



Broszura po XIII seminarium
Laboratorium Partycypacji Obywatelskiej
Partycypacja w instytucjach publicznych

11-12.12.2013 / Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia”,
Warszawa

spis treści

Opracowanie broszury Maria Nowak, Maria Perchuć, Ewa Stokłuska	Wstęp	3
Współpraca Joanna Krajewska	Prelegenci	4
Zdjęcia zespół Laboratorium Partycypacji Obywatelskiej	Wprowadzenie do tematyki seminarium	5
Materiały filmowe Filip Konecki	Przykłady procesów i badań w obszarze partycypacji w instytucjach publicznych	12
Redakcja i korekta Ewa Serzysko	Komentarze uczestników seminarium	14
Skład i łamanie Studio Kotbury	Syllabus	20
Warszawa 2013	Uczestnicy seminarium	21
	Realizatorzy projektu „Kurs – Partycypacja!”	22

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

wstęp



Obejrzyj reportaż z seminarium na <http://youtu.be/0j38olx7pss>

Niniejsza publikacja jest podsumowaniem XIII seminarium zorganizowanego przez Laboratorium Partycypacji Obywatelskiej działające w ramach Pracowni Badań i Innowacji „Stocznia” w Warszawie.

Celem seminarium było wskazanie i omówienie efektywnych sposobów wykorzystywania procesów partycypacyjnych w otoczeniu instytucji publicznych. Wspólnie z uczestnikami zastanawialiśmy się nad tym, jak w systematyczny sposób angażować obywateli w procesy zarządzania instytucjami publicznymi. Tematyka jest wyjątkowo ciekawa, ponieważ w dalszym ciągu niewiele instytucji – domów kultury czy szkół – angażuje odbiorców swych usług w planowanie i modyfikację działań czy w proces zarządzania instytucją. Skupiliśmy się na instytucjach z obszarów kultury i edukacji.

W niniejszej broszurze znajdują się wybrane materiały prezentowane podczas seminarium, ciekawe polskie i zagraniczne przykłady stosowania podejścia partycypacyjnego w instytucjach publicznych, a także podsumowanie opinii dotyczących poruszanych na seminarium wątków, które otrzymaliśmy od uczestników spotkania.

prelegenci



Jocelyn Cunningham
Arts and Society

Marta Kołacz
Centrum Sztuki Współczesnej w Toruniu

Dominik Mokrzewski
I Społeczne Liceum Ogólnokształcące „Bednarska” w Warszawie

Olga Napiontek
Fundacja Civis Polonus

Zofia Noworól
Uniwersytet Jagielloński

Janusz Piechoczek
Centrum Rozwoju Inicjatyw Społecznych

Joanna Suchomska
Pracownia Zrównoważonego Rozwoju

Z treścią wystąpień można zapoznać się na stronie:

<http://partycypacjaobywatelska.pl/seminarium/xiii-seminarium-o-partycypacji-w-instytucjach-publicznych/>

wprowadzenie do tematyki seminarium na podstawie panelu dyskusyjnego



Poniżej przedstawiamy skrót wypowiedzi uczestników panelu dyskusyjnego, który odbył się w pierwszym dniu seminarium. Udział w panelu wzięli: Olga Napiontek z Fundacji Civis Polonus, Zofia Noworól z Uniwersytetu Jagiellońskiego oraz Dominik Mokrzewski z I SLO „Bednarska” w Warszawie. Dyskusję poprowadziła Ewa Stokłuska ze Stocznii.

Co oznacza pojęcie „partycypacji w instytucjach publicznych” i w czym się ono przejawia?

Olga Napiontek: Pojęcie partycypacji wiąże się z przysłowiowym „braniem spraw w swoje ręce”, czyli działaniami, które mają wpływ na społeczność lokalną. Partycypację w kontekście instytucjonalnym rozumiem również jako możliwość wpływania na decyzje władz poprzez aktywne uczestnictwo w konsultacjach społecznych, np. tych dotyczących zagospodarowania przestrzennego. Partycypacja w instytucjach publicznych jest z pewnością potrzebna.

Dlaczego jest to tak ważne?

Olga Napiontek: Głównym zadaniem instytucji publicznych jest służenie społeczeństwu. Ale potrzebna jest tzw. znacząca partycypacja, która jest ważna nie tylko dla samych instytucji, ale i dla odbiorców ich usług, czyli obywateli. Należy wystrzegać się partycypacji pozornej, która służy jedynie legitymizowaniu działań władz. Partycypację należy promować i upowszechniać.

Dominik Mokrzewski: Konieczne jest istnienie instytucji, które działają na ko-

rzyść społeczeństwa. Obywatele mogą się w nich „przeglądać” – dzięki nim coś o sobie powiedzieć – oczywiście pod warunkiem, że instytucje te prawidłowo działają. Instytucje, w których brakuje partycypacji są po prostu martwe.

