

**Zarządzanie partycypacyjne
Angażowanie społeczności**

Zeszyt partycypacji publicznej, 1–2/2014

FISE>

Spis treści

WSTĘP >> s. 2

ANGAŻOWANIE SPOŁECZNOŚCI do współpracy

Trzeba przełamać mit – Jasmine Love >> **s. 4**

Nie ma magicznych rozwiązań – Lluç Pelàez >> **s. 8**

Dziewięć kroków planowania kierowanego przez społeczność >> **s. 11**

ZARZĄDZANIE PARTYCYPACYJNE w samorządzie >> **s. 14**

MATERIAŁY SEMINARYJNE

Trudna materia angażowania mieszkańców >> **s. 25**

Forum obywatelskie >> **s. 26**

Bariery partycypacji w urzędzie >> **s. 29**

Wstęp

Zeszyty partycypacji publicznej są podsumowaniem seminariów warsztatowych przeprowadzanych przez Fundację Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych w ramach projektu „Decydujmy razem”. Seminarium odbywają się po zagranicznych wyjazdach studyjnych organizowanych przez Fundację Fundusz Współpracy dla animatorów partycypacji publicznej i samorządowców.

W trakcie wyjazdów uczestnicy poznają bohaterów procesów partycypacyjnych opisanych w „Bazie dobrych praktyk partycypacji” FISE, słuchają o konkretnych narzędziach angażowania lokalnych społeczności, rozmawiają o problemach partycypacji z urzędnikami, politykami, liderami społeczności, pracownikami organizacji pozarządowych. Celem seminariów jest twórcze przetworzenie zdobytej wiedzy pod kątem jej praktycznego zastosowania w Polsce.

„Zeszyty” podsumowują rozwiązania wypracowane podczas seminariów.

„Zeszyt partycypacji publicznej nr 1–2/2014” powstał na podstawie doświadczeń z wizyt w Anglii (listopad 2013) i Hiszpanii (marzec 2014) oraz pracy warsztatowej w trakcie seminariów w grudniu 2013 i kwietniu 2014 roku. Na wyjazdach towarzyszyliśmy 40 samorządowcom z gmin i powiatów uczestniczących w projekcie „Decydujmy razem”.

Odwiedziliśmy Londyn, Cirencester i Richmondshire w Anglii oraz Madryt, Valdemoro i San Fernando de Henares w Hiszpanii. Rozmawialiśmy wspólnie z polskimi politykami i polityczkami oraz urzędnikami i urzędniczkami z ich zagranicznymi kolegami i koleżankami, przedstawicielami i przedstawicielkami organizacji pozarządowych, członkami i członkiniami lokalnych społeczności. W Anglii i Hiszpanii podzielono się z nami doświadczeniami z konsekwentnego, wieloletniego wdrażania partycypacji na poziomie lokalnym.

Na łamach tego „Zeszytu” poruszamy najtrudniejsze z punktu widzenia wdrażania partycypacji publicznej tematy: wyzwania związane z angażowaniem społeczności oraz sposób organizacji pracy urzędu tak, aby pozostawał jak najbardziej otwarty na tę społeczność.

Zapraszamy do zapoznania się z wypowiedziami zagranicznych ekspertów i ekspertek, wynikami naszych wspólnych prac warsztatowych i materiałami, które towarzyszyły nam w trakcie wyjazdów oraz seminariów.

Celowo w wielu miejscach nie zmienialiśmy języka, zostawiamy go w oryginalnej, „mówionej” formie. Uznaliśmy, że pozwoli to czytelnikom i czytelniczkom poczuć atmosferę naszych seminariów. Zapraszamy do lektury.

Zespół FISE>partycypacja



Fot. Łukasz Sokół



Fot. Łukasz Sokół

Angażowanie społeczności do współpracy

Trzeba przełamać mit, że wiemy, co jest za tymi wszystkimi zamkniętymi drzwiami

Jasmine Love, radna, Cirencester, Wielka Brytania

W trakcie wizyty w Wielkiej Brytanii spotkaliśmy się również z Jasmine Love, radną jednej z parafii w dystrykcie Oxfordshire. Jasmine opowiedziała nam o trudnościach, wyzwaniach i sposobach radzenia sobie z problemami angażowania społeczności lokalnej w procesy partycypacyjne, szczególnie przy okazji tworzenia Lokalnego Planu Działania. Jasmine uważa, że angażowanie najlepiej zacząć od zapukania do drzwi **wszystkich** domostw i rozmowy z mieszkańcami.

>> Jakie problemy pojawiły się na początku prac nad Lokalnym Planem Działania (LPD)?

Jasmine Love: Podstawowym problem byli ludzie, którzy od lat sprawują u nas władzę i uważają, że są za wszystko odpowiedzialni – oni chcieli przejąć proces tworzenia planu. Otrzymałam od ORCC¹ jedną dobrą radę: wprowadź do procesu nowe osoby. Musiałam ciężko pracować, żeby trzymać nieco na dystans ludzi dotychczas aktywnych, czyli liderów i władzę. Natomiast, aby przyciągnąć nowych mieszkańców, używałam niekonwencjonalnych sposobów organizacji wydarzeń. Wiedziałam na przykład, że jest w społeczności grupa osób niezamożnych, która grywa w bingo dla pieniędzy. Żeby skłonić ich do przyścia na spotkanie, postanowiłam, że każdemu uczestnikowi zamiast upominków damy drobną sumę, czyli pięć funtów w kopercie. To skłoniło ich do przyścia! A więc – w społeczności były trzy główne grupy: wspomniana władza i liderzy, grupa ludzi, którzy chcieli mieć wpływ, ale dotychczas nie mieli takiej możliwości, oraz grupa ludzi niezamożnych. Uformowaliśmy z ich przedstawicieli Komitet Sterujący. W jego skład miało wejść od szesnastu do dwudziestu dwóch osób, które zadeklarowały się pracować w nim przez rok.

¹ Oxfordshire Rural Community Council (www.oxonrcc.org.uk) – organizacja pozarządowa wspomagająca rozwój partycypacji w regionie Oxfordshire.

>> Jak wyglądały spotkania komitetu?

Cóż, początkowo przebiegały z drobnymi problemami. Jeśli na jednym spotkaniu jest kilkanaście osób z jednej wsi, to każda chce pokazać, jak dużo wie o swojej miejscowości. W rezultacie spotkanie może zostać zdominowane przez opowieści uczestników, nie zostają natomiast wypracowane żadne konkretne rozwiązania. Utworzyłam więc podgrupę z tych uczestników, którym najbardziej zależało właśnie na dzieleniu się wiedzą o miejscowości. Poczuli się docenieni, spełnieni, zadowoleni – mieli swoją specjalną grupę. To naprawdę podziałało! Oni potrzebowali być zauważeni, chcieli, żeby ktoś zwrócił uwagę na to, że znają lokalną historię. Postanowiliśmy, że spotkania będą odbywały się w miejscach rzadko odwiedzanych. To przełamuje bariery wewnątrzspołecznotowe, wszyscy są na tej samej pozycji, nie ma różnic związanych z tym, że ktoś czuje się lepiej albo gorzej w danym miejscu. Spotykaliśmy się więc w dawnym miejscowym ratuszu oraz w pubie, do którego nikt dotychczas nie chciał chodzić, bo był prowadzony przez Chińczyka i nie podawano tam piwa – spotykaliśmy się więc przy kawie. W tej wiosce znajduje się dom grupy religijnej, tam też postanowiliśmy zorganizować spotkanie – mieszkańcy nie znali tego miejsca.

>> Jak angażowaliście w proces ogół mieszkańców – tych, którzy nie pracowali w komitecie?

Aby zaangażować **dzieci**, organizowaliśmy letnie wydarzenie, podczas którego mogli one zostawić odcisk stopy lub dłoni na kawałku betonu – umieściliśmy je później wokół ratusza. Przyszły prawie wszystkie dzieci – każdy chciał, aby odcisk dłoni lub stopy jego dziecka znalazł się w tym miejscu. Angażując **młodzież**, postanowiliśmy ją filmować – młodzi ludzie mogli wypowiedzieć się o tym, co chcieliby, aby pojawiło się w ich wiosce. Tu również odnieśliśmy sukces – przyszły prawie wszystkie nastolatki. Zaczęli wręcz konkurować ze sobą, kto lepiej udzieli wywiadu! Dla **osób starszych** stworzyliśmy natomiast klub lunchowy, co nie wymagało żadnych inwestycji.

