

Ewaluacja procesów partycypacyjnych i konsultacji społecznych

pod redakcją Alicji Zawistowskiej-Sadowskiej

publiczne
rozwój lokalny
rozwój
wiedza
kryterium
skuteczność
potencjał
trwałość
użyteczność
decyzja
publiczne
owanie



OWOP

OŚRODEK WSPIERANIA
ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH

Białystok, 2014

Ewaluacja procesów partycypacyjnych i konsultacji społecznych

pod redakcją Alicji Zawistowskiej–Sadowskiej

Copyright © Ośrodek Wspierania Organizacji Pozarządowych

Wydawca:
Ośrodek Wspierania Organizacji Pozarządowych
ul. Ks. Abramowicza 1, 15-872 Białystok
www.owop.org.pl

Skład i druk:
MC MEDIA MACIEJ CHODZIUTKO
www.mcmedia.pl

ISBN 978-83-923548-5-0

Publikacja jest dystrybuowana bezpłatnie



Publikacja została wydana w ramach projektu „Wspólnym głosem”
Projekt jest współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Białystok, 2014

Spis treści

1. Główne tendencje w ewaluacji procesów partycypacyjnych

- 1.1. *Karolina Poczykowska, Agnieszka Olender* - Rola ewaluacji w procesach partycypacyjnych 9
- 1.2. *Katarzyna Sztop – Rutkowska* - Planowanie ewaluacji procesów partycypacyjnych – praktyczne wskazówki metodologiczne oraz dobór kryteriów 19

2. Badania ewaluacyjne w praktyce. Dwa przykłady

- 2.1. *Agnieszka Maszkowska* - Sąd obywatelski i Future City Game – ewaluacja narzędzi konsultacji na przykładzie Białegostoku 31
- 2.2. *Alicja Zawistowska – Sadowska* - Partycypacyjne tworzenie standardów organizacji pozarządowych – podsumowanie badania 43

3. Praktyczne wskazówki do przeprowadzania ewaluacji procesów partycypacyjnych

- 3.1. *Katarzyna Sekutowicz* - Uspołeczniona ewaluacja w animacji społecznej i pracy w społecznościach lokalnych 53
- 3.2. *Marcin Dadel* - Konsultacje społeczne wrażliwe na płęć 61

Coraz więcej działań w sferze społecznej poddawanych jest ewaluacji. Lawinowo pojawiają się różnego rodzaju opracowania, poradniki i przewodniki wypełnione dobrymi radami na temat doboru odpowiednich kryteriów ewaluacji, wskaźników osiągniętych celów czy metod badawczych. Te ostatnie, czerpiąc wzorce z nauk akademickich, stają się coraz bardziej zaawansowane pod względem opracowania uzyskanych informacji i złożoności schematów badawczych. Dysponujemy więc dobrym warsztatem prowadzenia badań ewaluacyjnych - specjalistów w tej dziedzinie również nie brakuje. Posługując się tymi narzędziami łatwo jednak zapomnieć, że prowadzenie badań ewaluacyjnych, szczególnie tych o charakterze partycypacyjnym, ma inny cel niż ocena wzrostu lub spadku natężenia jakiegoś zjawiska. Ważniejsze jest tu usprawnienie badanego procesu. Konieczne jest zatem przesunięcie akcentów w kierunku badań prowadzonych w duchu action research czy socjologii publicznej, w których badacz, w tym przypadku ewaluator, bierze aktywny udział w przebiegu procesu partycypacyjnego i na bieżąco uzgadnia z uczestnikami jego dalszy kierunek. Zwracają na to uwagę w swoim artykule Karolina Poczykowska i Agnieszka Olender. Ewaluacja procesów partycypacyjnych wymaga przełamania tradycyjnego podziału na ewaluację zewnętrzną i wewnętrzną, jakościową i ilościową, prowadzoną w trakcie lub po działaniu. Ważniejsze jest włączenie w proces oceny jak największej reprezentacji osób zaangażowanych w daną inicjatywę. Jest to więc ewaluacja, w której zdanie uczestnika projektu jest tak samo ważne jak zawodowego ewaluatora. Przyjęcie takiej roli wymaga od badacza rezygnacji ze statusu zewnętrznego obserwatora, który nierzadko wykonuje swoją pracę dość wyrywkowo i kończy ją wraz ze złożeniem raportu końcowego zleceniodawcy. Katarzyna Sztop-Rutkowska podkreśla, że skoro w przypadku procesów partycypacyjnych mamy każdorazowo do czynienia z nieco inną sytuacją, aparatura metodologiczna i konceptualizacja powinna być dostosowana do przyjętych rozwiązań. Wystarczy porównać sposoby działań partycypacyjnych opisane przez Agnieszkę Maszkowską. Przeprowadziła ona ewaluację tak innowacyjnych w Polsce metod jak Future City Game czy Sąd Obywatelski. Ich przebieg niemal w całości uzależniony jest od decyzji podejmowanych przez społeczność lokalną, natomiast udział aktorów zewnętrznych jest minimalny. Wysokiego stopnia zaangażowania wymagał też ewaluowany przeze mnie projekt tworzenia standardów organizacji pozarządowych. W tym przypadku również o efektach całego procesu decydowali sami uczestnicy i jako eksperci powinni - zgodnie z posturami Katarzyny Sekutowicz - brać czynny udział w krytycznej ocenie swoich działań i formułowaniu rekomendacji. Warto też pamiętać, o czym pisze Marcin Dadel, że inicjatywy partycypacyjne są dobrą okazją do mobilizowania grup, które z różnych powodów mają ograniczone możliwości wpływu na życie społeczności lokalnej. W tym sensie stają się dobrą lekcją obywatelskiego zaangażowania.

Agnieszka Olender¹
Ośrodek Wspierania Organizacji Pozarządowych

Karolina Poczykowska
Ośrodek Wspierania Organizacji Pozarządowych

Rola ewaluacji w procesach partycypacyjnych

Ilość raportów i opracowań na temat ewaluacji wskazuje na to, że ewaluacja podejmowanych działań jest coraz bardziej powszechna. Na poziomie lokalnym najbardziej rozpowszechniona jest w edukacji (obowiązek wprowadzony zarządzeniem z listopada 2009 roku o nadzorze pedagogicznym), na szczeblu regionu wymuszają ją wymogi korzystania z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej. Niemniej, rzadko kiedy ma ona charakter dobrowolny, kiedy to realizatorzy danego działania, programu czy projektu, decydenci, do których należy podjęcie decyzji, realizatorzy polityki publicznej podejmują się ewaluacji po to, aby zastanowić się nad wartością podjętych działań, a w konsekwencji usprawnić wprowadzane przez siebie rozwiązania. Motywacją do prowadzenia ewaluacji jest najczęściej wymóg wynikający z zapisów strategii lub wytycznych ministerialnych dotyczących wydatkowania środków publicznych.

1. Ewaluacja: od kontroli do określania wartości

Podejść do zagadnienia ewaluacji jest aktualnie bardzo wiele. Decydenci, w tym przedstawiciele administracji publicznej, wykazują w stosunku do ewaluacji dość dużą rezerwę, traktując ją jako kolejny element kontroli. Koncentrują się na rozliczaniu rezultatów i widzą w tym dość duże zagrożenie ze strony badaczy, których traktują jako kontrolerów. Jednocześnie skupiają się raczej na – posługując się językiem projektowym – twardych, policzalnych produktach, niż na czynnikach, które miały wpływ na taki czy inny efekt działań. Traktują ewaluację jako jeszcze jedną kontrolę rozdysponowywanych przez nich środków publicznych. Tak rozumiana ewaluacja praktycznie nie różni się od monitoringu, czyli mierzenia postępu realizowanych działań. Jest także zbliżona do kontroli, czyli zewnętrznej oceny prowadzonych interwencji i ich zgodności z pierwotnymi założeniami i wcześniej ustalonymi procedurami.

Z drugiej strony rozwija się nurt miękkiego podejścia do ewaluacji jako klucza do „radzenia sobie ze złożonością problemów i działań z nimi związanych. To nie kontrola, ale budowanie wiedzy o tym, czy udaje się nam osiągnąć założone cele i jakie składniki działań były w tym efektywne, a które okazały się zawodne. Specyfiką ewaluacji jest szukanie związków przyczynowo – skutkowych między poszczególnymi działaniami a rezultatami”.² Fundamentalną różnicą w podejściach do ewaluacji w znaczeniu kontroli, od tej rozumianej jako refleksja, jest pytanie, jakie zadajemy sobie przystępując do procesu. W rozumieniu kontroli jest to pytanie zamknięte: „Czy nam się udało?”. Ewentualnie rozszerzone o: „Co nam się udało?”. W drugim podejściu pytamy, dlaczego nam się udało/nie udało?

¹ Agnieszka Olender jest pracownikiem Ośrodka Wspierania Organizacji Pozarządowych w Białymstoku, współpracuje jako animator i trener ze Stowarzyszeniem CAL w Warszawie. Jest członkiem Zespołu Konsultacyjnego ds. NGO s przy Prezydencie Białegostoku. Zaangażowana w projekty z dziedziny partycypacji społecznej oraz współpracy organizacji pozarządowych z administracją publiczną. Współautor i redaktor poradnika dotyczącego inicjatywy lokalnej. Certyfikowany Trener Stowarzyszenia Organizacji Pozarządowych STOP, trener modelu współpracy administracji publicznej z organizacjami pozarządowymi. Kontakt: agnieszka.olender@owop.org.pl

Karolina Poczykowska - socjolog, pracuje w Ośrodku Wspierania Organizacji Pozarządowych w Białymstoku. Koordynuje i ewaluuje projekty związane z wprowadzaniem narzędzi partycypacji publicznej, w tym konsultacji społecznych. Certyfikowany Trener Stowarzyszenia Organizacji Pozarządowych STOP. Kontakt: karolina.poczykowska@owop.org.pl

² Zybała Andrzej. 2013. *Ewaluacja i jej „uczenie się”. Wiedza w działaniach publicznych. W: Animacja Życia Publicznego.* Warszawa: Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL, nr 4 (11), s. 8.

Jakie czynniki miały wpływ na efekt naszych działań? Oczywiście, aby ocenić ten efekt, musimy najpierw poprzez monitoring określić rezultaty naszych działań w stosunku do planowanych założeń. Na potrzeby tego artykułu proponujemy przyjęcie definicji, która łączy oba podejścia:

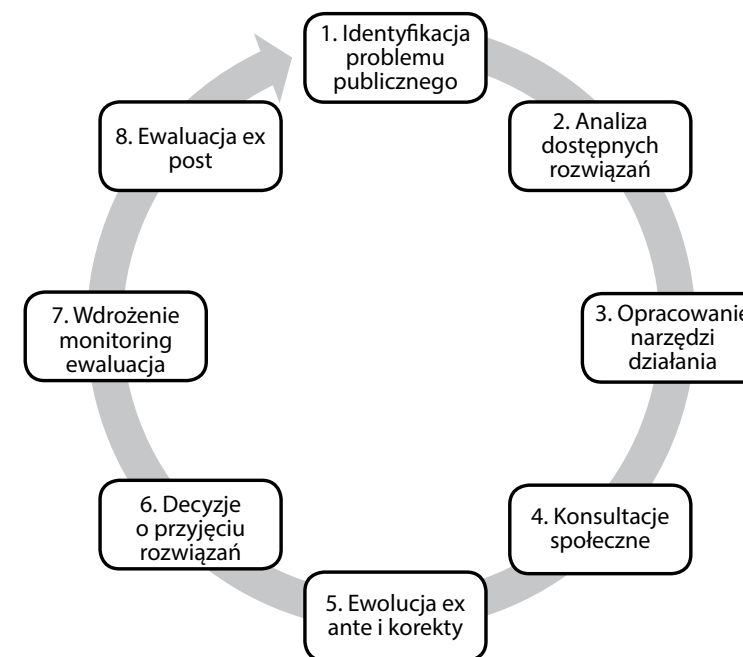
„Przez ewaluację rozumiemy systematyczny proces pozyskiwania informacji, którego celem jest ocena wartości badanego przedmiotu w oparciu o ustalone kryteria”³. Definicja ta, mimo że bardzo techniczna, odzwierciedla charakter ewaluacji. „Ocena wartości” to z jednej strony określenie, na ile nam się udało, jaką wartość ma dla nas przeprowadzone działanie, z drugiej zaś jakie czynniki spowodowały taki, a nie inny efekt. „Systematyczność” wskazuje na konieczność prowadzenia procesu przez cały okres interwencji, który mamy zamiar wartościować. W tym znaczeniu należy przyglądać się procesowi na bieżąco, a nie na przykład wyłącznie po jego zakończeniu. Natomiast „określone kryteria” pozwalają na prowadzenie ewaluacji w oparciu o pewne zdefiniowane na wstępie założenia tego, co planujemy zbadać (na ile prowadzone działania są skuteczne, na ile efektywne, na ile trwałe?).