Zofia Noworól: Instytucje, które nie prowadzą działań służących wzmocnieniu dialogu z odbiorcami usług (np. nie diagnozują ich preferencji czy nie ewaluują zrealizowanych działań) są dalekie od wdrażania tego, co nazywamy partycypacją. Tak było w przypadku czterech instytucji, które były badane w ramach projektu Małopolskiego Instytutu Kultury¹. Brakowało tam struktury i pomysłów do działań partycypacyjnych. W takich sytuacjach często barierą są biurokratyczne maszyny. Jeśli następuje wymiana informacji z obywatelami to zazwyczaj instytucje posługują się kanałami nieformalnymi.

¹ Z raportem z projektu „Partycypacyjne zarządzanie w lokalnych instytucjach kultury a profile uczestnictwa w kulturze” można zapoznać się tutaj: <http://badania-w-kulturze.mik.krakow.pl/2011/12/14/nowa-publickacja-kultura-lokalnie-miedzy-uczestnictwem-w-kulturze-a-partycypacja-w-zarządzaniu/>

Uczniowie w warszawskim I SLO „Bednarska” mają duży wpływ na to, co dzieje się w ich szkole. Oprócz nich na funkcjonowanie szkoły mają wpływ także pozostałe dwa „stany” (jak nazywa je społeczność szkolna) – nauczyciele i rodzice. Przedstawiciele wszystkich stanów wybierani są do szkolnych władz poprzez głosowanie. Na Bednarskiej funkcjonuje sejm, sąd, istnieje konstytucja. Na czym dokładnie polega partycypacja w I SLO Bednarska?

Dominik Mokrzewski: W szkole, w której pracuję, czyli na Bednarskiej, powołano do życia Sejm szkolny. Biorą w nim aktywny udział i podejmują ważne decyzje nie tylko nauczyciele i rodzice, ale przede wszystkim uczniowie. Żaden ze stanów nie jest silniejszy. Decyzje podejmowane przez Sejm mają często duże znaczenie i dotyczą ważnych kwestii: skrócenia czasu trwania lekcji i rozpoczęcia ich o pół godziny później, by unikać korków, wyznaczenia miejsca, w którym uczniowie mogą palić papierosy itd. Udało się także zdemokratyzować niektóre decyzje budżetowe. Rada szkoły zadecydowała również o stworzeniu sali prób, w której uczniowie mogą grać na instrumentach. Pojawiają się też sprawy wzbudzające kontrowersje, jak kwestia wprowadzenia testów antynarkotykowych.

Szkoła uczy i wychowuje. Jest miejscem kształcenia w duchu demokracji. Jest to przygotowanie młodych ludzi do życia w demokratycznym kraju. Sejm szkolny powinien być więc traktowany poważnie.

Czy w instytucjach publicznych, jakimi są instytucje kultury można dostrzec granice dla tego, co może podlegać partycypacji?
Na ile te instytucje są gotowe do uczestniczenia w takich procesach?



Zofia Noworól: Gotowości do partycypacji jeszcze nie ma. Wynika to z kwestii strukturalnej, czyli z obowiązującego prawa i specyfiki funkcjonowania lokalnej instytucji kultury w jej otoczeniu. Moje badania realizowane były w skali lokalnej – całe spektrum funkcjonowania tych instytucji jest zupełnie inne niż w wielkich miastach, np. w Krakowie czy Warszawie. Małopolska jest bardzo tradycyjnym regionem i jestem ciekawa jak badania instytucji kultury wyszłyby w innych regionach Polski. **Warto jednak zaznaczyć, że planowanie instytucji kultury odbywa się w strukturze budżetowej. Ponadto, większość instytucji nie ma wieloletnich strategii – wszystko odbywa się w cyklu rocznym i jest to ogromny problem natury formalnej, co wpływa na sporą zależność instytucji od władzy lokalnej.**

By coś mogło się wydarzyć, konieczna jest też zmiana mentalności. Tymczasem struktury hierarchiczne są w Polsce bardzo mocno odtwarzane – szczególnie w sektorze kultury.

Szkoła to specyficzna instytucja, bo pracuje z osobami niepełnoletnimi. Co właściwie można zrobić i jakie decyzje oddać osobom, które są niepełnoletnie? Czy i gdzie w szkole jest wyznaczone pole dla partycypacji?

Olga Napiontek: Mam doświadczenia, pozwalające spojrzeć na to zagadnienie z dwóch perspektyw. Pierwsza wynika z pracy z ponad stu szkołami: niedużymi – wiejskimi, które przechodziły intensywną, trzyletnią przemianę, która sprawiła, że mówią o sobie, że są szkołami demokratycznymi. Druga perspektywa jest wynikiem zaangażowania w projekt systemowy, mający na celu zmianę prowadzącą do większej demokratyzacji szkół¹. Doświadczenia te kształtują przekonanie, że w szkole potrzebna jest aktywniejsze uczestnictwo: uczniów, nauczycieli i rodziców. Trzeba zaznaczyć, że ten trend będzie w obecnych czasach bardzo trudno zmienić. Nawet prawo jest skonstruowane tak, że partycypacja jest możliwa i w szkołach powinna działać, bo są wyposażone w odpowiednie narzędzia, które dają możliwość uczestniczenia w procesach decyzyjnych na jej terenie. Szkoły mają w tym zakresie dużą autonomię. **Systemowo infrastruktura dla partycypacji w szkołach jest. Musi pojawić się jednak inny rodzaj impulsów – takich, które dotyczą praktyki, bo tej stanowczo brakuje. Jest to trudne, bo wymaga zmiany kultury organizacyjnej szkół, łącznie ze zmianą świadomości, sposobu myślenia i traktowania uczniów.** Duży nacisk kładzie się w tej chwili na nauczycieli, którzy powinni otrzymać wszelką pomoc i zasta-