Urząd miasta, w którym obecnie pracuję, wydaje olbrzymie kwoty na konsultacje, na firmy zewnętrzne, na strony internetowe i komunikację on-line – to nie działa. To nie jest sposób na zaangażowanie społeczności, to wygodne dla nas – urzędników, wykonawców. Jeśli jesteś osobą starszą, która nie ma laptopa, nie będziesz korzystał z narzędzi internetowych i w rezultacie się nie zaangażujesz.



Fot. Szymon Pulcyn

>> Jak długo trwa wasze działanie, co udało się osiągnąć?

Przez półtora roku udało się założyć klub lunchowy dla pięćdziesięciu jeden osób. Założyliśmy także sklep wiejski – mieszkańcy wypełniali na jego temat specjalne kwestionariusze, zbieraliśmy w ten sposób informacje, czego w asortymencie potrzebują mieszkańcy.

Zainicjowaliśmy schemat współpracy sąsiedzkiej. Pytaliśmy, kto z mieszkańców chciałby pomóc innym – zgłosiło się trzydzieści osób. Chodzi o pomoc taką jak wymiana żarówki w mieszkaniu starszej osoby, dowieszenie kogoś do lekarza, pomoc w ogrodzie czy odebranie dziecka ze szkoły. Każdy w wiosce zna specjalny numer telefonu (komórkowy, na kartę pre-paid, koszty są więc niskie), na który można dzwonić. Rozmowa jest następnie przekierowywana do konkretnej osoby, która zgłosiła, że w danym czasie może wyświadczyć daną przysługę.

Ostatnio założono stowarzyszenie sportowe, jego głównym celem jest budowa placu zabaw dla dzieci. W przyszłym roku będzie być może więcej takich projektów – planowane jest założenie sieci biznesowej i klubu filmowego.

>> Co jest najważniejszym osiągnięciem projektu tworzenia LPD?

Przede wszystkim ta społeczność żyje, ludzie zaczęli kandydować jako radni i radne, udało się aktywizować osoby młode, na przykład zaangażować do rady osiemnastolatkę – coś, o czym się nikomu w kraju nie śniło, bo większość członków rad jest w wieku emerytalnym. A u nas w radzie jest obecnie dwudziestoczteroletnia mama, ale i starsza pani, która nigdy w życiu nie opuściła tej wsi.



Ten program działa, ale trzeba myśleć otwarcie, wyjść poza utarte schematy, żeby zaangażować społeczność, a nie myśleć tylko o stronach internetowych. Nasza strona to po prostu bezużyteczny śmieć. Ludzie nie wchodzi na nią, są zmęczeni internetem, danymi. Jak myślicie, kto wchodzi na stronę internetową naszej wsi? Sprawdziliśmy to. Wchodzi tylko radni, którzy są źli, kiedy odkrywają, że nikt z mieszkańców z niej nie korzysta. Ale zgadnijcie co działa?

Mały, staromodny magazyn dostarczany pod wszystkie drzwi – można go spokojnie wziąć, obejrzeć i przeczytać, siedząc w domu na kanapie z filiżanką kawy. To wymaga nakładów finansowych, ale działa. Tego typu broszury łatwiej docierają do ludzi.

Musimy zmienić nasze działania, jeżeli chcemy dotrzeć do wspólnoty. To bardzo trudne zadanie, ale trzeba się z nim zmierzyć. Trzeba działać w bezpośredni sposób. Angażowanie wymaga pokory i słuchania, szczególnie od władzy i ekspertów. Jeżeli dowiemy się, czego ludzie chcą, możemy dopasować się do tych potrzeb. Ale jeżeli to, co robimy, jest pierwszą rzeczą, która po prostu wydaje nam się właściwa, nie uda nam się dopasować. **Trzeba przełamać mit, że wiemy, co jest za tymi wszystkimi zamkniętymi drzwiami.** Co więcej, zapewniam was, że duże miasto, w którym teraz pracuję, ma dokładnie te same problemy. W tym mieście będę pomagać tworzyć małe grupy, badające potrzeby swoich sąsiedztw. Jedna sześciuosobowa grupa może zapukać do wszystkich drzwi na dwóch ulicach. W taki sposób zdobywa się informacje, angażuje się w dialog i zachęca innych do działania. W tym mieście wykorzystano standardowe środki angażowania: internet i spotkanie w ratuszu miejskim, na które prawie nikt nie przyszedł. Rozmawiałam o tym spotkaniu z grupami głównych interesariuszy w mieście, którzy pytali zdziwieni: „Co takiego, było jakieś spotkanie?”. Otrzymując informacje drogą e-mailową, ludzie nie informują się nawzajem, stwierdzają „jestem zajęty” i dalej zajmują się swoimi sprawami.



Fot. Szymon Pulcyn

>> Jakie są zyski dla społeczności z takiego działania?

Społeczność może mieć z tego znaczny zysk! Takie programy nie kosztują wiele – na pewno nie tyle, ile kosztują dowozy ludzi do lekarza, wizyty u chorych na depresję, usługi społeczne, usługi publiczne. Wszystko to generuje ogromne koszty. Działanie wspólnotowe pozwala zaoszczędzić znaczne sumy pieniędzy, które pochodzą z podatków. Ludzie oferują różne rzeczy – drukowanie, papier etc. To jest zysk dla całej społeczności. **Pozwólcie więc swoim wspólnotom tworzyć.**

Nie ma magicznych rozwiązań problemów z angażowaniem mieszkańców

Lluc Pelàez, burmistrz Figaro-Montmany w Hiszpanii

Lluc Pelàez, burmistrz katalońskiej gminy Figaro-Montmany uczestniczył w seminarium zorganizowanym po wizycie studyjnej w Hiszpanii. W Figaro od ponad dziesięciu lat mieszkańcy współtworzą politykę gminy wraz z władzami. Lluc podzielił się z nami swoimi doświadczeniami pokazując skuteczne mechanizmy zarządzania partycypacyjnego i angażowania mieszkańców.

>> Lluc Pelàez Zarówno politycy, jak i urzędnicy – jesteśmy obywatelami, tak samo jak rzeźnik, nauczyciel, aptekarz czy emerytka. Jesteśmy po prostu ludźmi, którzy w pewnym momencie swojego życia podjęli decyzję, że chcą trochę bardziej zaangażować się w politykę. Nie sądzę, żebyśmy różnili się tak bardzo od emerytki czy od szefa zarządu w dużej firmie – być może oni dużo bardziej nawet różnią się między sobą.

Kiedy zastanawiamy się nad tym, dlaczego ludzie nie partycypują, powinniśmy najpierw zapytać, czemu właściwie chcemy, żeby to robili. Jeśli chodzi o nas, urzędników, polityków, powinniśmy spojrzeć na to z perspektywy procesów, które organizujemy. Istnieje nieskończona ilość różnych sposobów partycypacji. Na przykład jeśli ludzie idą do kawiarni i siadają przy kawie, rozmawiając o polityce,

to też jest forma partycypacji. Rozmawiamy tu o ograniczonym rozumieniu partycypacji, z punktu widzenia tych procesów, które organizujemy. Trzeba jednak pamiętać, że sposobów interesowania się, zdobywania informacji o społeczności jest więcej.

Przyszły mi do głowy **trzy powody, dla których organizujemy procesy partycypacyjne**:

- kiedy my jako samorządowcy chcemy mieć legitymację dla naszych decyzji

- kiedy chcemy podejmować lepsze decyzje
- kiedy chcemy pogłębiać kulturę demokracji.

Nie ma magicznych rozwiązań problemów z angażowaniem mieszkańców. Jeśli chodzi o brak zaufania: zasady procesów powinny być jasne, precyzyjne i publicznie znane. W naszej miejscowości podstawowym narzędziem jest regulamin partycypacji, który obejmuje wszystkie procesy partycypacyjne, a oprócz tego niezależnie każdy proces ma swoje zasady.

Jeśli chodzi o brak czasu – ludzie różnią się pod tym względem, na pewno jest to ważny czynnik wpływający na to, kto weźmie udział w naszych procesach, musimy o tym pamiętać. Musimy koncentrować się na używaniu nowych technologii, mediów, internetu.