2. Złożoność procesów partycypacyjnych i funkcje ewaluacji

Kształtowanie polityk publicznych i ich elementów powinno odbywać się wraz z szerokim włączaniem obywateli w proces decyzyjny. Powinni, zgodnie z zasadą pomocniczości, być włączani od początku prac nad rozwiązaniem problemu społecznego, w fazie jego identyfikacji i tworzenia diagnozy.

Partycypacja publiczna to proces deliberacji, w którym obywatele zainteresowani i ci, których sprawa dotyczy, grupy obywateli, organizacje pozarządowe i administracja publiczna są zaangażowani w tworzenie polityki publicznej zanim zapadnie decyzja polityczna⁴.

Działania partycypacyjne z udziałem obywateli należą do działań skomplikowanych, czyli takich, których sukces zależy od wielu czynników, a każda zmiana w procesie niesie trudne do przewidzenia efekty. Nie jest to działanie, które można zrealizować każdorazowo według jednej określonej instrukcji. Dlatego też przy podejmowaniu tego typu działań niezbędna jest weryfikacja wprowadzanych rozwiązań i ich bieżąca korekcja. Wielość stanowisk i opinii z jednej strony ma wpływ na bardziej przemyślane decyzje, z drugiej zaś generuje wiele trudności, z którymi musi zmierzyć się organ decyzyjny odpowiedzialny za wdrożenie danej polityki. Ze względu na złożoność partycypacyjnych procesów podejmowania decyzji i kształtowania polityk, refleksja nad podejmowanymi rozwiązaniami i ich skutkami (czyli ewaluacja) wydaje się nadzwyczaj istotna.



Rysunek 1. Miejsce ewaluacji w cyklu tworzenia i wdrażania polityk publicznych⁵

W przedstawionej powyżej koncepcji wdrażanie polityki publicznej przyjmuje formę cyklu, który z założenia podlega kontynuacji. Rozwiązania przyjęte na początku są na każdym etapie wdrażania weryfikowane, wartościowane poprzez proces ewaluacji. Wprowadzane są korekty wynikające z rekomendacji i wskazówek, które także podlegają refleksji i ocenie. Po wdrożeniu również prowadzone są badania ewaluacyjne, które oceniają implementowane rozwiązania, ich zgodność z założeniami oraz służą utworzeniu wskaźników i rekomendacji dla przyszłych działań. W tak rozumiany proces włączani są wszyscy interesariusze, a więc ci, których dotyczy podejmowana interwencja, jak też ci, którzy ją podejmują.

W sektorze publicznym, w planowaniu rozwoju lokalnego ewaluacja:

- dostarcza wiedzy o problemach społecznych, które mają być objęte polityką;
- pozwala na trafniejszy dobór metod działania w kontekście odbiorców działań;
- racjonalizuje planowanie uwzględniając specyfikę problemu oraz zasoby;
- podnosi skuteczność działań;
- sprawdza, czy w proces planowania i wdrażania rozwiązań zostali włączeni wszyscy, których działanie dotyczy;
- wzmacnia odpowiedzialność za podjęte decyzje;
- ocenia efekty w kontekście założeń;
- generuje wnioski i rekomendacje na przyszłość.

Ewaluacji może podlegać cały proces planowania i realizacji polityki publicznej lub jakiś jej element. Wybór przedmiotu i zakresu ewaluacji nie jest zadaniem prostym. Istotne jest przemyślenie priorytetów i wskazanie tych elementów, które wydają się najistotniejsze w kontekście rozwiązania danego problemu społecznego. Istotne jest także określenie celu ewaluacji: po co chcemy ewaluować wdrażane rozwiązania? Na czym innym skupimy się ewaluując konsultacje społeczne, a co innego

3 Parés Marc, Hug March. 2014. *Przewodnik po ewaluacji procesów partycypacyjnych*. W: *Partycypacja publiczna krok po kroku. Antologia tekstów*. Oktawiusz Chrzanowski (red). Warszawa: FISE, s. 155.

4 Op. cit.

5 Zybala Andrzej. 2013. *Ewaluacja i jej „uczenie się”*. Wiedza w działaniach publicznych. W: *Ewaluacja: od systemu oceny i kontroli do zmiany społecznej*. Warszawa: Zeszyty Centrum Badań Społeczności nr 4 (11).

będzie przedmiotem badania skutków podjętego działania. Zakres ewaluacji jest także istotny z punktu widzenia roli ewaluacji, jaką ma ona pełnić w podejmowanych przez nas działaniach.

3. Rola ewaluacji

Nawiązując do początkowych rozważań naszego artykułu, nasuwają się dwie główne funkcje ewaluacji: kontrolna i refleksyjna, jednakże skupienie się tylko na dwóch przeciwległych końcach skali nie pozwoli na dostrzeżenie roli i znaczenia ewaluacji w szerszym rozumieniu.

Analizując istniejącą literaturę oraz praktyczne opracowania (np. raporty ewaluacyjne) można wyodrębnić kilka ról lub funkcji ewaluacji. Katalog ten z założenia nie jest zamknięty. Wraz z upowszechnianiem badań ewaluacyjnych oraz rozszerzaniem zakresu interwencji podlegających partycypacyjnemu wartościowaniu funkcji – ewidencją ról, jakie spełnia ewaluacja, można dowolnie rozszerzać. Na potrzeby niniejszego opracowania zostały wyodrębnione następujące role ewaluacji:

- *refleksyjna* – realizując działanie społeczne, zwłaszcza takie, w które zaangażowanych jest wiele osób, warto podjąć refleksję nad tym: co robimy dobrze, a z czym mamy trudność, jakie czynniki wpływają na to, że pewne elementy naszego działania nie do końca idą po naszej myśli. Jest to bardzo miękkie ujęcie sprowadzające ewaluację do wewnętrznej analizy danego działania i wyciągnięcia wniosków na przyszłość. Sprawdzi się w działaniach podejmowanych na mniejszą skalę lub w przypadku ewaluacji elementu będącego częścią większej całości;

- *edukacyjna* – dostarczenie wiedzy na temat przedmiotu ewaluacji i samego procesu. Prowadząc systematyczne badania dostarczamy wiedzy na temat zdefiniowanego problemu i podjętej interwencji. Wiedzę tę możemy wykorzystać sami lub też upowszechnić tak, aby inni podejmujący działania w tym obszarze mogli uwzględnić wnioski pochodzące z naszych badań;

- *wartościująca* – określenie wartości podjętej interwencji – na ile udało się nam zrealizować zakładane cele, biorąc pod uwagę posiadane zasoby i różne specyficzne czynniki, które mogły mieć wpływ na podjęte działania. W tym sensie ewaluacja ma funkcję kontrolną - ocenia stopień osiągnięcia pierwotnych założeń;

- *interaktywna* – uczestnictwo w ewaluacji „może służyć pobudzaniu obywateli do refleksji na temat możliwości ich uczestnictwa w życiu publicznym indywidualnie i grupowo”⁶. Ewaluacja może zatem edukować i integrować mieszkańców, a także wpływać na ich większe zaangażowanie w sprawy społeczności gminy lub regionu;

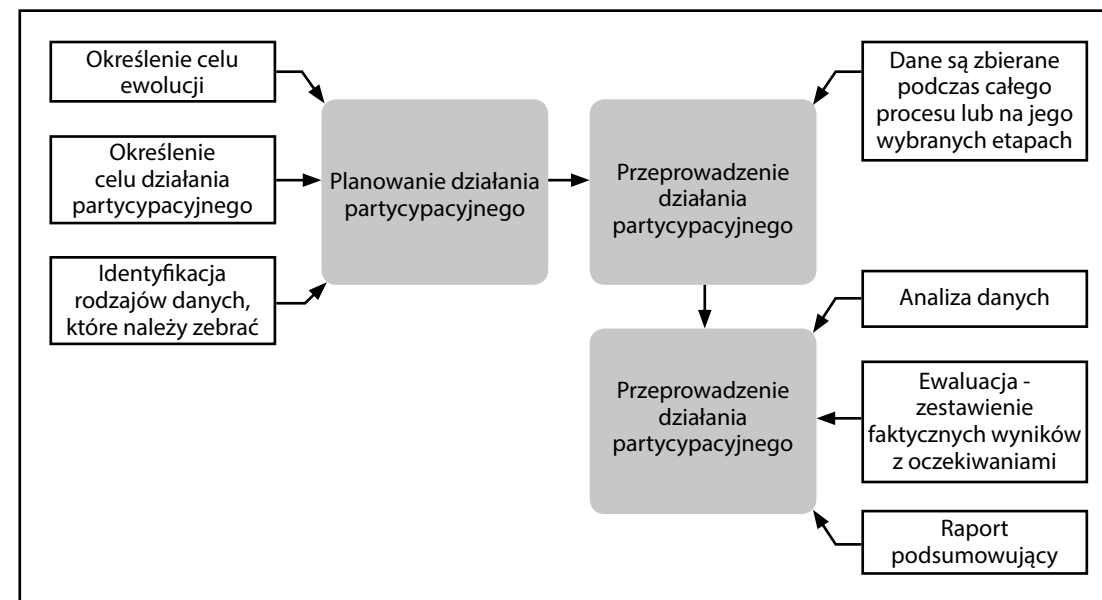
- *integrująca* – ewaluacja może pełnić funkcję pomostu pomiędzy sektorami: administracji publicznej, organizacji pozarządowych i biznesu. Wspólna ocena pozwala bowiem spojrzeć na działania z metapoziomu, dostrzec mocne i słabe strony współpracy oraz wartość dodaną wynikającą ze wspólnych działań;

- *legitymizująca* – podejmując działania ewaluacyjne (w rozumieniu ewaluacji włączającej wszystkich zainteresowanych) może służyć pozyskiwaniu argumentów za jakimś partycypacyjnym rozwiązaniem, zbieraniu opinii i uzasadnień dla przyjętego wspólnie rozwiązania lub zwiększać dla niego poparcie społeczne. Ewaluacja partycypacyjna wzmacnia współodpowiedzialność za decyzje.

