenia wynikające z przeprowadzonego projektu Ochocki Model Dialogu Obywatelskiego.

Oddajemy do rąk czytelników opracowanie, które nie jest ani raportem z wykonania projektu, ani naukowym podręcznikiem dla specjalistów konsultacji społecznych. Choć w wielu miejscach rekomendujemy odwołanie się do pomocy profesjonalistów, to nasz przewodnik przekazujemy organizacjom działającym w społecznościach lokalnych oraz samorządom, które w pierwszej kolejności powinny zainteresować możliwość prowadzenia skutecznych konsultacji. Zdajemy sobie sprawę, że wiele rekomendowanych przez nas narzędzi konsultacyjnych wymaga doświadczenia, ale mamy nadzieję, że tą publikacją zachęcimy do jego zdobywania.