W temacie braku informacji czy niezrozumiałości języka – podjęliśmy w Figaro decyzję, żeby dokumenty pisać w dwóch wersjach – urzędniczej oraz uproszczonej. Dokumenty w języku urzędowym, które często są niezrozumiałe, tłumaczymy na język prosty i łatwy w odbiorze. W Katalonii istnieje koncepcja takiego języka, są określone zasady mówiące, jak się nim posługiwać, jak napisać tekst zrozumiały dla wszystkich.

Jeśli chodzi o niechęć – musimy się zastanowić, jakie tematy dajemy ludziom do dyskusji, do partycypacji. Czy to faktycznie ich interesuje? Nie możemy oczywiście zdać wszystkiego na partycypację obywatelską. Jeśli przygotowujemy proces partycypacyjny, musimy mieć jasno ustalone granice tego, co poddajemy pod debatę, w jakim stopniu mieszkańcy będą współdecydować. Kolejna refleksja w związku z niechęcią: musimy pamiętać, że każdy ma prawo uczestniczyć, ale też nie uczestniczyć.

W temacie relacji z politykami chciałbym opowiedzieć pokrótce dziesięcioletnią historię z naszej miejscowości. Przyczyna rozwoju partycypacji była trywialna: w 2004 roku władze gminy chciały poprawić niewielki błąd w nazwie naszej miejscowości. Spotkało się to z dużym oporem, szczególnie silnie zakorzenionym wśród starszych mieszkańców. Dlatego zdecydowaliśmy się przeprowadzić w tej sprawie proces partycypacyjny, który miałby zakończyć się referendum. Była to żywiołowa, gorąca debata. Zasady były jasne,



Fot. Szymon Pulcyn



Fot. Łukasz Sokół



jasne pytanie, na końcu w głosowaniu pomysł władz nie przeszedł. I nazwa nadal jest taka, jaka była – czyli pisana z błędem. Władze przegrały, ale ludzie zobaczyli, że mogą współdecydować. A więc kwestia legitymizacji procesów zależy często od takich punktowych momentów, tego, czy wykorzystamy nadarżającą się okazję.

W 2003 roku w Figaro wygraliśmy wybory jako kandydaci niezwiązani z żadną dużą partią polityczną.

Wcześniej, od lat 80., od czasu dyktatury Franco gminą rządili ci sami ludzie, z tych samych rodzin, czasem stawający do wyborów z jednej opcji politycznej, czasem z innej. Można powiedzieć, że była to konsekwencja wcześniejszej sytuacji, gdyż byli to ludzie zasiadający w administracji także w czasach Franco. Z jednej strony prawdą jest, że idziemy do wyborów i możemy decydować, ale z drugiej – z powodu pewnych ustalonych mechanizmów w społeczności – wyniki wyborów są często bardzo przewidywalne. W 2003 roku porozumieliśmy się z organizacjami mieszkańców, żeby „odnowić” ludzi we władzach. Naszym założeniem było wejście jako opozycja i patrzenie na ręce władzy. I byliśmy zdziwieni, kiedy te wybory wygraliśmy. To się powtarza od trzech kadencji.

Myślę, że nasz wkład w gminę to nie tylko procesy partycypacyjne, ale przede wszystkim fakt, że zmieniliśmy dynamikę, przerwaliśmy pewien ciąg. Każdy proces może przebiec właściwie albo być skrzywiony, tak samo jak wybory. My mamy nad tym kontrolę. **Dlatego tak ważne jest, by mieć jasno określone reguły gry.** Kiedy myślimy o procesach, dzielimy je na fazy – pierwsza z nich to diagnoza. Musimy wiedzieć, jak sytuacja wygląda. Następny etap to faza propozycji, które zgłaszają nam obywatele. Żeby złożyć propozycję, są określone wymogi, także budżetowe. Później są dwie kolejne fazy – faza debaty (opierająca się na diagnozie i propozycjach). I ostatnia to decyzja, która zgodnie z zasadami polega na konsensusie wszystkich obywateli. Ankiety to dobre narzędzie, ale niewystarczające, to nie jest jeszcze wspólne podjęcie decyzji.

Dziewięć kroków planowania kierowanego przez społeczność – najlepsze praktyki

Planowanie kierowane przez społeczność (Community Led Planning, CLP) jest metodologią opracowaną przez brytyjską parasolową organizację pozarządową Action with Communities in Rural England.

Poniższy materiał został przygotowany na seminarium warsztatowe FISE na podstawie materiałów Oxforshire Rural Community Council, brytyjskiej, regionalnej organizacji pozarządowej (tłum. Oktawiusz Chrzanowski).

KROK	CO ZROBIĆ?	PRZYKŁAD
Krok 1 Rozpoczynamy!	Zainteresuj społeczność, znajdź poparcie.	• Sprawdź lokalne zasoby. • Odpowiednio nazwij wydarzenie. • Zapewnij wino, piwo, ciepłe napoje, przekąski. • Zaprojektuj niezwykłą ulotkę. • Zorganizuj wydarzenie otwierające na przykład w ramach świętowania Nowego Roku. • Umieść jedną skuteczną tablicę informacyjną (billboard) na kilka dni przed wydarzeniem – w dobrym miejscu. • A może zachęć lokalnego artystę, żeby podzielił się swoim dorobkiem? • Być może najlepiej zorganizować kilka mniejszych spotkań nieformalnych z tablicami informacyjnymi?
Krok 2 Zakładamy grupę przewodzącą procesowi, reprezentatywną dla społeczności.	Utwórz grupę sterującą.	• Wolontariusze mogą pochodzić z istniejących grup nieformalnych (pamiętaj jednak o kryterium reprezentatywności). • Przewodniczący grupy może być osobą budzącą powszechny respekt i szacunek. • Możesz również nazwać ciekawie swoją grupę. • Pamiętaj o tym, że niektórzy jak zwykle będą chcieli „przejąć grupę”.

Krok 3 Wypracowujemy pomysły na to, co zrobimy.	„Zaplanuj wasz plan”. Zaangażuj młodzież.	• Zrób i umieść w dobrym miejscu „czasomierz” projektu. • Przekazuj wszystkie informacje o postępach w pracach do Rady Gminy – zdarza się, że rada inkorporuje grupę jako własną komórkę doradczą. • Być może warto korzystać z narzędzi on-line do komunikacji w obrębie grupy – niektórym łatwiej pracować z domu. • Informuj społeczność lokalną o postępach prac. • Zaplanuj konkretne koszty – najlepiej co do złotych.
		• Zawsze po planowanych krótkich sesjach (piętnastominutowe konsultacje) można zorganizować sportowe aktywności dla młodzieży z poczęstunkiem. • Możesz też zorganizować minifestiwal (skorzystać z istniejących wydarzeń) skierowany do młodzieży, z muzyką na żywo, miejscem do tworzenia graffiti itd. • Dzieci mogą stworzyć logo miejscowości, na przykład związane ze słodyczami: „Życie w Bloxham jest słodkie” – na opakowaniu cukierka. • Przejdź się od drzwi do drzwi. • Jeżeli w pobliżu znajdują się knajpy: czemu nie wyprodukować tematycznych podkładek pod piwo? • Poproś wolontariuszy o przejście się po domostwach, wręczenie kwestionariuszy i odebranie ich (koniecznie również to ostatnie). Wolontariusze zawsze mogą kilka razy uprzejmie pukać do drzwi po odbiór – już za drugim razem wysypią się wypełnione formularze. • W trakcie jakiegoś ważnego wydarzenia przeprowadź minisondaż, rozmowy z mieszkańcami o tym, co im się podoba, a co nie. • W wydarzeniu może uczestniczyć lokalny celebryta. Możesz też przejść się z mieszkańcami (całą grupą, nawet w sto osób) po miejscowości – taki spacer sprzyja rozmowie o tym, co gra, a co nie gra w waszym otoczeniu. Na końcu możesz urządzić piknik z minipokazem sztucznych ogní albo inną atrakcją. • Może warto zbudować model miejscowości? • Albo stanąć z naszymi pytaniami przed lokalnym sklepem?