4. Charakter ewaluacji i jej kryteria

Ewaluacja procesów partycypacyjnych powinna obejmować wszystkie etapy projektu, począwszy od pierwszego kroku. Pomaga wówczas wyznaczyć cele, których osiągnięcie daje się zmierzyć. Ocenia, na ile planowana interwencja jest trafna z punktu widzenia potrzeb (sektora, beneficjentów) oraz służy identyfikacji potencjalnych trudności. Ewaluacja projektu na kolejnych etapach pozwala

na zbieranie danych na bieżąco i monitorowanie dokonywanych postępów. Prowadzona głównie w celu udoskonalenia programu może wpłynąć na modyfikację przyjętych wcześniej założeń, pozwala na ocenianie, czy nie jest konieczne wprowadzenie zmian w planowanych działaniach. Ewaluacja przeprowadzana po zakończeniu realizacji programu ocenia przede wszystkim jego rezultaty, bada też trafność i użyteczność interwencji oraz jej długotrwałe efekty i ich trwałość. Stanowi cenne źródło informacji użytecznych przy planowaniu kolejnych programów. Relacje pomiędzy procesem ewaluacji i całym działaniem partycypacyjnym ilustruje Rysunek 2.



Rysunek 2. Relacje pomiędzy procesem ewaluacji i działaniem partycypacyjnym

Źródło: Warburton Diane, Richard Wilson, Elspeth Rainbow. 2014. *Wprowadzanie zmiany: przewodnik po ewaluacji partycypacji obywatelskiej na poziomie centralnym*. Warszawa: Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia”, s.11[dostęp: www.partycypacjaobywatelska.pl]

Kryteria ewaluacji

Kryteria ewaluacji stanowią pewien rodzaj mierników, według których dokonuje się oceny danego programu. Ewaluator, patrząc przez ich pryzmat na działanie, ocenia je pod kątem stopnia spełniania określonego kryterium. Powinny być zatem sformułowane jasno i precyzyjnie i być zrozumiałe dla interesariuszy i szerszej opinii publicznej, wskazując to, co jest najistotniejsze z punktu widzenia celów interwencji. Najczęściej stosowane kryteria ewaluacji to⁷:

- *trafność (relevance)* - kryterium to pozwala ocenić, w jakim stopniu przyjęte cele projektu odpowiadają zidentyfikowanemu problemom w danym obszarze lub regionie;
- *skuteczność (effectiveness)* - kryterium to pozwala ocenić, do jakiego stopnia cele zdefiniowane na etapie programowania zostały osiągnięte;
- *oddziaływanie/wpływ (impact)* – kryterium to pozwala ocenić, w jakim stopniu korzyści odniesione przez docelowych beneficjentów miały wpływ na większą liczbę ludzi w danym sektorze, regionie lub w całym kraju;
- *efektywność (efficiency)* - kryterium to pozwala ocenić poziom „ekonomiczności” projektu, czyli

⁷ Olejniczak Karol. 2008. *Wprowadzenie do zagadnień ewaluacji*. W: *Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznych. Podręcznik akademicki*. Karol Olejniczak, Marek Kozak i Bartosz Lendziona (red.). Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, ss. 17-43.

relację między nakładami i rezultatami (nakłady rozumiane są tu jako zasoby finansowe, ludzkie i poświęcony czas);

- trwałość efektów (*sustainability*) – kryterium to pozwala ocenić, czy pozytywne efekty interwencji mogą trwać po zakończeniu działania;

- użyteczność (*utility*) - kryterium to stawia pytania o rzeczywiste osiągnięte efekty i ich adekwatność do sytuacji.

W przypadku ewaluacji procesów partycypacyjnych tradycyjne kryteria warto poszerzyć o te związane z włączaniem mieszkańców w proces tworzenia i realizacji polityk publicznych⁸:

- kryteria dotyczące koordynacji procesu – związane z akceptacją samej idei partycypacji, integracji z innymi działaniami partycypacyjnymi, zaangażowaniem polityków we wprowadzanie końcowych zmian czy wertykalnością współpracy;

- kryteria dotyczące uczestników – odnoszące się do zasięgu działań, różnorodności odbiorców i ich reprezentatywności;

- kryteria dotyczące tematu procesu – badające przyczyny, dla których zajęto się danym problemem, jego wagę i możliwości działania;

- kryteria dotyczące metod partycypacji – kryterium to sprawdza stopień partycypacji, ilość kanałów informacyjnych, lecz też jakość informacji, użycie technik deliberacji;

- kryterium konsekwencji procesu – wpływ na ostateczne rozwiązania, publiczny wgląd w wyniki procesu, ale też wpływ na sposób funkcjonowania administracji i współpracy między instytucjami.

4. Dylematy ewaluacji procesów partycypacji

Pomimo coraz większego zainteresowania ewaluacją, a może właśnie dlatego, zagadnienie to budzi sporo dylematów zarówno pośród wykonawców ewaluacji, jak i podejmujących decyzje o jej przeprowadzeniu. Do głównych zaliczyć można:

- *Metodologia kontra użyteczność*. Trwająca debata na temat istoty ewaluacji wskazuje, że z jednej strony widoczne jest nastawienie na innowacyjne, często skomplikowane metody badawcze, a z drugiej strony za kluczową uznawana jest refleksja nad samym procesem i jego uspołecznieniem. Pomimo że najbardziej owocne byłoby połączenie obu stanowisk, znalezienie wspólnej płaszczyzny dyskusji okazuje się trudne. Ani perfekcjonizm metodologiczny, ani szerokie zaangażowanie społeczne w proces wartościowania, same w sobie nie gwarantują pełnych wyników badania.

- *Ewaluacja a zmiana - Rozczarowanie i narastający sceptycyzm*. Coraz częściej zalecane badania absorbują i kosztują. W praktyce często ostatni etap procesu ewaluacji, a więc napisanie raportu, nie przekłada się w żaden sposób na zarządzanie, na zmianę. Brak faktycznego wpływu na jakość zarządzania pogłębia niechęć do ewaluacji. W badaniach podejmuje się wciąż te same problemy, wskazuje błędy i rekomenduje zmiany, które nie są wprowadzane.

- *Mitologizacja ewaluacji*. Od momentu wprowadzenia ewaluacji do polityk publicznych, ale także przez obowiązek wykonywania jej przy realizowaniu projektów finansowanych ze środków europejskich, przyjęto błędne założenie, że sam fakt pojawienia się jej w harmonogramie projektu wpłynie na jakość działań. Zaistnienie pozytywnej zmiany wymaga jednak dużo więcej – odpowiedniej edukacji i kształtowania nawyku refleksji. Ewaluacja ma znaczenie, ale nie należy jej prowadzić za wszelką cenę, np. gdy koszty badania przewyższają koszt działania.

- *Ewaluacja zewnętrzna czy wewnętrzna*. Wybór rodzaju ewaluacji między wewnętrzną (często mającą charakter autoewaluacji), a zewnętrzną (prowadzoną przez zewnętrzny podmiot/eksperta) wynika z istnienia innych dylematów dotyczących ewaluacji – czy powinna być profesjonalna czy

partycypacyjna, zbiurokratyzowana czy uspołeczniona, specjalizacyjna czy całościowa? Ewaluacja wewnętrzna, z uwagi na swój zindywidualizowany proces planowania, znacznie częściej będzie upodmiotawiać i włączać wszystkich aktorów. Natomiast wymogi ewaluacji zewnętrznej determinują jej porównawczy charakter, sprawiają, że nazbyt często korzysta ze standardowych kryteriów i form. Nie oznacza to, że ewaluacja zewnętrzna nie może spełniać funkcji animacyjnej czy edukacyjnej. Poprawne jej przeprowadzenie wymaga jednak dojrzałego i świadomego zamysłu, zadbania o to, by nie miała charakteru badania naukowego czy audytu, ale stała się przyczynkiem do zmiany społecznej.

- *Ile partycypacji w ewaluacji?* Kiedy włączać interesariuszy w realizację ewaluacji? Czy konsultować plan ewaluacji, poszczególne narzędzia, a może tylko wnioski i rekomendacje? Im bardziej partycypacyjny charakter ewaluacji, tym bardziej może się on okazać pracochłonny i kosztowny; istnieją też takie elementy polityk publicznych, których nie sposób ewaluować z dużym zaangażowaniem mieszkańców na każdym etapie procesu.

5. Partycypacyjny model ewaluacji

W przypadku ewaluacji działań partycypacyjnych, aby umożliwić pełną i obiektywną ich ocenę, powinniśmy zadbać o jej partycypacyjny charakter. Oznacza to włączenie w proces badawczy wszystkich istotnych interesariuszy, których działanie w ten lub w inny sposób dotyczyło. Działania ewaluacyjne powinny być prowadzone zarówno z udziałem organizatorów i osób zaangażowanych w obsługę procesu (zespół, urzędnicy zaangażowani na różnych etapach), jak i samych odbiorców interwencji. W przypadku spraw ogólnospołecznych warto otworzyć się na aktywną rolę mieszkańców w procesie ewaluacji, np. powołać zespół ewaluacyjny z udziałem mieszkańców lub beneficjentów.

Partycypacyjny charakter ewaluacji nie jest tylko kwestią użycia technik uczestniczących w tradycyjnym monitorowaniu i ocenie. Jest to radykalna zmiana sposobu myślenia o tym, kto inicjuje i podejmuje się tego procesu, a kto uczy się lub korzysta z wyników badań. Partycypacyjne podejście wymaga zaangażowania i czasu, niesie jednak wiele korzyści:⁹ - ogranicza marginalizację konkretnych grup czy punktów widzenia w procesie pozyskiwania i zarządzania danymi;

- poprawia wydajność interwencji, daje zainteresowanym stronom (w tym beneficjentom) okazję do refleksji na temat postępów w realizacji projektu i tworzenia wiedzy. Stwarza to szanse dla do podejmowania działań naprawczych i ulepszeń;

- zwiększa możliwość wykorzystania wyników ewaluacji przez podmioty zaangażowane w proces ewaluacyjny;

- wzmacnia rolę ewaluacji, opierając się na prawie mieszkańców do kontroli i własnych ocen (zarówno samych decyzji, jak i ich realizacji);

- daje zainteresowanym stronom poczucie odpowiedzialności za wyniki, wykorzystuje lokalne potencjały (umiejętności i wiedzę);

- sprzyja wzajemnej edukacji: uczestnicy procesu mają szansę nabycia lub wzmocnienia swoich umiejętności. Aktywne uczestnictwo zainteresowanych stron może doprowadzić do nabycia nowej wiedzy i lepszego zrozumienia własnego środowiska, co pozwoli grupom na określenie działań niezbędnych do zmiany;

- identyfikuje rzeczywiste potrzeby, pozwala lokalnym podmiotom na określenie najważniejszych kwestii, które mają wpływ na ocenę i usprawnienia podejmowanych działań;

- rozwija kompetencje liderów, tworzy zespoły gotowe do współpracy. Zaproszenie szerokiej grupy podmiotów do udziału prowadzić może do wzmacniania lokalnego przywództwa, tworzenia silniejszych i bardziej zorganizowanych grup, wzmocnienia zasobów i sieci;

- tworzy bazę wiedzy wśród lokalnych ludzi i organizacji, którą można zastosować do innych programów i projektów; nabyte umiejętności mogą prowadzić do samopodtrzymujących się działań.