nowić się, jak sami definiują swoją rolę i jak definiują uczniów. Zmiana praktyki w działaniach szkół, wymaga intensywnego wspierania nauczycieli, co oczywiście jest działaniem czasochłonnym i wymagającym nakładów finansowych. Zakres potencjalnego współdecydowania uczniów w szkole może być naprawdę ogromny. Dziecko może być aktywnym uczestnikiem procesu uczenia się.

Jak rozumieć pojęcie zarządzania partycypacyjnego w kontekście kultury? Na czym polega specyfika partycypacyjnego zarządzania w instytucjach kultury?

Zofia Noworól: Koncepcji zarządzania partycypacyjnego jest bardzo wiele. Badanie, które przeprowadzaliśmy wymagało zastanowienia się nad strukturalnymi sposobami zarządzania instytucją w sposób partycypacyjny. Ważne są cztery funkcje zarządzania: planowanie, organizowanie, kontrolowanie i przewodzenie (kierowanie) W trakcie naszych badań, myśląc o zarządzaniu partycypacyjnym, mieliśmy na względzie nie tylko jego miękkie formy, np. konsultacje społeczne, ale także aspekt wewnętrznego porządku organizacji oraz funkcjonowania różnych interesariuszy w jej otoczeniu. Ważny jest wymiar relacji organizacji i jej otoczenia z interesariuszami zewnętrznymi, czyli tzw. otoczeniem zadaniowym. Chodzi tu o grupy, osoby, organizacje, które potencjalnie mogłyby mieć wpływ na to, jak instytucja funkcjonuje. Zarządzanie partycypacyjne jest więc poszukiwaniem formalnych narzędzi oraz form działania zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Niestety w badaniach instytucji kultury w lokalnych społecznościach tych form nie odnaleźliśmy.

Pytania i komentarze ze strony uczestników seminarium oraz odpowiedzi na nie udzielone przez panelistów



Już samo myślenie, że partycypacja polega na tym, że „gdzieś się pójdzie i coś się od kogoś dostanie i na tym koniec” jest błędem. Jeżeli chce się w takim procesie uczestniczyć, trzeba wiedzieć, że coś należy również od siebie dać. Proces partycypacyjny powinien zacząć się od zorganizowania się małych społeczności lokalnych, które rzeczywiście chcą działać. Potem dopiero można rozmawiać o teorii. Jest gotowość po stronie instytucji – nie ma po stronie odbiorców i użytkowników.

Olga Napiontek: Ważna jest gotowość rodziców, uczniów i nauczycieli do wzięcia odpowiedzialności, poświęcania swojego czasu, zaangażowania się, do bycia krytycznym. To zadanie na lata. To kwestia pracy z ludźmi i zapewniania uczestnikom partycypacji pozytywnych doświadczeń – oni muszą uwierzyć, że to ma sens.

Czy znacie Państwo jeszcze jakieś przykłady, gdzie doszło do działania partycypacyjnego z udziałem instytucji i można pokazać konkretny, pozytywny jego efekt? Bo partycypacja ma wartość jako sposób działania i myślenia – opartego na współpracy, zaufaniu i otwartości pomiędzy władzą a obywatelami. Czy w samym funkcjonowaniu instytucji można pokazać pozytywne efekty uruchomienia takiego procesu?

Olga Napiontek: Na początek warto wskazać cechy partycypacji znaczącej. Powinna być ona systematyczna, celowa, oparta na regułach i włączająca. Przykładem mogą być szkoły podstawowe, z którymi pracowaliśmy przez trzy lata w ramach projektu, którego celem było rozwijanie kompetencji społecznych i obywatelskich u dzieci w wieku od 6 do 12 lat¹. Podstawowe założenie było takie, że szkoły nie będą uczyć o demokracji tylko bazować na doświadczeniu, to znaczy tworzyć warunki do nabywania demokratycznych kompetencji. **Najistotniejszym efektem programu jest to, że zmieniły się same szkoły. Zmiany poszły w dwóch kierunkach. Po pierwsze, dyrektorzy rozmawiają z uczniami raz w miesiącu o ich problemach, potrzebach, o tym, co dzieci chciałyby zmienić itp. Są to rozmowy, które odbywają się systematycznie. Kształtują one w uczniach postawy obywatelskie i umiejętność prowadzenia dialogu. Dzieci doświadczyły tego, że dorośli potrafią ich słuchać. Przełamanie tej bariery zajęło poszczególnym szkołom różne ilości czasu. Nauczyciele rozmawiają z uczniami i sami podkreślają, że dzięki temu uczniowie mają wpływ na mnóstwo rzeczy. Szkoły mogą więc być zarządzane partycypacyjnie z dużym udziałem uczniów oraz ich rodziców.**

Jaka jest skala uczestnictwa młodzieży i czy ma na nie wpływ profil rodziny, z której dzieci pochodzą, a może uczniowie sami z siebie chcą działać?