Krok 5 Tworzymy grupy tematyczne.	Stwórz grupy rozwijające wasze pomysły.	• Wolontariusze muszą z góry wiedzieć, na co się decydują. Przydziel im poszczególne zadania. • Mieszkańcy mogą również pomóc w organizacji wydarzeń – w swoim małym, ale ważnym zakresie. • Tematy grup mogą być różne, najczęściej takie, z którymi przychodzimy i które proponujemy. Bądź jednak otwarty również na bieżące propozycje, ponieważ coś ciekawego może pojawić się już w trakcie prac. • Jedna z grup może pracować nad angażowaniem mieszkańców, nie bierz wszystkiego na siebie.
Krok 6 Dzielimy się szkicem planu ze społecznością.	Pokaż szkic mieszkańcom.	• Plan może mieć formę graficzną, rozpiętą na dużych tablicach. • Podczas spotkania od razu można zapytać o chęć realizacji konkretnych, zaplanowanych działań. • Pamiętaj, że zawsze możesz dać mieszkańcom możliwość komentowania, na przykład na białych kartach przyklejonych do ściany przy okazji miniwydarzeń promujących plan. Zostaw te karty na ścianie na określony czas i poinformuj mieszkańców, w jakim terminie będą dostępne.
Krok 7 Celebrytujemy publikację planu.	Świętuj!	• Wieczorne wydarzenie skupione na muzyce na żywo i dobrym jedzeniu – czemu nie? • Plan może mieć humorystyczny komentarz graficzny – mieszkańcy sami mogą rysować! • Ważne, żeby zaprosić wszystkich. • Rozdaj plan wszystkim mieszkańcom.
Krok 8 Używamy planu, aby „wpływać” na innych i ich angażować.	Wdrażaj plan z innymi.	• Być może trzeba będzie przepisać plan w uzgodnieniu z Radą Gminy – przełożyć go na język urzędników i polityków. Tutaj również możesz przypisać zadania członkom lokalnej społeczności w porozumieniu z radą. • Działaj również w internecie – radni tam są!
Krok 9 Regularnie przeglądamy i aktualizujemy plan.	Przeglądaj plan.	• Możesz to robić raz na rok. • Po jakimś czasie warto zmienić skład grupy sterującej. • Zrób checklistę.

Zarządzanie partycypacyjne w samorządzie – różne modele zarządzania poprzez angażowanie społeczności

Opracowanie: Oktawiusz Chrzanowski
Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych FISE>

Od procesu do procesu, od konsultacji do konsultacji, z konieczności, potrzeby, ad hoc, pod dyktando okoliczności. Tak wygląda partycypacja publiczna w polskich samorządach. Powoli jednak zaczynamy dostrzegać potrzebę uporządkowania tego ciągle nowego w urzędzie zagadnienia i tworzyć relacje ze społecznościami w bardziej konsekwentny i całościowy sposób. Samorządowcy często dość pewnie mówią o partycypacji w swoich gminach i powiatach:

- partycypacja jest u nas od lat,
- inni mogą już się od nas uczyć,
- przeprowadzamy ankiety,
- bardzo często spotykamy się z mieszkańcami,
- na tych spotkaniach informujemy o tym, co robimy i będziemy robić,
- wysłuchujemy oczekiwań mieszkańców,
- mieszkańcy są roszczeniowi i nie sposób zadowolić wszystkich,
- a właściwie wcale nie chodzi o to, żeby zadowolić wszystkich, trzeba zadowolić większość,
- jeżeli wójt/burmistrz rządzi od lat, to znaczy, że mieszkańcom jest dobrze, bo na niego ponownie oddają głos w kolejnych wyborach,
- inne rozwiązania nie pasują do tego, co się u nas dzieje,
- konsultacje spraw środowiskowych są za trudne dla mieszkańców,
- nie mamy na to pieniędzy,
- jeszcze nie czas na nowe rozwiązania, to nie ten etap rozwoju demokracji...

Partycypacja publiczna uzupełnia mechanizmy i organy **demokracji reprezentacyjnej**. Jeżeli jednak ma rzeczywiście ją wspomagać, czyli być czymś więcej niż konsultacje raz na jakiś czas, należy przemyśleć sprawę rozwoju **partycypacyjnego modelu demokracji** w samorządzie. To natomiast wymaga na początek dobrze ułożonych i zarządzanych procesów partycypacyjnych.

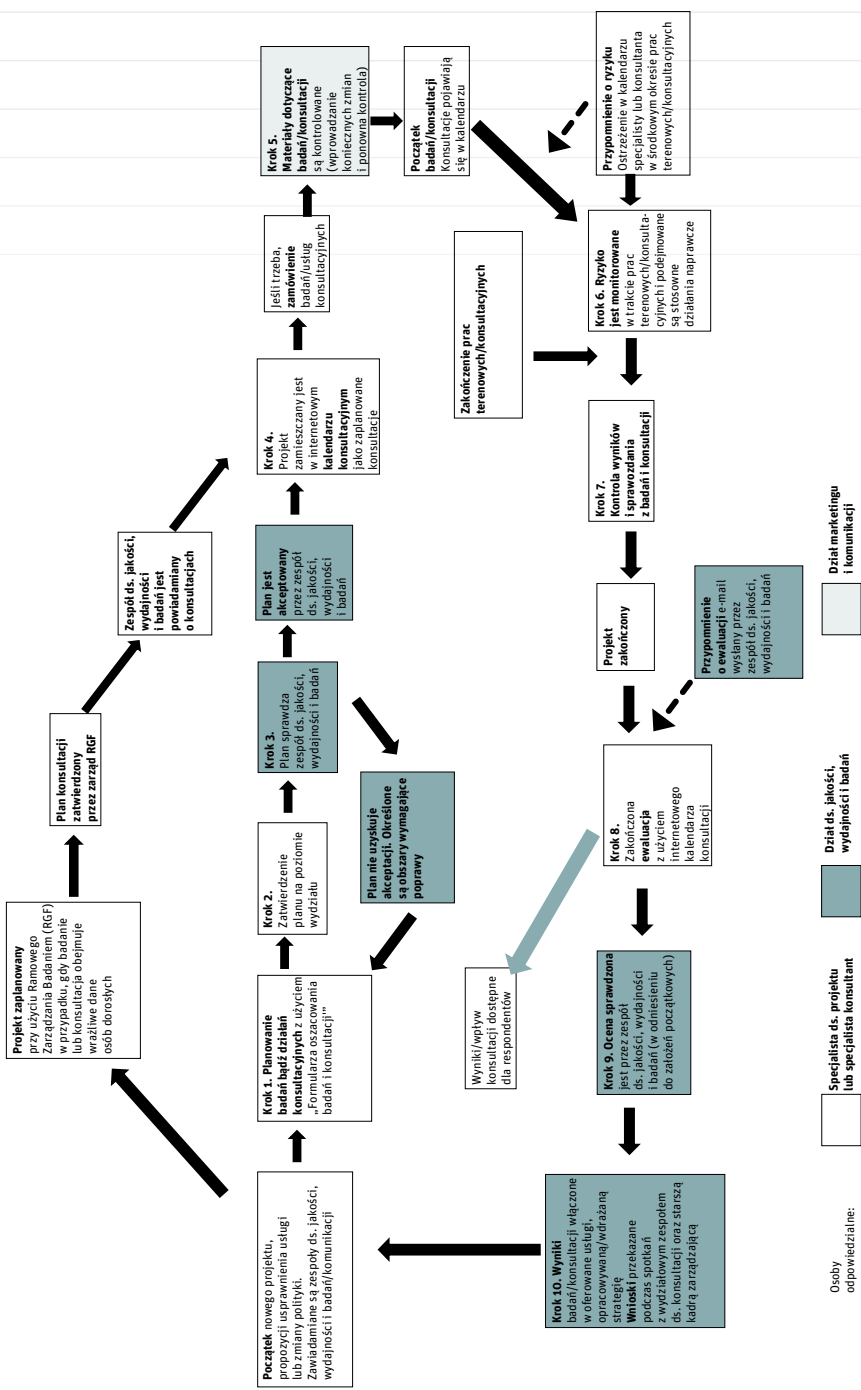


Proces partycypacyjny

Koordinacją i kontrolą procesów powinny zajmować się powołane do tego w urzędzie i poza nim instytucje oraz organy partycypacji. Wiąże się to z koniecznością wyznaczenia **sformalizowanych** metod angażowania obywateli w proces podejmowania decyzji publicznych oraz przestrzeni i mechanizmów debaty publicznej, oferujących obywatelom realny wpływ na podejmowane decyzje. Co ważne, chodzi o wszystkich obywateli, a nie jedynie reprezentantów grup interesu lub organizacje pozarządowe.