8 Op. cit.

9 Op.cit: Better Evaluation. Sharing information to improve evaluation:
http://betterevaluation.org/plan/approach/participatory_evaluation [dostęp: 31.07.2014]
United Nations Development Programme: <http://web.undp.org> [dostęp: 31.07.2014]

Dobrze rozumiana, nastawiona na refleksje i świadomie przeprowadzona ewaluacja wspiera procesy demokratyzacji i zwiększa przejrzystość w rozliczaniu środków publicznych. Wpływa na jakość polityk publicznych, które tworzone i wdrażane partycypacyjnie mają umacniać demokrację i społeczeństwo obywatelskie, wyrównywać szanse indywidualnego rozwoju, wspierać lokalne inicjatywy, liderów i organizacje pozarządowe. Aby tak się stało, konieczne jest nie tylko wpisanie jej w proces zarządzania, ale także zadbanie o profesjonalnych i kompetentnych ewaluatorów.

Planowanie ewaluacji procesów partycypacyjnych

Bardzo często ewaluacja kojarzy się nam z oceną i to mającą charakter raczej rytualny. Po konkretnym wydarzeniu (szkoleniu, konferencji) dostajemy niemal zawsze tę samą krótką ankietę, w której zadaje nam się pytania o to, na ile dane wydarzenie zaspokoilo nasze potrzeby (nowa wiedza, umiejętności), jak oceniamy prowadzących, catering i salę. Im bardziej rytualnie podchodzimy do takiej ewaluacji, tym mniej możemy z niej skorzystać (jeśli w ogóle jesteśmy tym zainteresowani). Kwestia jakości ewaluacji jest tematem coraz częściej pojawiającym się w polskich publikacjach. Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne w 2008 roku opracowało standardy ewaluacji, w których zawarte zostały, co prawda dość ogólne, ale najważniejsze zasady ewaluacji rzetelnej, trafnej i mającej wpływ na badaną rzeczywistość.² Standardy zostały również opracowane w kontekście ewaluacji interwencji publicznych współfinansowanych ze środków unijnych. Zastanawiając się nad ewaluacją procesów partycypacyjnych warto więc zwrócić uwagę na to, czym w ogóle jest dobra ewaluacja, niezależnie od przedmiotu oceny.

Coraz częściej pojawia się w dyskusjach na ten temat pojęcie ewaluacji partycypacyjnej. W takiej ewaluacji podział na ewaluację zewnętrzną i wewnętrzną nie jest podziałem wystarczającym. Jeśli ewaluacja jest prowadzona przez podmiot zewnętrzny, to uczestnicy i organizatorzy ewaluacji powinni być przede wszystkim podmiotami, a nie przedmiotami ewaluacji. Zarówno kryteria ewaluacji, wskaźniki, jak i same wyniki badania powinny być tworzone w ramach ciągłej komunikacji między ewaluatorem a podmiotem organizującym ewaluację. Również etapy „klasycznej” ewaluacji powinny być rozszerzone o dalszą wspólną pracę nad raportem. Wspólna praca nad raportem i jego wdrożeniem z pewnością zwiększa prawdopodobieństwo przełożenia wniosków na zmianę praktyk partycypacyjnych.

Drugą ważną kwestią jest pytanie, czy istnieje specyfika ewaluacji procesów partycypacyjnych, czy przedmiot badań jest na tyle odmienny, specyficzny, że wymaga oddzielnego potraktowania. Ewaluacja jest rozumiana w tym tekście przede wszystkim jako proces uczenia się organizacji lub instytucji przeprowadzającej procesy partycypacyjne. Jest to również badanie wpływu, jaki działanie partycypacyjne wywołało na mieszkańców, instytucje i całą społeczność lokalną. Na pierwszy rzut oka ewaluacja i partycypacja może do siebie zupełnie nie pasować. Współpraca w ramach społeczności lokalnej jest oparta przede wszystkim na wartościach (zaufanie), ma charakter bardzo lokalny (stosując nawet te same metody partycypacji w różnych społecznościach czy wśród mieszkańców możemy mieć zupełnie odmienne problemy, jak również skuteczność) i jest wieloaspektowa (na jej jakość wpływa bardzo wiele czynników). Kształtowanie polityk publicznych jest więc procesem „zlokalizowanym” i jego sukces zależy od wielu czynników o charakterze lokalnym. Nie ma jednej recepty na udaną partycypację, nie ma więc jednego sposobu przeprowadzenia ewaluacji. Jeśli jednak potraktujemy ewaluację jako narzędzie do podwyższenia jakości współpracy z mieszkańcami, a nie tylko jako ocenę skuteczności podjętych działań zgodnie z wytyczonymi celami, to z pewnością owa lokalność nie stanie się problemem. Jest wtedy podstawowym kontekstem podjętego wysiłku weryfikacji działań i ich ulepszania. Można wtedy określić ogólne ramy dobrej ewaluacji, bez

¹ Dr Katarzyna Sztop-Rutkowska - pomysłodawczyni i prezeska Fundacji Laboratorium Badań i Działań Społecznych „SocLab”, socjolożka, adiunkt w Instytucie Socjologii UwB. Oprócz pracy badawczej, zaangażowana w praktyczny wymiar tworzenia postaw tolerancji i otwartości międzykulturowej. Jest zaangażowana w działania organizacji pozarządowych również jako ekspert w zakresie partycypacji obywatelskiej. Kontakt: sztop@yahoo.com

² Standardy ewaluacji zamieszczone są na: [dostęp: 19.07.2014]

narzucania koniecznych kryteriów czy wskaźników. Inną ważną cechą ewaluacji partycypacji jest bardzo zróżnicowana grupa uczestników i odbiorców procesów oceny. Można więc stwierdzić, że jest to proces specyficzny, charakteryzujący się takimi cechami jak³:

- Konieczność zwracania uwagi na różne perspektywy (włączanie optyki jak największej ilości osób zaangażowanych w proces partycypacji i zainteresowanych jej efektami zarówno ze strony administracji, jak i mieszkańców).
- Silny lokalny kontekst.
- Traktowanie ewaluacji bardziej jako narzędzia nabywania nowej wiedzy i uzyskiwania informacji zwrotnej, niż wyłącznie oceny efektywności działania. Jest to przede wszystkim refleksja nad procesem, a nie jego kontrola.
- Zarządzanie ewaluacją w sposób partycypacyjny, czyli nie hierarchicznie, ale partnersko.
- Łączenie metod jakościowych i ilościowych.

Podstawowe pytania, na które powinna odpowiedzieć ewaluacja procesów partycypacyjnych, to:

- *Czy proces zakończył się sukcesem? Czy został osiągnięty cel? Czy zaangażowały się w niego grupy, do których adresowaliśmy działania? Ocena skuteczności danego działania powinna odnosić się bardziej do wpływu na społeczność lokalną, zmianę całego systemu, a nie do zrealizowania wybranego wskaźnika.*
- *Czy proces partycypacji działał zgodnie z przyjętymi zasadami? Co działało się pozytywnego, a co negatywnego, czy powinny zostać wprowadzone jakieś zmiany w ramach podejmowanych podobnych działań w przyszłości?*
- *Jaki wpływ wywarł przeprowadzony proces partycypacyjny na mieszkańców, na jakość podejmowanych decyzji przez administrację publiczną, na jakość polityk publicznych? Jak duże było zaangażowanie mieszkańców w proces podejmowania decyzji?*⁴

W przypadku ewaluacji procesów partycypacyjnych najważniejsze są dwa typy ewaluacji:

- *Ewaluacja formacyjna.* Jej założeniem jest wsparcie uczestników przeprowadzanych procesów (zwłaszcza osób zarządzających), aby pomóc im ulepszać ich decyzje i działania. Skupia się głównie na procedurach wdrażania programu oraz ich skuteczności i trafności. Typowe pytania, na jakie stara się odpowiedzieć, to: na ile zrealizowane działania w ramach konsultacji są zgodne z planem konsultacji; jakie zaszły zmiany w trakcie realizacji i jakie tego były konsekwencje; czy konsultacje społeczne realizowane są zgodnie z harmonogramem i budżetem itp. Warto tu wprowadzać ocenę ze względu na 7 zasad konsultacji społecznych wypracowanych przez Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji. Celem tej ewaluacji jest udoskonalenie działania i wprowadzenie ulepszeń podczas kolejnych realizacji.
- *Ewaluacja konkluzyjna.* Przeprowadzana po zakończeniu procesów partycypacji w celu oceny jego rezultatów i wpływów; sprawdzenie, jaki wpływ został wywarzony na poszczególnych interesariuszy procesu i na jakość podejmowanych decyzji.

Ewaluacja procesów partycypacyjnych krok po kroku:

ETAP I. Przygotowanie ewaluacji

O ewaluacji koniecznie należy pomyśleć przed rozpoczęciem działań partycypacyjnych (np. konsultacji) i od początku określić cel ewaluacji i jej przebieg. Dzięki temu możemy zebrać potrzebne nam dane w trakcie trwania działania, a nawet modyfikować jego przebieg. Ewaluację można

wprowadzić zarówno:

- a) na początku procesu (w trakcie planowania i projektowania, kiedy badamy kontekst społeczny procesów, np. kapitał społeczny czy sposób działania poszczególnych instytucji); jest to wtedy tzw. ewaluacja ex-ante,
- b) w trakcie procesów partycypacji - ewaluacja on-going (pomiar poziomu realizacji celów, identyfikacja czynników mających wpływ na sukces lub porażkę, realizacja działań według 7 zasad konsultacji itp.),
- c) jak również po zakończeniu działań - ewaluacja ex-post (dotyczy to zwłaszcza oceny efektów przeprowadzonego procesu, jak również wpływu na szerszy kontekst przeprowadzonych procesów partycypacji, np. zwiększenie się poczucia wpływu na podejmowane decyzji przez mieszkańców czy zwiększenie się poziomu zaufania społecznego). We wstępnej fazie najważniejsze jest określenie celów i przedmiotu ewaluacji, wybór ewaluatora i rodzaju ewaluacji, identyfikacja interesariuszy i sposobu przekazania informacji o wynikach ewaluacji.

1) Określenie celów i przedmiotu ewaluacji

Na początku warto zadać sobie pytanie, na ile jest nam potrzebna ewaluacja. Jeśli traktujemy ją jako proces refleksji nad realizowanym przez nas procesem, to trudno byłoby znaleźć argumenty za tym, żeby jej nie przeprowadzać. Warto więc zastanowić się, co w przyjętym modelu partycypacji zadziała efektywnie i jakie można zidentyfikować bariery w osiągnięciu tej efektywności (mogą one być elementem samego procesu, lecz także częścią kontekstu, np. małe poczucie zaufania ze strony mieszkańców z powodu wcześniejszych doświadczeń zle zorganizowanych konsultacji). Z pewnością ewaluacja nie zawsze musi być bardzo obszerna, kosztochłonna i powiązana ze zlecaniem tego zadania zewnętrznej firmie czy badaczowi. Nie zawsze musi kończyć się 100-stronicowym raportem, którego i tak nikt, oprócz ewaluatora, może nie przeczytać. Dlatego wstępny namysł nad potrzebą dokonania ewaluacji powinien wiązać się z zadaniem kolejnych pytań: Jak możemy i chcemy wykorzystać wyniki ewaluacji? Czy jesteśmy otwarci na wprowadzenie zmian w programie, jeśli ewaluacja pokaże, że są one konieczne? Skala przeprowadzonej ewaluacji musi być dostosowana nie tylko do naszych możliwości finansowych, ale i do naszych realnych potrzeb i chęci wyciągnięcia z niej wniosków.