Olga Napiontek: Dzieci bardzo chcą uczestniczyć, o ile przełamię się pewne bariery i uczyni się to w atrakcyjny sposób. Według badania dotyczącego kompetencji obywatelskich, wśród polskich uczniów notuje się najmniejszy odsetek zaufania do instytucji szkoły w skali całej Europy. Być może dlatego, że szkoły jako instytucje mają bardzo poważny problem z działaniem według reguł, statutów, które same stanowią. To poważna przeszkoda.

Uczniowie lubią być pytani o zdanie i chcą, żeby z nimi rozmawiać. To szkoła i nauczyciele muszą pracować z nimi inaczej niż na lekcjach – często wbrew swoim przyzwyczajeniom. Partycypacyjne działania na terenie szkoły wymagają mówienia w swoim imieniu, dyskusowania, współpracy, krytycznego myślenia. Uważam, że te cechy nie są w szkole przekazywane. **Poważne traktowanie młodych ludzi wymaga wysiłku.**

Dominik Mokrzewski: Istotny dla tej kwestii jest także czas – w skali tygodnia, w Polsce pracuje się najdłużej w Europie. Dodatkowo, demokracja w szkołach przeżywa kryzys. Widać to też w moim liceum – za mało ludzi angażuje się

w sprawy szkolnego Sejmu, niektórzy nie wierzą, że Sejm może coś zmienić, a inni czują się przymuszeni do pewnych działań. Jest kilka strategii, które próbujemy stosować, staramy się angażować uczniów w przedmioty, które stwarzają możliwość wyboru – na przykład wybrania projektu, w którym mogliby rozwijać swoje umiejętności. Są też działania wolontariackie, podczas których uczniowie sami muszą zorganizować przygotowanie paczek dla najbiedniejszych rodzin w Warszawie. Uczniowie muszą mieć więcej czasu, żeby skoordynować tego typu aktywności, powinni mieć zatem mniej przeładowany program zajęć i więcej czasu na zaliczenie tego typu projektów.

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

Działania partycypacyjne powinny przebiegać dwutorowo. Z jednej strony obywatele powinni stać się uczestnikami tego procesu, z drugiej – kompetencje powinni posiadać pracownicy danej instytucji. Jeżeli nie będzie między nimi łączności, zawsze pojawiać się będą kłopoty. Są społeczności, które nie chcą zmiany społecznej i mają do tego prawo – sztuka polega na tym, żeby znaleźć tych, którzy chcą. Pracownia Badań i Innowacji „Stocznia” pomogła zaprojektować Miejskie Centrum Kultury właśnie przy wykorzystaniu technik partycypacyjnych. Założeniem było, że o tym, co się będzie działo się w instytucji decydować powinien nie tylko dyrektor, ale i grupa koordynatorów pracowni. Ciekawe, że starsi pracownicy tej instytucji mówią, że praktycznie do zera spadła liczba zamówień z samorządu – wcześniej pojawiały się odgórnie powiedziane zalecenia: który artysta ma coś wykonać, jaki ma się pojawić koncert, a w jakim konkretnym celu ma być wykorzystywana sala. Teraz działają sami pracownicy. I to jest sukces.

Jeśli zaś chodzi o szkoły, wyraźnie zaznacza się granica pomiędzy uczniami, a nauczycielami, choć pedagodzy skłonni są do pomocy. Problem polega na tym, że jeżeli staramy się rozwiązać problem tylko na poziomie instytucji i jej uczestników, to jednak działamy wybiórczo, bo duża część tego problemu jest tak naprawdę poza instytucją, czyli w domu.

Pojawia się pytanie, jak stworzyć kompleksowy model w obrębie małej społeczności, który będzie jednocześnie obejmował wydział edukacji, kultury i pomocy społecznej. Drugi problem tkwi w nauczycielach, którzy jako grupa zawodowa mają własne problemy. Jeśli mają pomagać uczniom, trzeba najpierw pomóc im rozwiązać ich kłopoty, a lista problemów w oświacie jest ogromna.

Krzysztof Polewski, Gminny Ośrodek Kultury w Mykanowie

Jeśli chodzi o organizacje pozarządowe i aktywność mieszkańców, to w tym obszarze dzieje się naprawdę bardzo wiele. Patrząc na partycypację przez pryzmat trzech ściśle powiązanych ze sobą elementów. To obywatele, instytucje publiczne oraz zmiana. Kluczem do partycypacji i jej celem jest ten ostatni element. Instytucje publiczne mają charakter inercyjny, mają trudności w dostosowaniu się do zmian. Wyzwaniem dla partycypacji jest wygenerowanie kodeksu, który pozwoliłby instytucjom się zmieniać.

przykłady procesów i badań w obszarze partycypacji w instytucjach publicznych



Citizen Power Peterborough – inspiracje sztuką

Projekt Citizen Power Peterborough, o którym w trakcie seminarium opowiedziała Jocelyn Cunningham badał sposoby promowania partycypacji obywatelskiej wśród mieszkańców miasteczka Peterborough. Organizatorzy wykorzystali sztukę do pobudzania wzrostu zaangażowania obywatelskiego mieszkańców.