Jeden proces partycypacyjny, **jedne konsultacje** to tylko część, **jedno ćwiczenie** spójnej i trwałej **architektury** zarządzania partycypacyjnego. Procesy partycypacyjne mogą mieć różne cele i pełnić różne funkcje, mogą się uzupełniać, być od siebie niezależne, mogą być też zupełnie różnie zorganizowane. Wymagają jednak precyzyjnej koordynacji z uwagi na ogrom wyzwań stojących przed tymi, którzy chcą, aby przynosiły realne korzyści społeczności lokalnej.

Wielu odbiorców, rozmaite działania partycypacyjne, włączanie społeczności w różnych wymiarach i aspektach zarządzania samorządem, różna długość i intensywność podejmowanych działań, różne potrzeby poszczególnych obywateli i ich grup, konsekwentne zbieranie wiedzy o społeczności – być może wspólnie z nią samą, uspołecznianie kolejnych faz tworzenia i realizacji polityk, zadań samorządu. To skomplikowana materia, która rozpoczyna się od jednego procesu, a potem rozwija w kolejnych, często realizowanych równolegle. A to wymaga przeformułowania pracy wewnątrz urzędu, tak żeby procedury wewnętrzne odpowiadały na partycypacyjne podejście do obywateli. Z drugiej strony wymaga instytucjonalizacji działań partycypacyjnych. W sumie – wymaga spójnego i skoordynowanego zarządzania partycypacyjnego zasobami i energią zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz urzędu.



Zamykanie pętli – jak zapewniamy wysoką jakość badań i konsultacji w Lambeth

Prace wewnątrz urzędu...

...powinny być regulowane procedurami niezależnie od jego wielkości. Jako przykład może służyć procedura badań i konsultacji wdrożona w Lambeth w Wielkiej Brytanii usprawniająca komunikację, podział zadań i świadomość pracowników urzędu na temat działań partycypacyjnych. Procedura pomaga w kontroli przebiegu i jakości działań partycypacyjnych podejmowanych na każdej płaszczyźnie w skali całego urzędu. Na str. 16 znajduje się grafika obrazująca przebieg konsultacji i badań w kontekście pracy urzędu, a szczegółowy opis procedury znajduje się w „Bazie dobrych praktyk partycypacji”: www.dobrepraktyki.decdujmyrazem.pl/x/739351.

Pomysły na to, jakimi zasadami można się kierować, formułując procedury konsultacji w urzędzie, przedstawia **Kanon Lokalnych Konsultacji Społecznych**: www.kanonkonsultacji.pl.

W Lambeth kolejnym krokiem było przejście od polityki konsultacji do polityki kooperacji. Zmiana ta polegała na przyjęciu nowej struktury organizacyjnej wewnątrz urzędu, tak żeby maksymalnie wykorzystywał on w swoich działaniach współpracę z obywatelami („urząd dookoła mieszkańców”):



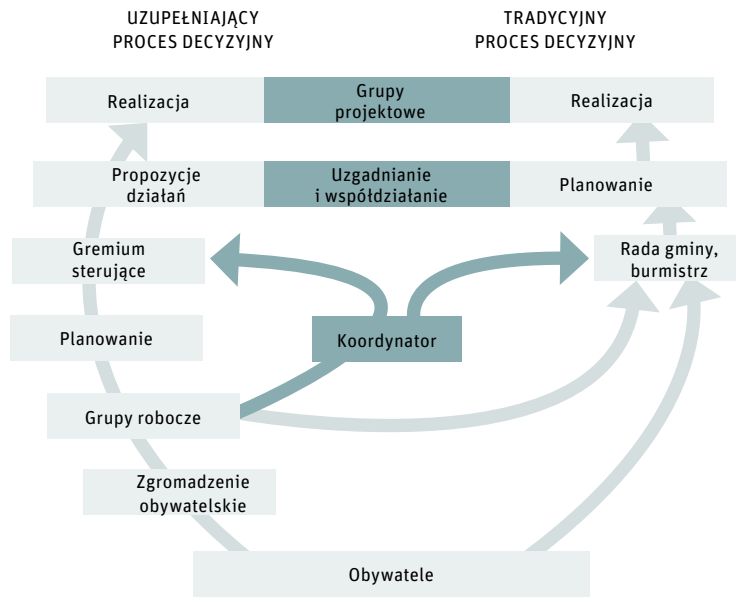
Taka organizacja pracy urzędu opiera się na założeniu, że każde zadanie wykonywane przez samorząd może i powinno wykorzystywać potencjał społeczności lokalnej. To najwyższy poziom partycypacji, zakłada bowiem, że obywatele włączają się nie tylko w decydowanie, ale również we współrealizację zadań gminy.

Na zewnątrz urzędu, czyli w relacji urząd/władza – obywatele

Przykład 1.

Budowanie mechanizmów zarządzania partycypacyjnego w niemieckim Weyarn zostało pobudzone przez zmiany w kulturze politycznej – proces partycypacyjny tworzenia strategii rozwoju stał się kanwą zmian w kierunku kultury współdecydowania. (Wydarzenia w Weyarn opisaliśmy w „Bazie dobrych praktyk partycypacji”: www.dobrepraktyki.decydujmyrazem.pl/x/769899).

Grafika poniżej przedstawia sposób w jaki w Weyarn poradzono sobie z instytucjonalizacją partycypacji. Kolumna po lewej obrazuje uzupełniający proces decyzyjny, a kolumna po prawej – tradycyjny proces decyzyjny w demokracji przedstawicielskiej. Łącznikiem między obydwoma procesami jest koordynator oraz – na etapie planowania i realizacji – uzgadnianie i współdecydowanie, a także wspólne grupy projektowe przypisane do konkretnych projektów.



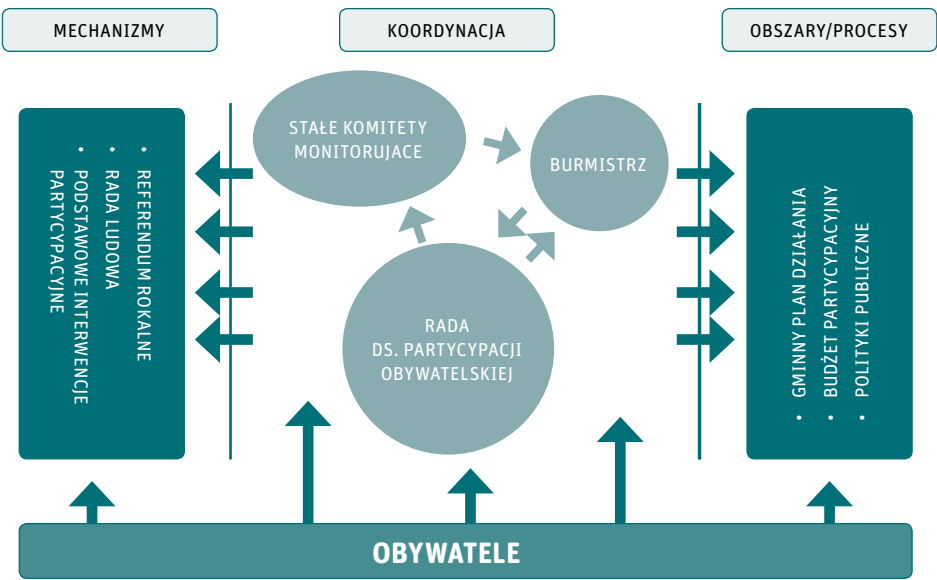
Partycypacja w niemieckim Weyarn

Podstawę wszystkich procesów stanowią obywatele, którzy wnoszą wkład do procesu decyzyjnego poprzez zgromadzenia obywatelskie i grupy robocze lub – pośrednio – poprzez wybór członków rady i burmistrza. W ramach grup roboczych ma miejsce planowanie. Na tym etapie profesjonalni doradcy służą pomocą grupom. Wyniki prac grup roboczych przekazywane są jednostce koordynującej, która kieruje je dalej do gremium sterującego bądź do rady gminy albo jako konkretne plany przekazywane są bezpośrednio przez grupy robocze do gremium sterującego.