2) Określenie czasu (harmonogram), kosztów (budżet)

Na tym etapie warto zadać sobie takie pytania: Jak i kiedy chcemy zacząć i skończyć ewaluację? Jak dużo to będzie kosztować? Jakie mamy zasoby wewnętrzne, które możemy wykorzystać? Jeśli nie stać nas na zlecenie całej ewaluacji zewnętrznemu podmiotowi (to rozwiązanie ma zresztą istotne wady), warto zastanowić się, jak można zorganizować ewaluację z mniejszym zaangażowaniem zewnętrznego ewaluatora lub przeprowadzić ją na mniejszą skalę.

3) Wybór ewaluatora lub zespołu ds. ewaluacji i określenie sposobu wspólnego podejmowania decyzji

W kontekście dużych unijnych programów ewaluacja kojarzy się zazwyczaj jako usługa zewnętrzna, zlecona przez realizatora projektu firmie badawczej czy zespołowi badaczy. Ma to oczywiście dużo zalet (profesjonalizm, dystans do badanego przedmiotu, oszczędność czasu z punktu widzenia zlecającego). Nie zawsze jednak można znaleźć przekonujące argumenty za tym, żeby takie badanie w całości zlecić na zewnątrz (najczęstszy problem to brak odpowiednich środków finansowych na takie badanie, brak wiedzy na temat potencjalnych dobrych wykonawców ewaluacji czy *last but not least* specyfika przedmiotu ewaluacji, która nie jest powszechnie znana). Jeśli traktujemy ewaluację przede wszystkim w kategoriach refleksji nad procesem, to możemy wykorzystać własne zasoby ludzkie lub organizacyjne, by taką ewaluację w mniejszym zakresie przeprowadzić. Możemy jednak (co wydaje się być rozwiązaniem najlepszym) łączyć ewaluację zewnętrzną i wewnętrzną. Można stworzyć kilkuosobową grupę ds. ewaluacji lub wydelegować jedną osobę, która wyłącznie tym będzie zajmować się i jednocześnie włączyć w realizację oceny zewnętrznego ewaluatora. Bardzo istotne jest, aby osoba lub zespół ds. ewaluacji byli w ścisłym

3 por. Burns Danny, Marilyn Taylor. 2002. *Auditing community participation. An assessment handbook*. Bristol: ThenPolicy Press, s. 2, <http://www.jrf.org.uk/sites/files/jrf/jr082-community-participation-assessment.pdf> [dostęp: 16.07.2014]. Standardy ewaluacji zamieszczone są na: [dostęp: 19.07.2014]

4 Warburton Diane, Richard Wilson, Elspeth Rainbow. 2012. *Making a difference: A guide to Evaluating Public Participation Central Government*. Londyn: *Involve and Shared Practice*. <http://www.involve.org.uk/evaluation-guide/> [dostęp: 15.07.2014].

kontakcie z osobami przeprowadzającymi np. konsultacje społeczne. Zewnętrzny ewaluator – jeśli już się na niego decydujemy - może pełnić różne funkcje. Może być ewaluatorem-trenerem, który wspiera projektowanie ewaluacji i jej przeprowadzenie. Może być odpowiedzialny za organizację pracy (podział obowiązków), moderować spotkania i warsztaty, podsumowywać kolejne kroki, wspierać podmiot zlecający przełożenie rekomendacji na realne zmiany w działaniu np. instytucji czy w kolejnych procesach partycypacyjnych. Jest to osoba zaangażowana bezpośrednio w proces zbierania danych. Druga możliwa rola to ewaluator-konsultant metodologiczny, który może udzielać konsultacji metodologicznej przy wyborze metod badawczych i określaniu wskaźników, oferować pomoc w konstruowaniu narzędzi badawczych. I trzecia rola to ewaluator-badacz, który wykonuje na zlecenie badania lub analizy i pisze raport z ewaluacji.⁵

4) *Identyfikacja uczestników procesów partycypacji (interesariuszy), którzy będą brać udział w ewaluacji lub są zainteresowani jej wynikami.*

Mogą to być bardzo różne osoby: instytucje finansujące proces konsultacji, pracownicy i administratorzy projektu, uczestnicy projektu, liderzy społeczności, instytucje współpracujące. Ważne jest, by wziąć pod uwagę wiele perspektyw i jak najwięcej zainteresowanych stron już na samym początku projektowania ewaluacji. W przeciwnym wypadku ewaluacja może być zaprojektowana w oparciu o potrzeby i interesy wybranych stron.

5) *Określenie sposobu przekazania informacji o wynikach ewaluacji (strategia komunikacyjna)*

Jest to istotne zwłaszcza w przypadku oceny procesów partycypacyjnych. Jeśli efektem ewaluacji będzie egzemplarz raportu, dodany do kolekcji podobnych mu publikacji, stojących na zakurzonej półce urzędnika, to - moim zdaniem - lepiej nie robić żadnej ewaluacji i nie tracić czasu, ani nie ponosić kosztów. Dobra i powszechna informacja o tym, co się działo, jakie osiągnięto cele oraz w jaki sposób można ulepszyć analogiczne działania w przyszłości buduje kapitał zaufania między np. organizatorami konsultacji (samorząd) a mieszkańcami. Uczestnicy procesów partycypacji mają dzięki temu poczucie, że uczestniczyli w czymś ważnym i że zostali potraktowani poważnie (ich uwagi zebrane w trakcie ewaluacji mogą wpłynąć na polepszenie działań partycypacyjnych w przyszłości). Ważne jest nie tylko określenie, które wyniki ewaluacji prześlemy, ale również określenie odbiorców i dostosowanie sposobu komunikacji i kanału komunikacji do ich potrzeb. Warto zadać sobie pytanie, w jaki sposób dotrzeć do uczestników konsultacji po ich zakończeniu. Czy możemy wykorzystać ich dane osobowe i przesłać im np. drogą mejlową podsumowanie raportu, czy lepiej ogłosić to publicznie np. w lokalnej prasie, docierając w ten sposób do szerszego grona odbiorców?

ETAP II Zbieranie informacji

Na tym etapie niekiedy zbyt mocno skupiamy się na wyborze technik zbierania informacji. Zastanawiamy się, jak uzyskać odpowiedzi na nasze pytania – poprzez badanie ankietowe, rozmowę z kluczowymi uczestnikami procesu lub analizę danych zastanych? Kwestie te są ważne, ale wtórne w stosunku do tego, o co chcemy pytać i jak definiujemy sukces podjętych przez nas działań. Należy przy tym pamiętać, że oprócz naszych założonych celów ważne jest otrzymanie opinii o przebiegu samego procesu i zmierzaniu wpływu działań partycypacyjnych na interesujące nas obszary życia społecznego lub na uczestników konsultacji społecznych i ich otoczenie. Kluczowe są więc takie pytania jak: co zbadać i co zmierzyć? Jak to zrobić? Jaką przydatną wiedzę dadzą przyjęte kryteria ewaluacji dla różnych grup interesariuszy? Ważne jest również to, by określić jak rozumiemy sukces naszych działań i kiedy możemy twierdząco powiedzieć, że nasze działania mają sens.

5 *Ewaluacja. Jak to się robi? Poradnik dla programów PAFW.* 2014. Warszawa: Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia”, s. 14.

Wybór kryteriów ewaluacji

Przyjęcie określonych kryteriów ewaluacyjnych, np. efektywności i skuteczności działania warunkuje ostateczny rezultat oceny. Te same działania partycypacyjne możemy oceniać z różnych perspektyw, np. ekonomicznej, w której najważniejszy jest rachunek poniesionych nakładów względem osiągniętych efektów czy społecznej, w której najważniejszą kwestią jest polepszenie relacji urzędu z mieszkańcami i włączenie ich do procesu podejmowania decyzji. Nie ma niczego złego w tym, że programy oceniane są z różnych punktów widzenia. Można nawet powiedzieć, że te różne perspektywy powinny być uwzględnione w ewaluacji. Mamy wtedy do czynienia „ze zdrowym stanem wielokrotnej lub pluralistycznej ewaluacji”⁶.

Przy wyborze kryteriów ewaluacji, czyli zestawu wymiarów oceny przeprowadzonych procesów partycypacyjnych (wskazanie, co jest ważne), zazwyczaj włącza się klasyczne kryteria takie jak: trafność, skuteczność, oddziaływanie (wpływ), efektywność, trwałość efektów i użyteczność.⁷ Ważne, by przy wyborze kryteriów uwzględnić trzy aspekty⁸:

- Najlepiej uwzględnić kilka niezbędnych kryteriów. Nie można jednak brać pod uwagę zbyt wielu kryteriów, gdyż uniemożliwi to rzetelne zrealizowanie ewaluacji.
- Przyjęte kryteria powinny odpowiadać przyjętym celom ewaluacji.
- Dobór kryteriów powinien być dostosowany do potrzeb stron zaangażowanych w proces partycypacji.

Kolejnym krokiem w planowaniu ewaluacji jest *wybór wskaźników i sformułowanie pytań ewaluacyjnych*. Najpierw należy zastanowić się, czego chcemy dowiedzieć się, a później dobrać do tego odpowiedni sposób (metody i techniki zbierania danych). Co to jest wskaźnik? „Jest to cecha lub atrybut, który może być zmierzony w celu oceny interwencji w kategoriach wyników lub oddziaływania. Informacja dostarczona przez wskaźnik jest miarą faktów lub opinii”⁹ (np. ilość zgłoszonych uwag do konsultowanego dokumentu, procent pozytywnie ocenionych zgłoszeń do budżetu obywatelskiego, wzrost zaufania mieszkańców do władz lokalnych). Można więc powiedzieć, że wskaźnik to „drogowskaz”, który precyzyjnie wskazuje, jak oceniamy ewaluację w ramach konkretnego kryterium, np. oddziaływania (wpływu). Do każdego przyjętego kryterium oceny powinno się dobrać kilka wskaźników wyrażonych w pytaniach ewaluacyjnych (np. zadanych w kwestionariuszu ankiety lub podczas analizy danych zastanych).

Jeśli chcemy ewaluować przebieg konsultacji społecznych warto uwzględnić przy wyborze wskaźników siedem zasad konsultacji opublikowanych przez Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji.¹⁰

6 Haber Agnieszka, Maciej Szałaj (red.). 2008. *Środowisko i warsztat ewaluacji*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, s. 40.

7 Dokładny opis kryteriów można znaleźć w wielu poradnikach do ewaluacji, np. Bienias Stanisław i inni. 2012. *Ewaluacja. Poradnik dla pracowników administracji publicznych*. Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, s. 19. Dostępny również w wersji elektronicznej.

8 Chrzanowski Oktawiusz (red.). 2014. *Partycypacja publiczna krok po kroku*. Warszawa: FISE, s. 119.

9 https://www.ewaluacja.gov.pl/slownik/Strony/slownik_wskaznik.aspx

10 Warto również skorzystać z propozycji kryteriów i pytań ewaluacyjnych zawartych w: Chrzanowski Oktawiusz (red.). 2014. *Partycypacja publiczna krok po kroku*. Warszawa: FISE, ss. 121-123.