[\[prezentacja z seminarium do pobrania\]](#)

„Szkoła partycypacji” – włączanie uczniów w podejmowanie decyzji o wydatkach szkoły

Projekt, o którym opowiedział Janusz Piechoczek z Centrum Rozwoju Inicjatyw Społecznych, polegał na wdrożeniu budżetu partycypacyjnego w dziesięciu szkołach z Kielc i Rybnika. Uczniowie zostali włączeni w proces decydowania o wydatkach szkoły – zgłaszali własne projekty, które następnie podlegały głosowaniu. Realizacja zgłoszonych pomysłów, które zdobyły największą liczbę głosów została sfinansowana w ramach projektu „Szkoła Partycypacji”.

[\[prezentacja z seminarium do pobrania\]](#)

„LabSen – Zrób to z nami 2013”

O projekcie „LabSen – Zrób to z nami 2013” opowiedziały Marta Kołacz i Joanna Suchomska. Organizatorki przedstawiły założenia i przebieg procesu projektowania nowej przestrzeni na parterze Centrum Sztuki Współczesnej w Toruniu, w którym uczestniczyli jej potencjalnymi użytkownicy.

[\[prezentacja z seminarium do pobrania\]](#)

O projekcie można przeczytać także [na naszej stronie internetowej](#) w zakładce „Przykłady”.

„Kultura lokalnie. Między uczestnictwem w kulturze a partycypacją w zarządzaniu”

Prezentacja Zofii Noworól dotyczyła badania, które Małopolski Instytut Kultury zrealizował w 2011 roku. Miało ono na celu określenie w jakim stopniu wybrane instytucje kultury z Małopolski działają w sposób partycypacyjny. Wyniki badania opisane zostały w publikacji „Kultura lokalnie. Między uczestnictwem w kulturze a partycypacją w zarządzaniu”, a prezentacja przedstawiona w trakcie seminarium zbierała najważniejsze wnioski z badania.

[\[prezentacja z seminarium do pobrania\]](#)

komentarze uczestników seminarium

podsumowanie dyskusji grupowej

Poniżej podsumowujemy wypowiedzi uczestników seminarium na temat tego, w jakich instytucjach publicznych i na jakich zasadach powinno być ich zdaniem wprowadzane podejście partycypacyjne oraz jakie czynniki wpływają na to, że w pewnych instytucjach takie przedsięwzięcia należą do bardzo udanych, a w innych nie ma szans na włączanie mieszkańców w funkcjonowanie określonych placówek. Jak zawsze w trakcie seminariów Laboratorium Partycypacji Obywatelskiej, pojawiło się wiele opinii na temat kondycji działań partycypacyjnych w Polsce.

Zebrane refleksje uczestników są dobrym punktem wyjścia do rozwijania wątków, które pojawiły się w dyskusjach prowadzonych w ramach seminarium. Rozmawiając o niełatwym i wciąż jeszcze mało rozpoznanym w Polsce temacie, jakim jest wdrażanie partycypacji w instytucjach publicznych, o wiele lepiej jest operować rzeczywistymi przykładami włączania mieszkańców w procesy zarządzania i funkcjonowania instytucji.

*Instytucje publiczne
nie działające partycypacyjnie*

Podczas spotkania uczestnicy zostali poproszeni o wymienienie instytucji publicznych, które ich zdaniem nie są jeszcze gotowe na wprowadzenie do swojej działalności modelu partycypacyjnego zarządzania. Wymienione zostały instytucje kultury (domy kultury, muzea, centrum sztuki), urzędy, szkoły. Pojawiały się także konkretne przykłady na różnym poziomie ogólności (od Państwowej Agencji Atomistyki, poprzez Narodowy Fundusz Zdrowia aż po rząd centralny).

Co sprawia, że tym instytucjom trudniej jest otworzyć się na głos mieszkańców i dlaczego w urzędach gmin i miast trudniej jest wprowadzać podejście partycypacyjne?

- Wielu urzędników nie widzi korzyści płynących z partycypacji. Jedyną akceptowalną perspektywą jest **podejście wizerunkowe** – działania partycypacyjne są traktowane głównie jako forma promocji. Analizując konkretne działania, okazuje się jednak, że to błąd. Można głośno i barwnie mówić o partycypacji, jednak gdy trzeba podjąć konkretne działania,

np. stworzenia partycypacyjnie programu rozwoju w pewnej dziedzinie, wszelkie czynności są tylko pozorne, kończy się tym, że napisany przez zespół ekspertów program przez kilka miesięcy „leży w szufladzie”. Wynika to głównie z nieznamomości wymiernych korzyści, jakie działania partycypacyjne mogą przynieść samorządom.