Następnie gremium sterujące opracowuje konkretne propozycje do realizacji. Na etapie wypracowania konkretnych propozycji oraz ich realizacji istnieje współpraca między tradycyjnym i uzupełniającym procesem decyzyjnym (konkretne propozycje są uzgadniane wspólnie, a do realizacji poszczególnych projektów powołuje się tak zwane grupy projektowe).

Przykład 2.

Również w hiszpańskim Figaro obywatele stanowią podstawę procesów partycypacyjnych. Architektura zarządzania partycypacyjnego na linii władza – obywatele została zorganizowana tak, aby możliwe było jak najszersze włączenie mieszkańców do wspólnego podejmowania decyzji. Rozpisane w regulaminie partycypacji (do wglądu w „Bazie”: www.dobrepraktyki.decydujmyrazem.pl/x/928589) struktury i procesy zarządzania gminą wraz z mieszkańcami wyglądają następująco:



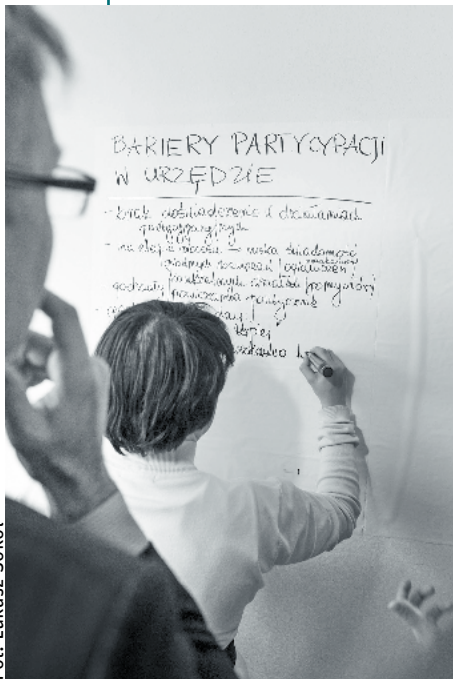
Partycypacja w hiszpańskim Figaro

Centralne miejsce zajmują obywatele i Rada ds. Partycypacji Obywatelskiej. Szczególne miejsce Rady zapewnione jest przez jej skład i doprecyzowane kompetencje (na podstawie Regulaminu Partycypacji Gminy Figaro-Montmany):

- >> § 12. Przedstawiciele mieszkańców zostaną wyłonieni w drodze losowania z grona kandydatów w dniu oficjalnego utworzenia Rady. Kandydaci muszą zarejestrować się w ratuszu przynajmniej trzy tygodnie wcześniej, a ich nazwiska muszą zostać podane do wiadomości publicznej.
- >> § 13. Rada ma następujące funkcje:
 - i. koordynacja procesów i mechanizmów partycypacji obywatelskiej dotyczących planów i programów przewidzianych przez Gminny Plan Działania,
 - ii. koordynacja innych procesów i mechanizmów partycypacji obywatelskiej zgłoszonych z odpowiednim wyprzedzeniem,
 - iii. zapewnianie przejrzystości i bezstronności procesów partycypacyjnych,
 - iv. sporządzanie dokumentacji dotyczącej zagadnień zgłaszanych do poddania pod procesy partycypacyjne,
 - v. angażowanie mieszkańców w procesy partycypacyjne,
 - vi. organizacja działań informacyjnych i przygotowawczych poprzedzających Rady Ludowe, NIP (Podstawowe Interwencje Partycypacyjne), konsultacje społeczne i inne mechanizmy partycypacji obywatelskiej,
 - vii. rozpowszechnianie informacji o wynikach procesów partycypacyjnych.

Tak o radzie mówił w trakcie seminarium burmistrz Figaro:

- >> Figaro-Montmany to mała miejscowość, położona czterdzieści kilometrów od Barcelony, świetnie z nią skomunikowana. Dlatego też większość mieszkańców pracuje poza naszą miejscowością i istnieje zagrożenie, że przez to staniemy się sypialnią i ludzie przestaną identyfikować się ze społecznością. Władze gminy starają się zwiększać spójność społeczną i stymulować rozwój tożsamości lokalnej. Jak mówiłem, w 2003 roku wygraliśmy wybory jako zrzeszenie różnych organizacji działających w naszej miejscowości. Jednym z naszych głównych celów było wprowadzenie i rozwój partycypacji w naszej gminie,



staraliśmy się wprowadzić w życie różne rzeczy znane dotychczas z teorii. Jednym z naszych radnych była osoba, która od czasów studiów zajmowała się kwestiami partycypacji. Nasza miejscowość stała się dla nas laboratorium, eksperymentowaliśmy z rzeczami znanymi z teorii.

- >> Jedną z pierwszych rzeczy, które zrobiliśmy, było przygotowanie regulaminu partycypacji – jest to rodzaj „parasola” obejmującego wszystkie procesy partycypacyjne, jakie się u nas odbywają. Ten regulamin ma status przepisu, jest to akt prawny obowiązujący tylko u nas, przyjęty przez radę gminy. Regulamin określa, jakie mechanizmy partycypacji można przeprowadzić w Figaro i pod jakimi warunkami, ustala też zasady funkcjonowania rady ds. partycypacji. Podstawowa funkcja tej rady jest arbitrażowa – to nasi sędziowie, którzy mają ostateczny głos w sprawie wszystkich procesów partycypacyjnych w naszej gminie. Rada ds. Partycypacji Obywatelskiej nie podejmuje decyzji, rozstrzyga kwestie formalne dotyczące przebiegu tych procesów. Kwestie merytoryczne, propozycje działania, to wszystko leży w gestii naszych obywateli. Po każdych wyborach samorządowych nowo wybrane władze mają cztery miesiące na powołanie Rady i jej kadencja trwa tak samo jak władz – cztery lata. A zatem, mamy wybory, formowana jest rada gminy, która mianuje burmistrza i zarząd gminy, a potem powoływana jest Rada ds. Partycypacji Obywatelskiej. Tak jak jest napisane w art. 13 regulaminu – Rada koordynuje procesy i mechanizmy partycypacji – są to wszystkie procesy, które mogą rozpocząć się w czasie danej kadencji, a także wszelkie punktowe procesy, jak ten z nazwą miejscowości. Rada pilnuje, żeby te procesy były transparentne i zgodne z zasadami oraz patrzy władzy na ręce, żeby upewnić się, że wszystko przebiega według ustaleń. Zadaniem tej Rady jest także komunikacja z obywatelami, przygotowywanie dokumentów, określanie mechanizmów informowania obywateli. Ponadto jednym z zadań jest stymulowanie partycypacji, zachęcanie obywateli do tego, żeby partycypowali. Rada rozpowszechnia również wyniki procesów. Kolejnym zadaniem jest też, choć nie jest to opisane w regulaminie, kontrola władz, by wcielały w życie konkretne decyzje.
- >> W skład Rady wchodzi burmistrz i radny ds. partycypacji. Oprócz nich jest jeden przedstawiciel każdej partii, która startowała w wyborach i zdobyła przynajmniej trzy



Fot. Szymon Pulcyn

procent głosów (do rady gminy wymagane jest pięć procent). Poza tym są również przedstawiciele organizacji pozarządowych (u nas jest ich około dziesięciu) zajmujących się sportem, czasem wolnym, rozrywką. Te organizacje mają własną przestrzeń koordynacji i same wybierają przedstawicieli ds. partycypacji. Oprócz tego w skład Rady wchodzi trzy osoby nienależące do organizacji ani do partii – zwykli obywatele. Obywatele, którzy mają chęć uczestniczyć w Radzie, zgłaszają się sami – jeśli jest więcej chętnych niż trzy osoby, wówczas przeprowadzamy losowanie. W skład Rady wchodzi też urzędnicy – specjalista/radny ds. partycypacji, który posiada wiedzę na temat omawianych procesów. Według mnie jest istotne, żeby takie osoby były w Radzie – częścią naszego sukcesu są eksperci, którzy pozwolili zapewnić wysoką jakość procesów partycypacyjnych. Już sam proces tworzenia takiej Rady jest partycypacyjny, bo zachęca do partycypacji różnych ludzi.