Badając przebieg konsultacji można więc zwrócić uwagę na takie przykładowe wskaźniki jak:

Zasady dobrych konsultacji społecznych	Przykłady wskaźników lub pytań ewaluacyjnych
Dobra wiara „Konsultacje prowadzone są w duchu dialogu obywatelskiego. Strony słuchają się nawzajem, wykazując wolę zrozumienia odmiennych racji”.	- Ilość propozycji i uwzględnionych zmian do konsultowanego dokumentu. - Stopień zrozumiałości przygotowanych materiałów do konsultacji. - Ilość zastosowanych technik deliberacyjnych.
Powszechność „Każdy zainteresowany tematem powinien móc dowiedzieć się o konsultacjach i wyrazić w nich swój pogląd”.	a) Ilość kanałów komunikacji wykorzystanych do informowania o konsultacjach. b) Sposób tworzenia listy zainteresowanych konsultacjami osób lub organizacji. c) Ilość i zróżnicowanie ustalonych interesariuszy konsultacji.
Przejrzystość „Informacje o celu, regułach, przebiegu i wyniku konsultacji muszą być powszechnie dostępne. Jasne musi być, kto reprezentuje jaki pogląd”.	d) W jaki sposób poinformowano o zgłoszonych uwagach i odpowiedziach organizatora? e) Czy informacje o celu, regułach, przebiegu były jasne dla uczestników konsultacji?
Responsywność „Każdemu, kto zgłosi opinię, należy się merytoryczna odpowiedź w rozsądnym terminie, co nie wyklucza odpowiedzi zbiorczych.”	f) Zakończenie konsultacji w przewidzianym terminie. g) Opublikowanie wyników konsultacji i dotarcie z tą informacją do uczestników konsultacji.
Koordinacja „Konsultacje powinny mieć gospodarza odpowiedzialnego za konsultacje tak politycznie, jak organizacyjnie. Powinny one być odpowiednio umocowane w strukturze administracji.”	h) Wskazanie, kto jest liderem w procesie, jakie grupy/ osoby miały największy wpływ na jego przebieg? i) Ocena sprawności obiegu informacji między koordynatorem a podległą mu administracją. j) Ocena, na ile proces był dobrze koordynowany.
Przewidywalność „Konsultacje powinny być prowadzone od początku procesu legislacyjnego. Powinny być prowadzone w zaplanowany sposób i w oparciu o czytelne reguły.”	k) Na jakim etapie podejmowania decyzji zostali włączeni mieszkańcy? l) Na ile mieszkańcy mieli możliwość formułowania własnych pomysłów? m) Długość czasu przeznaczona na wyrażanie opinii.
Poszanowanie dobra ogólnego i interesu publicznego „Choć poszczególni uczestnicy konsultacji mają prawo przedstawiać swój partykularny interes, to ostateczne decyzje podejmowane w wyniku przeprowadzonych konsultacji powinny reprezentować interes publiczny i dobro ogólne.”	n) Ocena inkluzywności, czyli włączania różnych opinii do konsultacji. o) Jakie inne czynniki/opinie miały wpływ na ostateczny kształt konsultowanego dokumentu/ rozwiązania?

Źródło: opracowanie własne.

Określenie technik zbierania danych

Możliwości wyboru poszczególnych technik zbierania danych jest bardzo dużo. Warto łączyć ze sobą różne techniki, dzięki czemu możemy otrzymać bardziej zróżnicowane dane (łączenie technik czy danych w ramach jednego badania nazywa się triangulacją). Przy wyborze poszczególnych technik, oprócz przyjętych kryteriów ewaluacji, należy wziąć pod uwagę koszty, ilość zaangażowanych osób, szybkość uzyskania danych. Techniki zbierania danych dzielimy przede wszystkim na ilościowe i jakościowe. Najczęściej wykorzystywane techniki ilościowe to:

- PAPI (*Paper and Pencil Interview*) – ankieter zapisuje odpowiedzi respondenta na przygotowanym kwestionariuszu. W kwestionariuszu dominują pytania zamknięte. Mogą pojawiać się pytania otwarte i pół-otwarte (np. dopisanie do listy możliwych odpowiedzi tzw. kafeterii, kategorii „inne – jakie?”. W sytuacji PAPI konieczne jest wpisanie danych do komputerowej bazy danych (należy to uwzględnić w kosztach ewaluacji).
- CAPI (*Computer Assisted Personal Interview*) – ankieter również spotyka się bezpośrednio z respondentem, zapisuje od razu odpowiedzi do przygotowanej bazy danych.
- CATI (*Computer Assisted Telephone Interview*) – przeprowadzenie wywiadu przez telefon, dane zapisywane od razu do bazy komputerowej.
- CAWI (*Computer Assisted Web Interview*) – ankieta internetowa wypełniona przez respondenta. Warto użyć do tego specjalnych aplikacji np. LimeSurvey (darmowe narzędzie zaprojektowane do realizacji CAWI¹¹) lub formularze Google.
- Ankieta audytoryjna – respondenci zebrani w jednym miejscu wypełniają samodzielnie ankietę i oddają ją organizatorom.

Wśród technik jakościowych najczęściej stosuje się:

- IDI (*Individual In-Depth Interview*) – wywiad z jedną osobą przeprowadzony według przygotowanej wcześniej listy pytań otwartych.
- FGI (*Focus Group Interview*) – wywiad grupowy (do 8 osób), zrealizowany według scenariusza z pytaniami.
- Obserwacja, tj. uczestniczenie np. na spotkaniu z mieszkańcami w roli zewnętrznego obserwatora i notowanie poszczególnych zachowań, opinii, emocji na specjalnie przygotowanym formularzu do obserwacji.
- Warsztat ewaluacyjny z organizatorami i uczestnikami procesu – można przedyskutować np. przebieg konkretnych konsultacji społecznych. Na takim spotkaniu można przeanalizować poszczególne fazy konsultacji i wyodrębnić czynniki sukcesu i porażki.

Warto zastanowić się również, z jakich można skorzystać danych zastanych (np. dokumentacja urzędowa, sprawozdania itp.).

Najważniejsze cechy charakterystyczne dla ilościowych i jakościowych technik zbierania danych zawarte są w Tabeli 2.

11 Narzędzie dostępne pod adresem: <https://www.limesurvey.org/en/>

Tabela 2. Techniki zbierania danych

	<i>Techniki ilościowe</i>	<i>Techniki jakościowe</i>
<i>Pytania badawcze</i>	Ile? Jak często? Jak dużo?	W jaki sposób? Dlaczego? Jak?
<i>Narzędzie</i>	Standaryzowany kwestionariusz wywiadu (również ankieta pocztowa, internetowa).	Dyspozycje do wywiadu indywidualnego, scenariusz do wywiadu grupowego, lista pytań do obserwacji, formularz obserwacji.
<i>Dobór próby</i>	Dobór losowy	Dobór celowy (nieprobabilistyczny np. kwotowy, kula śniegowa).

Źródło: opracowanie własne.

Na końcu warto zadać sobie pytania sprawdzające to, czy dokonaliśmy dobrego wyboru techniki zbierania danych:

- Czy dobrane techniki zbierania danych pozwolą nam zrealizować założony cel ewaluacji?
- Czy dzięki tym technikom zbierzemy informacje od wszystkich interesujących nas uczestników procesu?
- Czy jesteśmy w stanie zebrać dane w taki sposób, by zmieścić się w założonym harmonogramie i budżecie?
- Czy dysponujesz odpowiednimi zasobami do skorzystania z tych metod (np. co możesz zrealizować sam, bez udziału zewnętrznego ewaluatora)?

Zebranie danych

Dane mogą być również zróżnicowane: zastane i wywołane, ilościowe i jakościowe, opisy poszczególnych przypadków (case studies), dane wizualne (np. zdjęcia).

Dane powinny być zbierane w ciągu całego procesu. Nie możemy zostawić tego wyłącznie na „ostatnią chwilę”. Jeśli zamierzamy skontaktować się z uczestnikami partycypacji po jej zakończeniu, pamiętajmy również o uzyskaniu od nich zgody na wykorzystanie ich danych osobowych w celu np. wysłania mejlem informacji o ankiecie.

ETAP III *Analiza danych*

Metody analizy danych

Zebrane dane, w zależności od tego, jakiego są typu, można zanalizować posługując się metodami ilościowymi¹² i jakościowymi. Na tym etapie należy pamiętać, jakie cele założyliśmy na początku ewaluacji i do jakich kryteriów oceny chcemy się odnosić. Ważne jest również, by wyniki badań były zaprezentowane klarownie, zrozumiale i w taki sposób, by można je było przekształcić w rekomendacje.

Przygotowanie raportu i prezentacja wyników ewaluacji

Przystępna treść, jak i przejrzysta forma prezentacji danych w raporcie jest niezwykle ważnym elementem ewaluacji. Jest to jeden z ważniejszych czynników wpływających na wdrożenia rekomendacji z raportu. Istotne jest, by forma prezentacji była zrozumiała, czytelna, a wyniki użyteczne dla bardzo zróżnicowanego grona odbiorców (decydentów, przedstawiciele administracji, mediów

i mieszkańców). Ta różnorodność stanowi duże wyzwanie i często wiąże się z przygotowaniem oddzielnych krótkich podsumowań (np. tabel z danymi, infografiki czy listy rekomendacji). Zaleca się, żeby raport ewaluacyjny nie był obszerny (do 100 stron bez załączników), by nie zniechęcić potencjalnych czytelników swoim rozmiarem.

Struktura raportu ewaluacyjnego powinna zawierać następujące elementy:

- Streszczenie: ta część przeznaczona jest przede wszystkim dla decydentów i mediów, czyli dla osób, które zazwyczaj nie mają czasu przeczytać całego raportu. Powinny być tutaj zawarte podstawowe wnioski i rekomendacje. Ta część powinna być napisana niespecjalistycznym, zrozumiałym językiem i nie przekraczać 5 stron.
- Wprowadzenie zawierające opis badania, przyjęte założenia (cele ewaluacji, przedmiot, kryteria, wskaźniki itp.).
- Przedstawienie wyników: w tej części przedstawione są szczegółowo wyniki badania. Wskazane jest tu zastosowanie różnego rodzaju grafów, wykresów, prezentujących zestawienia ilościowe pozyskanych danych. Warto jednak pamiętać o tym, by nie były one zbyt skomplikowane, nie zawierały zbyt dużej ilości danych. W tej części zawarte są najważniejsze wyniki ewaluacji. Można umieścić tu również opis tzw. dobrych praktyk.
- Wnioski i rekomendacje powinny być przedstawione czytelnie, pogrupowane np. według głównych tematów. Powinni być wskazani adresaci rekomendacji oraz sposób wdrożenia. Im rekomendacja jest bardziej precyzyjna, tym łatwiej ją wdrożyć.
- Załączniki (w tym użyte narzędzia, np. kwestionariusze, słowniki pojęć, zestawienie tabelaryczne uzyskanych danych ilościowych).

Jeśli ewaluację przeprowadza podmiot zewnętrzny, dobrą praktyką jest spotkanie ze zlecającym ewaluację przed zakończeniem pisanego raportu końcowego i przedyskutowanie uzyskanych wyników i rekomendacji. Jest to czas na sprawdzenie ich poprawności, na prawidłowe określenie adresatów rekomendacji.

ETAP IV *Upowszechnienie wiedzy z ewaluacji*

Jest to ważny etap, który powinien zostać zaplanowany na początku ewaluacji. Komunikowanie najważniejszych wyników i rekomendacji z raportu wymaga często napisania nowych krótkich tekstów dostosowanych zarówno formą jak i treścią do odbiorcy. Warto tutaj stosować strategię tzw. odwróconej piramidy informacji. Najważniejszy w takim przekazie jest tytuł, krótkie wprowadzenie (lead) i pierwszy akapit tekstu. W nich powinny być użyte najważniejsze słowa kluczowe związane z wnioskami z ewaluacji. We wprowadzeniu powinny znaleźć się podstawowe informacje odpowiadające na pytania: kto, co, kiedy, dlaczego i z jakim skutkiem? Po przeczytaniu leadu odbiorca powinien mieć ogólną wiedzę dotyczącą opisywanego tematu. Dopiero w dalszej części tekstu powinny być zawarte bardziej szczegółowe dane i informacje.