- Urzędnicy często nie rozumieją samego **pojęcia partycypacji**. Działają schematycznie (zwłaszcza w urzędach, w których większy nacisk kładzie się na wymogi formalne i proceduralne, a mniej na interes obywateli). Zwykle nastawienie władz samorządowych jest takie, by swoimi działaniami wypracować wygraną w kolejnych wyborach, nie zaś rzeczywisty rozwój społeczności.
- Zdarza się jednak też, że procesów partycypacyjnych organizowanych jest bardzo dużo – za dużo – wtedy problemem staje się ich jakość.
- Wiele zależy też od nastawienia władz, ponieważ przykład musi iść „z góry”. Dużą rolę gra tutaj tzw. **czynnik osobowy** – właściwa osoba na właściwym miejscu jest w stanie przeforsować określone rozwiązania.
- Nie ma jednej sztuczki, jednego narzędzia, by zachęcić ludzi do partycypacji. Możemy zmieniać prawo, ale nie oznacza to, że ludzie będą się do niego stosować, mogą je przecież próbować omijać. Najprostszą drogą jest edukacja – ale chcąc edukować, trzeba wprowadzić poważne zmiany w systemie oświaty. Do współpracy należy włączyć przede wszystkim samorządy, którym łatwiej jest pozyskać środki na testowanie różnych metod angażujących społeczność w procesy podejmowania decyzji. Dużą rolę odgrywają też organizacje trzeciego sektora, ponieważ to one występują w imieniu obywateli i mają możliwości pozyskiwania środków finansowych specjalnie na wzmacnianie mechanizmów partycypacyjnych.
- Ważna jest **właściwa kultura organizacyjna**. Jeżeli jej brakuje, to trudniej o podejście partycypacyjne w funkcjonowaniu instytucji. Należy pamiętać, że zwykły urzędnik nie może podejmować kluczowych decyzji (może to robić np. tylko burmistrz) i przez to bywa postrzegany jako osoba, która nie chce udzielić pomocy w konkretnej sprawie. W układzie hierarchicznym trudno taką sytuację zmienić, bo rozstrzygnięcie sprawy często zależy od jednej, nieraz trudno dostępnej osoby.

- Dominuje **niewłaściwe rozumienie demokracji przedstawicielskiej**, które przejawia się w przekonaniu o własnych, unikalnych kompetencjach urzędników, a nie pozostawia miejsca na otwartą komunikację z mieszkańcami.
- Powodzenie działań partycypacyjnych w instytucji w dużej mierze zależy od dobrej woli decydentów, jest więc sens we wzmacnianiu roli niższych urzędników, a także wpływaniu na postawy osób decyzyjnych w obszarze partycypacji, np. poprzez szkolenia. Poszerzają one świadomość i pomagają zrozumieć, że kultura organizacyjna sprzyjająca poszerzonemu uczestnictwu jest korzystna dla funkcjonowania samej instytucji. Potrzebne są bowiem nie tylko procedury, ale i pewien rodzaj empatii i otwartość w stosunku do obywatela, który zwraca się do urzędnika lub pracownika innej instytucji z konkretną sprawą.

Rozwiązaniem powyższych problemów mogłoby być – zdaniem uczestników dyskusji – m.in. dostosowanie zapisów prawa promujących rozwiązania partycypacyjne i trybu pracy urzędów do potrzeb mieszkańców, egzekwowanie istniejących regulacji, obowiązek doszkalania urzędników, promowanie wśród młodzieży różnych typów zaangażowania.



Czy praca nad zmianą modelu zarządzania na bardziej partycypacyjny, może polegać na tym, by nie tylko szkolić urzędników, ale także próbować wprowadzać wspierające tę zmianę inne mechanizmy? Czy realne jest stworzenie aktu prawnego, który mógłby działać na urzędników „przymuszająco”? Czy można ten model zmienić centralnie i systemowo?

Uczestnicy mieli na ten temat różne przemyślenia:

- Nie da się wszystkiego zrobić od razu, warto działać etapami. Zanim dojdzie do zmiany postaw musi minąć jakiś czas. Ostatecznie, dobrze jest jednak zmieniać prawo i bardziej dostosowywać je do nowych potrzeb, związanych z partycypacją.
- Problemem nie są same regulacje prawne. Problem polega na tym, że instytucje nie przestrzegają istniejącego prawa. Jest tyle przepisów, że urzędnicy skupiają się tylko na tym, co zrobić, by uniknąć sankcji. Nie skupiają się więc

na zdroworozsądkowym myśleniu o potrzebach odbiorców.

- Partycypacja i myślenie o niej nie są upowszechnione. Brakuje edukacji, a także skłonności do samokształcenia w tym zakresie.

Institucje publiczne wdrażające podejście partycypacyjne

Uczestnicy wymienili też znane im instytucje publiczne, które albo już włączają swoich odbiorców w procesy zarządzania, albo byłyby skłonne takie podejście u siebie wprowadzić. Pojawiły się konkretne instytucje, takie jak: Centrum Współpracy Organizacji Pozarządowych, Centrum Edukacji Nauczycieli, Wydział Sportu i Turystyki w Lublinie, Dom Kultury Śródmieście w Warszawie, Urząd Miasta Gdyni. Uczestnicy odwoływali się także do przykładów bardziej rozbudowanych instytucji, jak Ministerstwo Gospodarki czy Komisja Europejska.