- » Gdy władza czy jakikolwiek podmiot chce przedstawić propozycję do rozważenia – potrzebny jest neutralny sędzia, który będzie tego pilnował. Władze nie mogą być jednocześnie stroną w procesie i sędzią – taka sytuacja sprzyja pojawieniu się nieprawidłowości, a gdyby one wystąpiły, władza straciłaby swoją legitymację. Ten model ma swoje plusy i minusy. Na przykład nie kładzie się nacisku w regulaminie na zróżnicowanie wiekowe i płciowe w Radzie, na to, aby członkowie byli z różnych środowisk czy dzielnic. Kolejnym problemem, który się pojawia, jest to, że w ciągu każdej kadencji któryś z członków nie może pełnić swojej funkcji (na przykład z powodów osobistych, wyjazdu) – regulamin nie określa, co w takiej sytuacji powinno się zrobić. Rada jest w pewien sposób zawsze zależna od władz gminy, nie udaje się tak ustalić jej działania, by była całkiem niepodległa.
- » Jeżeli chodzi o problem reprezentatywności – nie mamy narzędzi, żeby stwierdzić, w jaki sposób osoby będące w Radzie przekazują informacje do tych, których reprezentują, i na ile ich reprezentują. Zadaję sobie często pytanie, kto ma legitymizować tego, kto legitymizuje.
- » W 2003 roku, gdy Figaro zaczynało myśleć o partycypacji, budżet na ten cel wynosił zero. Z organizacjami pozarządowymi i wspierani silną wolą ekipy rządzącej zaczęliśmy pracować nad procesami partycypacyjnymi – widzimy, że im większą legitymację ma taki proces, im bardziej jest transparentny, przejrzysty, tym jego koszty są mniejsze. Musimy pamiętać, że skuteczny proces to taki, w którym wzięło udział dwadzieścia pięć–trzydzieści procent ludzi. Gminy początkujące mają najwyżej dziesięć–piętnaście procent i to na początku jest sukces. My po dziesięciu latach dochodzimy do trzydziestu–czterdziestu procent. I to jest dużo.
- » Podsumowując: są różne sposoby, by znaleźć „sędziego”. Jedną z możliwości jest stworzenie go właśnie przez władze gminy. Może to być wtedy bardziej efektywne,

ale może mu przez to brakować legitymizacji. Możemy stworzyć radę „mądrych”, do której wejdą ważne dla społeczności osoby, możemy też zlecić taką funkcję firmie zewnętrznej albo organizacji pozarządowej.

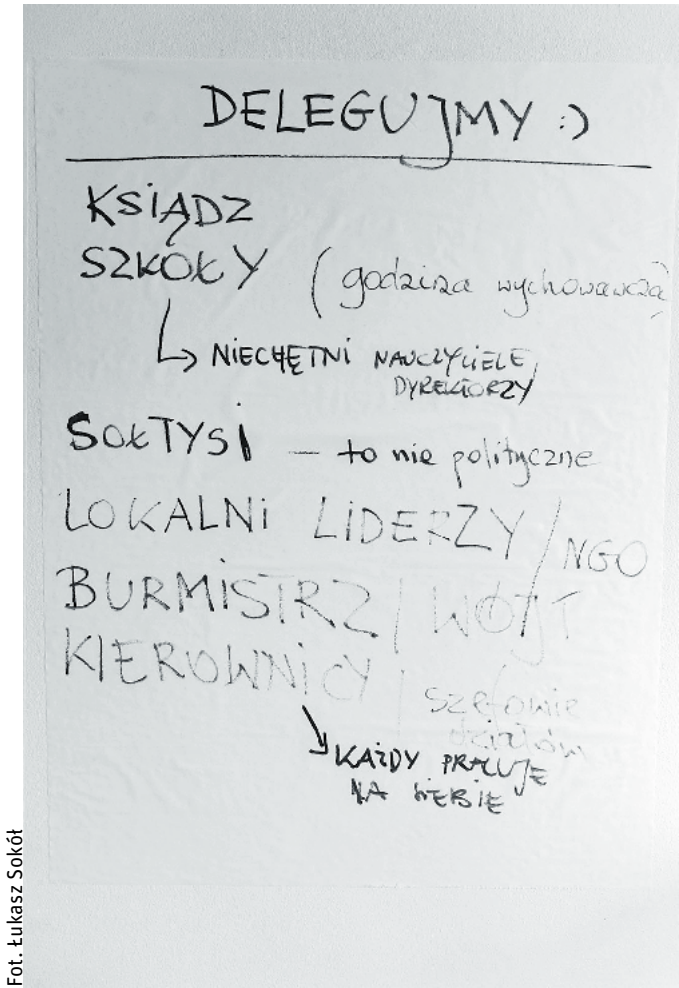
Same procedury i nowe specjalnie powołane ciała oczywiście nie wystarczają do tego, aby uznać działania urzędu za partycypacyjne, o ile nie towarzyszy im faktyczna i staranna realizacja ducha partycypacji, który w Figaro określono poprzez zobowiązanie władzy w regulaminie partycypacji. To, czy władza realizuje działania w duchu partycypacji, jest monitorowane przez Radę ds. Partycypacji Obywatelskiej.



Fot. Szymon Pulcyn

Materiały seminaryjne

Na kolejnych stronach prezentujemy wybrane zagadnienia, ćwiczenia i materiały, które pojawiły się w trakcie przeprowadzonych seminariów.



Fot. Łukasz Sokół

1) Trudna materia angażowania mieszkańców

Postaw się w sytuacji mieszkańców i wymyśl jak najwięcej przyczyn, dla których nie chcą się oni angażować. Nie myśli o nich jako o jednorodnej masie – pomyśl raczej o różnych osobach, które z różnych powodów się nie angażują. Zapisz te, które uważasz za najistotniejsze.

NOTATKI

Zobacz, jak na to pytanie odpowiedzieli uczestnicy seminarium. Ich odpowiedzi pogrupowaliśmy tematycznie. Komentarz gościa zagranicznego seminarium do wskazanych problemów znajdziesz na str. 9.

Wiara/zaufanie	Niechęć	Czas
- niewiara w powodzenie podejmowanych inicjatyw - co ja z tego będę miał? - nie biorę udziału bo i tak mój głos nie jest ważny - bo są zniechęceni i zmęczeni polityką i bałaganem - brak wiary w to, że głos jednostki jest ważny, i że naprawdę może mieć wpływ na to, co zrobi władza - mieszkańcy nie czują, że mają wpływ na to, co dzieje się w środowisku, że jednak decyduje o realizacji zadań zapadają gdzie indziej - nie mają zaufania do urzędu - i tak mają poczucie, że nic nie załatwią - brak wiary w skuteczność takiego działania, wpływu na decyzyjność	- niechęć do angażowania się w sprawy publiczne - niechęć do brania odpowiedzialności - ogólna niechęć	- brak czasu, duże zaangażowanie zawodowe - brak czasu na angażowanie się w życie lokalne - są zbyt uwikłani w swoje codzienne sprawy - brak czasu na podejmowanie działalności społecznej - brak czasu - nie mają czasu - bo czas to pieniądz, biorą kasę niech pracują
Informacja	Inne	Politycy
- brak informacji kierowanej do mieszkańców - brak wystarczającej ilości informacji wpływa na stwierdzenie, że projekt nie jest istotny i nas nie dotyczy - brak dostatecznej informacji, zła forma zaproszeń lub terminu spotkań - brak informacji, przejrzystości, klarowności - niezrozumiały język urzędniczy	- obawa przed odpowiedzialnością - brak przywiązania do miejsca zamieszkania, wynikający z tego brak zainteresowania poruszonymi tematami - uwarunkowania historyczne, społeczne, gospodarcze	- silne wsparcie opierające się na radnych gminy, którzy utwierdzili mieszkańców, że tylko za ich sprawą coś działo - mentalność my (po co będziemy się starać) > oni (i tak zrobią jak chcą) - złe doświadczenia we współpracy z samorządem - władza nie troszczy się o nasze potrzeby, mało ważne tematy poruszane na spotkaniach - niechęć do władzy

2) Forum obywatelskie – o narzędziu i wynikach warsztatu „Forum krok po kroku”

Forum obywatelskie jest narzędziem partycypacji. To zorganizowane w San Fernando de Henares w Hiszpanii ma specyficzną konstrukcję zapisaną we regulaminie partycypacji. Zasiada w nim dwudziestu mieszkańców (tyle samo kobiet i mężczyzn), pięciu działaczy stowarzyszeń sąsiedzkich, burmistrz jako przewodniczący i radny do spraw partycypacji obywatelskiej – wiceprzewodniczący.