ETAP V *Wdrożenie wyników ewaluacji*

Jest to ostatni etap w planowaniu ewaluacji. Idealną sytuacją jest włączenie w ten etap ewaluatora, który ma możliwość skonsultowania swoich rekomendacji z ich adresatami. Dzięki umożliwieniu szerokiej dyskusji zwiększa się prawdopodobieństwo efektywnego wdrożenia rekomendacji, ponieważ ich adresaci będą mieli wpływ na ich kształt, termin i sposób wdrożenia. W ten sposób można określić czy rekomendacja jest możliwa do wdrożenia (np. niekiedy można ją odroczyć w czasie z powodu nadmiernych kosztów zmian).

¹² Podstawowe informacje na temat ilościowej analizy danych można znaleźć m. in. w: Herbst Jan, Jakub Rozenbaum, Jan Jakub Wygnański. 2013. *Mów do rzeczy. Jak korzystać z danych w działaniach rzeczniczych*. Warszawa: Fundacja Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia”, ss. 76-96.

Podsumowanie

Barbara Worek pisze, że w Polsce „ewaluacja się upowszechnia, [ale] nie towarzyszy temu zrozumienie istoty tej procedury i przekonanie o jej użyteczności”.¹³ Można wyrazić nadzieję, że ewaluacja działań partycypacyjnych jest taką szansą dla ewaluacji w warunkach polskich. Wymusza bowiem na organizatorach włączanie różnych interesariuszy i wprowadzanie zasad partycypacyjnej ewaluacji. Procesy partycypacyjne mają charakter powtarzalny, więc jest szansa, że organizatorzy tych procesów wyciągną wnioski, a mieszkańcy będą oczekiwać, że taka wspólna ewaluacja będzie miała miejsce. Jedną z niewykorzystanych do tej pory szans są ewaluacje budżetów obywatelskich i partycypacyjnych w Polsce. Niewielka liczba gmin, decydująca się na ten rodzaj działań partycypacyjnych, traktuje ewaluację procesu jako ważny element.¹⁴ Jeśli mieszkańcy i mieszkanki będą angażować się w ten proces, z pewnością będą chcieli podzielić się z urzędnikami swoimi opiniami. Oby ta szansa została wykorzystana.

13 Worek Barbara. 2013. *Uspołecznienie ewaluacji czy rytualizacja badań ewaluacyjnych?* W: *Animacja Życia Publicznego*. Warszawa: Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL, nr 4 (11), s. 14.

14 Kęłowski Wojciech. 2014. *Budżet partycypacyjny. Ewaluacja*. Warszawa: Instytut Obywatelski, s. 30.

Future City Game i sąd obywatelski – ewaluacja narzędzi konsultacji na przykładzie Białegostoku

Projekt „Wspólnym głosem”, zrealizowany przez Ośrodek Wspierania Organizacji Pozarządowych (OWOP) w 2014 roku w Białymstoku w partnerstwie z Miastem Białystok i Federacją Organizacji Pozarządowych Miasta Białystok (FOPMB), miał na celu wzmocnienie i usprawnienie procesu konsultacji społecznych w mieście Białystok. Jednym ze sposobów osiągnięcia tego celu jest wdrożenie nowych form konsultacji społecznych, w tym warsztatów Future City Game oraz sądu obywatelskiego. Organizatorzy projektu wyszli z założenia, że nowe formy konsultacji, prowadzone w ciekawej i angażującej formule, mogą przyczynić się do wzrostu motywacji obywateli Białegostoku do udziału w konsultacjach społecznych. Stąd też założenie, że prowadzone konsultacje będą procesami modelowymi, możliwymi do zastosowania również w innym czasie i okolicznościach. Pierwszy proces był oparty o metodę warsztatową grę Miasto Przyszłości (ang. Future City Game), zaś drugi z nich polegał na zastosowaniu w procesie konsultacji społecznych metody sądu obywatelskiego. Obie techniki były zastosowane w Białymstoku po raz pierwszy. By szczegółowo zbadać te zagadnienia, OWOP zaplanował przeprowadzenie zewnętrznej ewaluacji obu procesów. Niniejszy artykuł przedstawia jej wyniki.

Idea gry Miasto Przyszłości i Sądu Obywatelskiego

Warsztaty Gra Miasto Przyszłości zostały opracowane przez British Council w ramach projektu Creative Cities, którego celem jest podnoszenie jakości życia w miastach poprzez zwiększoną partycypację społeczną. Gracze (mieszkańcy miasta) konkurują w zespołach, wypracowując, testując i prezentując swoje pomysły na forum zaangażowanych osób: specjalistów, mieszkańców oraz innych zespołów. Na koniec odbywa się głosowanie nad pomysłami i przechodzi się do planowania ich wdrożenia.

Gra ma dziesięć etapów, podczas których powstają niekonwencjonalne, ale twórcze pomysły na rozwiązanie wyzwań stojących przed miastem. Przez kolejne etapy gry, od diagnozy poprzez tworzenie wizji do prezentacji projektów, przeprowadza graczy tzw. Mistrz Gry, a obserwatorzy, pomocnicy, eksperci i członkowie społeczności lokalnych współpracują z graczami przy testowaniu i ulepszaniu ich pomysłów. W skład każdego zespołu wchodzi gracz posiadający różne doświadczenia zawodowe oraz będący specjalistami w różnych dyscyplinach (np. artyści, architekci, studenci designu, ale także urzędnicy, pracownicy społeczni, socjologowie czy psychologowie). Aby wygrać, zespół musi wykorzystać szereg umiejętności, zarówno miękkich (prezentowanie, negocjowanie) jak i twardych (projektowanie, prowadzenie badań i wywiadów).

Przeprowadzone dotychczas gry okazały się skutecznym narzędziem zwiększenia zaangażowania

¹ Agnieszka Maszkowska jest socjologiem, założycielką i wiceprezesem Fundacji SocLab. Od 2002 r. pracuje przy tworzeniu, realizacji i ewaluacji projektów edukacyjnych i społecznych z dziedziny partycypacji społecznej, ekologii, zrównoważonego rozwoju, aktywizacji zawodowej, wielokulturowości. Jest autorką poradnika dotyczącego standardów działalności w organizacjach pozarządowych oraz konsultantem ds. zarządzania rozwojem organizacji pozarządowych. Ekspert ds. konsultacji społecznych i partycypacji, prowadzi szkolenia i koordynuje projekty badawcze i edukacyjne. Kontakt: a.maszkowska@soclab.org.pl.

społecznego i wspomagania interdyscyplinarnej współpracy w rozwiązywaniu wyzwań stojących przed miastami (np. proponowania nowych możliwości rewitalizacji miast).²

Sąd obywatelski (ang. Citizens jury) to technika wspomagająca pracę niewielkiej grupy obywateli nie będących ani ekspertami, ani osobami bezpośrednio zaangażowanymi w sprawę, którą rozpatrują. Pracują oni na zasadach zbliżonych do tych, które obowiązują w przypadku pracy ławników sądowych - rozpatrują sprawę i wydają „werdykt”. Jurorzy (sędziowie) uzyskują materiały opisujące różne sposoby rozwiązania danego zagadnienia, mogą też wysłuchiwać stron i „świadków”. Skład nie musi dążyć do formalnego konsensusu, ale w sposób naturalny może dochodzić do ścierania się (a często zbliżania) poglądów. Proces taki na ogół trwa 2-4 dni. Na początku jurorzy zapoznają się z materiałami dotyczącymi danego problemu oraz wysłuchują stron, później natomiast pracują nad sformułowaniem rekomendacji. Grupy jurorów składają się najczęściej z 12-16 osób możliwe najlepiej odpowiadających strukturze społeczności. Na przygotowanie całego procesu potrzebne są zazwyczaj 2-3 miesiące.³

Technika sądów obywatelskich jest stosowana najczęściej do podejmowania decyzji w sprawach aktualnych i spornych. Poprzez „poinformowaną debatę” i towarzyszące jej wyniki sądy obywatelskie mają wspomagać władze w decydowaniu o pożądanym kierunku działań. Metoda ta nie polega na przekazaniu decyzji w ręce obywateli, lecz raczej na wspieraniu decyzji dokonywanej przez władze. Pierwotnie technika ta była wykorzystywana jedynie na poziomie lokalnym, obecnie coraz częściej stosowana jest także w przypadku kwestii ogólnokrajowych.

Ewaluacja przebiegu gry *Miasto Przyszłości* i *Sądu Obywatelskiego*

Ewaluacja miała za zadanie osiągnięcie następujących celów:

- ocenę przeprowadzonych procesów pod kątem przyjętych celów i założeń,
- zgodności z zasadami prowadzenia konsultacji społecznych,
- zbadanie efektów, jakie przyniosły procesy.

Zakres badania ewaluacyjnego objął kompleksową analizę dwóch procesów konsultacji, przy uwzględnieniu czterech kryteriów ewaluacyjnych: trafności, skuteczności, użyteczności i oddziaływania. Pytania, które postawiono, dotyczyły postrzegania całego procesu przez uczestników, organizatora i partnerów, a w szczególności:

- przebiegu konsultacji: akcji informacyjno-promocyjnej, rekrutacji uczestników i uczestniczek, atrakcyjności warsztatów/sądu obywatelskiego jako metody prowadzenia konsultacji;
- charakterystyki uczestników i uczestniczek, ich oczekiwań oraz korzyści, jakie przyniosł im udział w procesach;
- stopnia realizacji założonych celów;
- trudności występujących w trakcie realizacji działań;
- wpływu konsultacji na zainteresowanie mieszkańców i mieszkank Białegostoku tym, co się dzieje na ich osiedlu, w ich mieście;
- wpływu konsultacji na zainteresowanie mieszkańców i mieszkank Białegostoku udziałem w innych konsultacjach społecznych czy wydarzeniach partycypacyjnych;
- bezpośredniego oddziaływania przeprowadzonych procesów na działania społeczne.

Perspektywą uzupełniającą jest przyjrzenie się obu procesom pod kątem zgodności z zasadami prowadzenia konsultacji społecznych, m. in:

- realizacji niezbędnych etapów konsultacji, tj: przygotowania procesu, informowania, zasięgnięcia opinii, wyboru rozwiązań, informowania o przyjętych rozwiązaniach, wykorzystania wyników (wdrożenie) i ewaluacji;

- stosowania się do zasad takich jak: przejrzystość, przewidywalność, koordynacja, powszechność.⁴

W ramach badania zastosowane zostały ilościowe oraz jakościowe techniki zbierania i analizy danych, w tym analiza danych zastanych, badania ankietowe, wywiady indywidualne. Analizie poddano dokumenty projektu, treści i formę materiałów promocyjnych i informacyjnych, w tym relacje medialne na temat prowadzonych konsultacji społecznych oraz raport z przeprowadzonych warsztatów *Miasto Przyszłości* opracowany przez Monikę Komorowską – prowadzącą warsztaty.

Pierwszym etapem ewaluacji było badanie ankietowe przeprowadzone wśród uczestników i uczestniczek warsztatów gry *Miasto Przyszłości* oraz sądu obywatelskiego. Kolejnym etapem badania, mającym na celu pogłębienie wyników otrzymanych w badaniu ankietowym, były wywiady indywidualne z wybranymi uczestnikami i uczestniczkami obu procesów oraz z organizatorem i partnerem projektu. W całym procesie badawczym dane zbierane były z uwzględnieniem płci, aby możliwe było zobrazowanie badanego zjawiska z punktu widzenia kobiet i mężczyzn.