Wspólnie zastanawialiśmy się, co sprawia, że niektóre instytucje są bardziej otwarte na głos mieszkańców niż inne:

- Na pewno **osobowość pracowników**. Wśród urzędników niższego szczebla spotyka się często opór i niechęć, często wynikające z ich niewiedzy. W działaniu obywateli ważny jest natomiast upór w przekonywaniu władz do działania.
- Dużo zależy od czynników personalnych, czyli osoby zajmującej dane stanowisko. Jeżeli uważa ona, że warto współpracować z ludźmi (bez względu na to, na jakim jest stanowisku), to będzie dążyła do partycypacji, dzielenia się władzą. Często zdarza się jednak, że urzędnicy zyskują świadomość posiadanej władzy, uważają się za nieomylnych i jednocześnie nie chcą się władzą dzielić. Boją się, że obywatele mogą nie poprzeć pomysłów, że mogą mieć inne plany, które stoją w sprzeczności z ich wizją. Nie są otwarci, nie zachęcają ludzi do podejmowania działań, angażowania się. Są urzędnicy, którzy szukają pomysłów, a są też tacy, którzy patrzą jedynie na regulamin.
- Z perspektywy procesu partycypacyjnego, wartościowe są osoby, które decydując, widzą sens w tym, co robią. Przykładem może być pewien wydział turystyki, który wprowadzał podejście partycypacyjne, począwszy od planowania strategii po nadzór nad całym procesem. By cały proces przebiegł prawidłowo, zatrudniono firmę zewnętrzną i wydano publiczne pieniądze, żeby się tego nauczyć. Wynika to z głębokiej **wiary w sens działań partycypacyjnych** i w służbę mieszkańcom – żeby dobrze wykonywać swoje

zadania, trzeba słuchać głosu mieszkańców.

- Z perspektywy urzędnika zaś, **nie jest to takie łatwe**. Zawsze zaleca się zwracać do osoby decydującej – np. burmistrza – na piśmie, bo jest to sposób akceptowany przez większość urzędów. Urzędy zorganizowane są wedle procedur, które ich pracownikom trudno jest przełamać – w pewnych sytuacjach urzędnikom nie wolno podejmować samodzielnie decyzji. Nie należy odbierać tego, jako niewiedzy lub niechęci z ich strony. Mogą być łącznikami w rozmowie, mogą wspierać, kierować i edukować, jak w danej sytuacji postąpić, ale niekoniecznie mogą podejmować decyzje. Należy też wziąć pod uwagę, że każdy wydział funkcjonuje inaczej, także dlatego, że realizuje różne zadania. Potrzebne jest więc sporo zaufania i zrozumienia. Nie zawsze także urząd i urzędnicy mogą spełnić wszelkie potrzeby mieszkańców.
- Sytuacja, w której organizacja lub mieszkańcy mają pewien pomysł i pojawia się pytanie, czy urząd może to umożliwić czy wesprzeć ich starania jest czym innym, niż skłonienie urzędu i jego pracowników do tego, by zadziałali w określony sposób i otworzył się na nowe propozycje działania. Wyzwaniem nie jest to, czy ktoś wyda decyzję w określonej sprawie, ale to, jakie są w danej chwili możliwości. Ważna jest też kwestia **inicjacji działań** wewnątrz danego urzędu, kluczowa jest więc rola organizatora konsultacji społecznych.
- To, czy przekonywanie urzędu do poparcia danej inicjatywy lepiej zacząć „od góry”, czy od urzędnika niższego szczebla, zależy od „kalibru” danej sprawy i kompetencji samych urzędników. Nie ma jednego słusznego rozwiązania.

Wspólnie z uczestnikami seminarium zastanawialiśmy się też w jakich typach instytucji publicznych w Polsce procesy z elementami partycypacji byłyby najbardziej potrzebne. Oto lista, którą wypracowaliśmy:

- domy kultury, ponieważ mają za zadanie dotrzeć do jak największej liczby mieszkańców; mają również ogromne możliwości działań animacyjnych
- dzielnice, których głównym zadaniem jest odpowiadać na potrzeby mieszkańców

- uczelnie wyższe
- instytucje, które są najbardziej kosztowne dla podatników
- biblioteki
- szkoły



Poprosiliśmy także uczestników seminarium o wskazanie kwestii związanych z zagadnieniem partycypacji obywatelskiej, które ich zdaniem wymagają pogłębienia:

- partycypacja w szkole, w tym na uczelniach wyższych
- przełożenie dzisiejszych decyzji podejmowanych przez uczniów na przyszłe życie w społeczeństwie
- zachęcanie do uczestnictwa i angażowanie społeczeństwa, lokalnej społeczności w procesy partycypacyjne, m.in. w instytucjach kultury
- jak przekonywać i angażować w partycypację samorządy
- jak powinna wyglądać partycypacja w instytucjach na poziomie samego zarządzania
- metody prowadzenia badań i konsultacji
- partycypacja na poziomie europejskim – obywatele często chcą włączać się w działania partycypacyjne, ale nie wiedzą jak; źródłem problemów jest np. oficjalny, europejski żargon, który odstrasza, choć pomysłów i projektów jest dużo; powinno być więcej laboratoriów partycypacji obywatelskiej

syllabus

czyli polecane uwadze przykłady procesów partycypacyjnych w obszarze instytucji publicznych

Poniższe przykłady procesów partycypacyjnych zostały wyszukane na potrzeby seminarium przez zespół Laboratorium Partycypacji Obywatelskiej. Większość materiałów jest w języku angielskim:

1. Wielka Brytania: wzmacnianie zaangażowania młodzieży i ich rodziców w poprawianie jakości instytucji szkoły. Proces, nadzorowany przez organizację Involve, zakłada organizację wydarzenia, podczas którego konsultowane są ważne sprawy.
<http://www.involve.org.uk/wp-content/uploads/2011/03/SayPlaySchools-report2.pdf>
2. Wielka Brytania: projekt organizowany w ramach projektu Creative Councils przez organizację NESTA. Miasto Monmouthshire postanowiło poprawić jakość swoich instytucji na podstawie rozmów z mieszkańcami.
<http://yourcountyourway.wikispaces.com/file/view/MCC+NESTA+Submission.pdf>
3. Szkocja: proces wzmacniania partycypacji dzieci i program rozwijający obywatelskość młodych ludzi poprzez nadzorowanie rad uczniów w szkołach oraz sprawdzanie, jak te organy działają:
<http://www.havingasayatschool.org.uk/>
4. Austria: w ramach projektu wymyślono i stworzono „miasteczko” w centrum Salzburga, do którego raz w roku zapraszane są dzieci na trzytygodniowy obóz. Miasteczko ma za zadanie odwzorowywać prawdziwe miasto, z jego funkcjami i instytucjami. Dzieci wcielają się w mieszkańców, muszą pracować, zarabiać pieniądze, chodzą do teatru, rozstrzygają sprawy w sądzie i opracowują modele działania miejskich instytucji.
O projekcie można przeczytać [na naszej stronie internetowej](#) w zakładce „Przykłady”.

5. Polska: Projekt „LabSen – Zrób to z nami 2013” (przykład zaprezentowany podczas seminarium)
O projekcie można przeczytać [na naszej stronie internetowej](#) w zakładce „Przykłady”.

uczestnicy seminarium



W seminarium wzięli udział przedstawiciele następujących instytucji i organizacji:

I Społeczne Liceum Ogólnokształcące „Bednarska” w Warszawie
Arts and Society
Centrum Komunikacji Społecznej m.st. Warszawy
Centrum Rozwoju Inicjatyw Społecznych
Centrum Sztuki Współczesnej w Toruniu
Drzewickie Centrum Wolontariatu „Ofiarna dłoń”
Fundacja Civis Polonus
Fundacja im. Stefana Batorego
Fundacja Instytut Studiów Wschodnich
Fundacja Kształcenia Ustawicznego PERITIA
Fundacja Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia”
Fundacja Sendzimira
Fundacja SocLab
Gminny Ośrodek Kultury w Mykanowie
Miejskie Centrum Kultury w Bydgoszczy / Ośrodek Działań Kulturowych Las
Muzeum Narodowe w Warszawie

Ośrodek Kultury Ochoty
Pracownia Zrównoważonego Rozwoju
Przedstawicielstwo Komisji Europejskiej w Polsce
Społeczny Monitor Atomowy
Spółdzielnia Socjalna „50+”
Starostwo Powiatowe w Gostyniu / Lokalna Grupa Działania
Stowarzyszenie Amazonek Gdyńskich
Stowarzyszenie Homo Faber
Stowarzyszenie Kilim Kultur
Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju Cywilizacyjnego „Ściana Wschodnia” w Sejnach
Stowarzyszenie Nasza Gdynia
Uniwersytet Jagielloński
Urząd Dzielnicy Bemowo m.st. Warszawy
Urząd Dzielnicy Targówek m. st. Warszawy
Urząd Dzielnicy Ursynów m.st. Warszawy
Urząd m.st. Warszawy
Zespół Aktywności Społecznej w Sobieszowie

realizatorzy projektu „Kurs – Partycypacja!”

 partycypacjaobywatelska.pl

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

Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia” powstała, aby rzetelnie i krytycznie opisywać wyzwania dotyczące życia społecznego w Polsce. W „Stoczni” chcemy opracowywać i upowszechniać innowacyjne rozwiązania, które mogą pomóc sprostać tym wyzwaniom. Szukamy ich, łącząc perspektywę badaczy-akademików i aktywistów społecznych, oraz podejmując działania koncentrujące się na trzech kluczowych zagadnieniach: rozwoju wspólnot lokalnych,

pracownia badań
i innowacji społecznych





innowacjach społecznych oraz partycypacji obywatelskiej.

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

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



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