1. Pierwszy krok przy tworzeniu forum stanowi „losowanie” mieszkańców reprezentujących sześć dzielnic San Fernando. O wyborze decydują trzy kryteria:

- w forum zasiada taka sama liczba kobiet i mężczyzn
- mieszkańcy reprezentują różne grupy wiekowe (powyżej piętnastego roku życia)
- są przedstawicielami każdej z sześciu dzielnic miasteczka.

Na podstawie tych kryteriów wyłania się grupę siedemnastu kandydatów, do których dołącza troje uczniów szkół średnich. Tworzenie rady trwa zazwyczaj od trzech do czterech miesięcy.



2. Gdy skład forum jest znany, zaczyna ono pracę. Członkowie forum decydują o tym, jakimi tematami zajmują się podczas kadencji: czy na przykład dominują kwestie bezpieczeństwa, czy ochrony środowiska, osób starszych, kultury, niepełnosprawnych, kobiet czy też infrastruktury. Zawsze spotykają się z radnymi i innymi organami odpowiedzialnymi za omawiane

obszary tematyczne, by poznać mechanizm ich funkcjonowania. Podczas diagnozowania problemów nie organizuje się dodatkowych konsultacji, dlatego ważne jest, by forum tworzyła szeroka reprezentacja społeczności San Fernando. Mieszkańcy doskonale znają problemy dzielnic i na tej podstawie przedstawiają propozycje.



3. Kolejny etap to powołanie ekspertów i spotkania z radnymi odpowiedzialnymi za konkretne obszary tematyczne. Dzięki temu uczestnicy otrzymują wiedzę i materiały. W trakcie obrad każdy uczestnik oraz członkowie poprzednich forów mogą zabierać głos.

Nad całym procesem: obradami, głosowaniami oraz przebiegiem dyskusji, czuwają burmistrz i radna do spraw partycypacji. Większość forum obywatelskiego stanowią mieszkańcy, dlatego ich głos jest decydujący podczas formułowania opinii i stanowisk. Władze lokalne w porozumieniu z ekspertami przygotowują kosztorysy i decydują, które z propozycji są możliwe do wdrożenia, także ze względu na możliwości budżetowe. Władze gminy odpowiadają też za realizację postulatów. Kwestie budżetowe konsultuje się z forum obywatelskim tylko w przypadku, jeśli gmina ma środki na inwestycje. W latach poprzednich, gdy budżet pozwalał na realizowanie nowych projektów, forum obywatelskie współdecydowało o wykorzystaniu pieniędzy.

4. Po każdej sesji forum powstaje raport, co pozwala ustalić, w jakim stopniu władze uwzględniają decyzje podejmowane przez mieszkańców. Wszystkie sugestie i propozycje co prawda się rozpatruje, nie oznacza to jednak, że są one realizowane. Wyboru dokonuje się na podstawie kryteriów technicznych, ekonomicznych i politycznych.

Niektórych propozycji mieszkańców nie można wdrożyć. Tak było na przykład w przypadku wiaduktu planowanego w centrum miasteczka, którego nie można było zbudować ze względu na sąsiedztwo. Proponowane przez forum inicjatywy czasem okazują się także zbyt kosztowne. Wtedy odkładane są na czas, kiedy będzie można

je sfinansować. Ostatnim kryterium jest spójność z kierunkiem politycznym gminy. Obecnie, podobnie jak w poprzednich kadencjach, burmistrz reprezentuje lewicę. Propozycje niezgodne z tą linią nie są realizowane.

Władze prowadzą ponadto rozmowy na temat organizacji spotkań otwartych z mieszkańcami, by wspólnie decydować o tym, jak wydawać pieniądze, mając nadzieję, że przyszłoroczny budżet na to pozwoli. Członkowie forum nie uczestniczą natomiast w realizacji projektów uzgodnionych w trakcie sesji oraz w ich ewaluacji. Tym zajmuje się urząd gminy.

Wyniki warsztatu – Forum krok po kroku:

Zalety	Wady
- losowanie mieszkańców - parytet - osoba odpowiedzialna - różnorodność - jednokadencyjność - szkoła obywatelskości	- spowolnienie podejmowania decyzji - nakłady finansowe - uzależnienie od postawy władz
Jak wdrożyć forum w gminie krok po kroku?	
- zapytać władze, czy są zainteresowane - przygotować propozycje obszarów przez wyznaczone osoby z urzędu - przeprowadzić konsultacje (organizacje pozarządowe, radni) - informowanie mieszkańców (np. list, media) - uchwalić	

3) Bariery partycypacji w urzędzie

To wszystko stało się niejako przez przypadek. Nie jestem specjalistą w wielu dziedzinach, ale mam współpracownika, który zajmuje się mieszkalnictwem, innego, który zajmuje się rozwojem ekonomicznym, kolejnego, który zna się na planistyce, i kilku innych. Usiedliśmy z kolegami z urzędu i powiedzieliśmy sobie, jak chcemy przeprowadzić te konsultacje. Zdecydowaliśmy, jak mamy to zrobić. Sprawdziliśmy, jakie mamy zasoby informacyjne, jakie mamy w ogóle zasoby i napisaliśmy listę.

(John Hiles, Richmondshire, Wielka Brytania, <http://dobrepraktyki.decdujmyrazem.pl/x/752051>)

O tym, jak bardzo taka wspólna praca urzędników planujących i przeprowadzających procesy partycypacyjne jest potrzebna, rozmawialiśmy podczas seminarium „Doświadczenia brytyjskie, praktyka polska” zorganizowanego przez FISE w Warszawie w grudniu 2013 roku. Uczestnicy dostali zadanie znalezienia barier w urzędzie, które przeszkadzają w partycypacji mieszkańców. Poniżej przedstawiamy efekty pracy dwóch grup.

1. Bariery partycypacji w urzędzie (grupa 1)

- brak przekonania o słuszności (pracownicy)
 - czy to jest potrzebne
 - brak czasu, pieniędzy
 - to nie należy do moich obowiązków
 - nie identyfikuję się z tym
 - przekonanie, że społeczeństwo nie zna uwarunkowań prawnych
 - obawy przed współpracą i delegowaniem zadań i obowiązków
 - ja tego nie wiem
- strach
- brak przygotowania merytorycznego

- praca z doskoku
- władza wie lepiej
- delegowanie to problem

2. Bariery partycypacji w urzędzie (grupa 2)

- brak doświadczenia w działaniach partycypacyjnych
- na etapie procesu – niska świadomość mieszkańców, jeżeli chodzi o istnienie prawnych rozwiązań/ograniczeń konkretnych działań, pomysłów
- podziały/powiązania i decyzje polityczne
- przekonania władzy „my wiemy lepiej”, „pomysł mieszkańca to problem”
- niezgodność celów władzy i społeczności lokalnej
- strach przed wytykaniem błędów, oceną
- niezrozumienie ze strony władzy korzyści z partycypacji
- święty spokój (praca z mieszkańcami wymaga wysiłku)
- brak standardów/procedur partycypacji na poziomie lokalnym
- brak wsparcia decydentów
- nadmiernie obciążenie animatora obowiązkami
- brak budżetów zadaniowych



- partycypacja jako „piąte koło u wozu”
- brak komplementarnego podejścia do rozwiązywania problemów
- sceptyczne podejście do myślenia/planowania strategicznego – lepiej krótkoterminowo
- skostniała struktura władzy/przyzwyczajenie – zmiana postrzegana jako problem

- brak otwartości na innowacyjne zmiany, na przykład sposób komunikowania
- przekonanie mieszkańców, że ich głos nic nie znaczy – władza uważa, że społeczność jest bierna, ale roszczeniowa, nie ma odpowiedniej wiedzy
- złe doświadczenia ze współpracy z mieszkańcami (nie przyszli, zbagatelizowali sprawę)



Fot. Szymon Pulcyn

Notatki

Notatki

Notatki

Opracowanie: Oktawiusz Chrzanowski, Ewa Rościszewska

Zdjęcia: Łukasz Sokół, Szymon Pulcyn

Warszawa, 2014

Zeszyt partycypacji powstał w ramach projektu „Decydujmy razem. Wzmocnienie mechanizmów partycypacyjnych w kreowaniu i wdrażaniu polityk publicznych oraz podejmowaniu decyzji publicznych”, współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**Decydujmy
Razem**

FISE ➤

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