Co zrobić, by na Dziesięcinach żyło się lepiej? – ocena gry *Miasto Przyszłości*

Wybór tematu gry miał miejsce na forum Grupy Sterującej, składającej się z przedstawicieli OWOP oraz partnerów – Miasta Białystok i FOPMB. Motywem, który przyświecał organizatorom, było wybranie takiego osiedla, które charakteryzuje się niewielką społeczną aktywnością i jest nieco bardziej zagrożone występowaniem zachowań przestępczych. Ostatecznie wybór padł na osiedle Dziesięciny, a temat konsultacji sformułowany został w postaci pytania: *Co zrobić, by na Dziesięcinach żyło się lepiej?* Ze względu na to, że FCG jest metodą ściśle określoną w czasie, trwa 3 dni.

Badanie tego etapu gry pokazało, że zakres tematyczny konsultacji, czas oraz miejsce zostały wybrane właściwie, adekwatnie do potrzeb mieszkańców. Zastrzeżenia może budzić formuła trzydniowego, intensywnego spotkania prowadzonego w dniach roboczych, która ograniczała możliwość udziału osobom pracującym i uczącym się. Uczestnicy dobrze ocenili wybrane miejsce spotkań, podkreślając szczególnie, że warsztaty miały miejsce na ich osiedlu, co ułatwiło im uczestnictwo.

Rekomendacje

Nieco mniej niż połowa uczestników stwierdziła, że warsztaty trwały zbyt krótko, co pozwala sądzić, że odczuwają oni niedosyt i są nastawieni pozytywnie do dalszych działań. Wśród rekomendacji warto wymienić postulat kontynuowania pracy grupy, np. poprzez działania animacyjne po zakończeniu warsztatów, by uczestnicy mieli szansę wdrożenia pomysłów, które stworzyli.

Informacje o grze i rekrutacja uczestników

Zgodnie z założeniem organizatorów w warsztatach miało uczestniczyć co najmniej 25 osób z różnych grup społecznych: reprezentanci mieszkańców, eksperci, przedstawiciele instytucji i organizacji działających na osiedlu. Informacja o grze umieszczona została w osiedlowych klubach i stowarzyszeniach, bibliotece, miejskim ośrodku pomocy rodzinie, poradniach lekarskich oraz stronach internetowych organizatorów i partnerów projektu (informacje na Facebook’u, mailing własny OWOP, FOPMB, Centrum Wspierania Organizacji Pozarządowych). Pojawiły się również informacje w prasie lokalnej⁵, audycje w Radiu Białystok⁶ oraz film promocyjny na kanale Youtube⁷.

W efekcie zebrano oczekiwaną grupę docelową, utworzona została również lista rezerwowa. Ostatecznie w warsztatach wzięło udział 25 osób: 9 mężczyzn i 16 kobiet. Dominującą grupę stanowiłi

4 Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji. 2013. *Siedem zasad konsultacji*. <https://mac.gov.pl/projekty/kodeks-konsultacji-i-siedem-zasad-konsultacji/dokumenty> [dostęp: 30.06.2014]

5 Między innymi: Gazeta.pl Białystok. *Gra o przyszłość Dziesięcin. Mieszkańcy osiedla zabiorą głos*. http://bialystok.gazeta.pl/bialystok/1,35235,15626184,Gra_o_przyszlosc_Dziesieciny_Mieszkanicy_osiedla_zabiora.html#ixzz39ETVQnne [dostęp: 15/03/2014]

6 Audycja *Nic o nas bez nas* – <http://www.radio.bialystok.pl/edukacjaobywatelska/index/id/110478>. Gość Polskiego Radia Białystok: <http://www.radio.bialystok.pl/gosc/index/page/11/id/111008>.

7 Film *Osiedle Dziesięciny - pomysły na przyszłość* <http://www.youtube.com/watch?v=CY1ISYNPEeE>

2 Komorowska Monika. 2014. *Raport z warsztatów Gra Miasto Przyszłości Future City Game na Osiedlu Dziesięciny*. (niepublikowany raport). Białystok

3 <http://partycypacjaobywatelska.pl/technika/sady-obywatelskie/> [dostęp: 30.06.2014]

mieszkańcy osiedla Dziesięciny, ale pojawiły się także osoby z innych części miasta. Jeśli chodzi o wiek, to największą grupę stanowiły osoby między 31 a 50 rokiem życia (10 osób). Najstarszy uczestnik miał 75 lat, najmłodsza uczestniczka 17 lat. Struktura wykształcenia przedstawia się następująco: wyższe/policealne – 20 osób, średnie/ponadgimnazjalne – 4 osoby oraz gimnazjalne – 1 osoba. Uczestnicy pochodzili z różnych grup zawodowych, wśród ekspertów znaleźli się m. in.: architekt, socjolog, dziennikarka, dzielnicowi, pracownicy MOPR, pełnomocnik prezydenta ds. organizacji pozarządowych, pracownicy administracji spółdzielni mieszkaniowej. Tak zróżnicowane grono uczestników przemawia za skutecznością wykorzystania wielu różnorodnych kanałów informowania.

Rekomendacje

Analiza tego etapu procesu prowadzi do wniosku, że dobrym kanałem informacyjnym (oprócz tych wykorzystanych w projekcie), który mógłby zachęcić do udziału w warsztatach mieszkańców mniej aktywnych społecznie, mogłyby być ogłoszenia na klatkach schodowych w blokach oraz informacje przekazane zarządom wspólnot mieszkaniowych na terenie osiedla. Druga konkluzja dotyczy składu samej grupy osób uczestniczących. Tu cenna byłaby stała obecność na warsztatach przedstawicieli administracji, pracowników instytucji takich jak: Kluby Osiedlowe Gaj i Kalina, oraz miejskich urbanistów. Dzięki temu uczestnicy mieliby możliwość uzyskania jak największej liczby informacji o terenach osiedla oraz mogli planować działania we współpracy z przedstawicielami instytucji.



Zasięganie opinii na temat pomysłów

Pierwszym etapem gry Miasto Przyszłości było diagnozowanie problemów występujących na Osiedlu Dziesięciny w zakresie spraw społecznych, gospodarki, ekologii i kultury. Kolejnym etapem diagnozy było zaznaczenie przez uczestników na mapie Osiedla miejsc, które lubią, których nie lubią oraz tych, które dysponują potencjałem. Mapy wraz z diagnozą problemów stały się punktem wyjścia dla tworzenia wstępnych wizji oraz pomysłów. Na początku grupy określiły własne wizje kierunków rozwoju Osiedla Dziesięciny i zdecydowały się skupić na aspektach społeczno-kulturalnych i ekologiczno-społecznych. Następnie podczas burzy mózgów 5 zespołów stworzyło po 10 pomysłów,

z których - przy użyciu kryteriów oceny pomysłów (atrakcyjność, innowacyjność, zbieżność z problemami lokalnymi, odpowiadanie na potrzeby społeczności lokalnej, trwałość, możliwość realizacji) i dyskusji grupowej - wybrali po dwa najlepsze. Na tym etapie wszystkie rywalizujące ze sobą grupy przedstawiły swoje pomysły i odpowiadały na wątpliwości i pytania dotyczące swoich propozycji. Ta krytyczna ocena była przygotowaniem do kolejnego kroku, jakim było testowanie pomysłów, czyli sprawdzanie tego, czy zyskałyby one poparcie mieszkańców. Na tym etapie graczy wspierali eksperci, którzy przedstawiali możliwości organizacyjne, finansowe i prawne wymyślonych działań. Formuła gry przewidywała również konsultacje stworzonych pomysłów z innymi mieszkańcami osiedla. W tym celu poszczególne grupy wychodziły w teren, by zapytać spotkane osoby, co sądzą na temat działań, które planują. Poza tym zorganizowano także spotkanie z uczniami pobliskiego gimnazjum.⁸

W opinii uczestników gra przebiegała bardzo dobrze na każdym etapie (organizacja, prowadzenie zajęć, poszczególne etapów warsztatów). Zdecydowana większość ankietowanych oceniła, że podczas warsztatów udało się stworzyć trafną diagnozę problemów istniejących na Osiedlu Dziesięciny, zaś na etapie tworzenia pomysłów uwzględniono potrzeby różnych grup mieszkańców. Formuła warsztatów była ciekawa, atrakcyjna i motywująca, gdyż umożliwiała kontakt między mieszkańcami i dawała realne możliwości wykreowania pomysłów do wdrożenia. Uczestnicy wyraźnie odczuwali, że mają wpływ na przyjęte rozwiązania.

Wybór rozwiązań

W formule gry Miasto Przyszłości wybór rozwiązań konkretnego problemu polega na swoistym konkursie na najciekawszy projekt. W Białymstoku pięć grup przez dwa dni pracowało nad pomysłami, a następnie przygotowało prezentację efektów swoich działań (prezentacja została przedstawiona na forum publicznym trzeciego dnia gry). Poza uczestnikami i uczestnikami w pokazie wzięli udział przedstawiciele organizatora i partnera projektu, a także mieszkańcy osiedla. Łącznie w spotkaniu uczestniczyło około 35-40 osób, włączając uczestników warsztatów. Prezentacje proponowały różne działania uatrakcyjniające Dziesięciny, w tym: uporządkowanie miejsc zielonych i wyposażenie ich w sprzęt rekreacyjny i sportowy (np. siłownia pod chmurką, mała architektura), organizowanie pikników dla mieszkańców osiedla, inicjowanie różnorodnych działań wspierających tworzenie się osiedlowej tożsamości, np. wystawa „Dziesięciny wczoraj i dziś”, różnorodne warsztaty dla osób w różnym wieku, stworzenie atrakcyjnego parku obok rzeki. Ostatecznie zebrani zagłosowali na najlepszy ich zdaniem pomysł.

Rekomendacje

Biorąc pod uwagę fakt, że projekty wybierane są poprzez głosowanie zaproszonych gości, głównym mankamentem prezentacji finałowej okazała się niska frekwencja, wynikająca przede wszystkim z niedostatecznej informacji zaadresowanej bezpośrednio do mieszkańców oraz wyboru miejsca i czasu prezentacji. Odpowiadając na ten problem, warto podejmować działania zwiększające frekwencję mieszkańców podczas prezentacji, np. poprzez zorganizowanie prezentacji w przestrzeni publicznej (na otwartym powietrzu w miejscu często uczęszczanym przez mieszkańców osiedla) albo wywieszenie zaproszeń na klatkach schodowych.

Informowanie o przyjętych rozwiązaniach

Z uwagi na to, że w konsultacjach na Osiedlu Dziesięciny brało udział stosunkowo niedużo osób, znaczenia nabiera sposób poinformowania o efektach całego przedsięwzięcia innych mieszkańców osiedla. Organizatorzy zadbali, by informacje o wynikach warsztatów pojawiły się w internecie, w szczególności na profilu Facebook, a także w prasie lokalnej.

⁸ Komorowska Monika. 2014. *Raport z warsztatów Gra Miasto Przyszłości Future City Game na Osiedlu Dziesięciny*. (niepublikowany raport). Białystok.

Rekomendacje

Ze względu na ogólnospołeczny wymiar proponowanych zmian warto było rozważyć poinformowanie całej społeczności lokalnej o pomysłach wykreowanych podczas warsztatów (np. poprzez wrzucanie informacji do skrzynek pocztowych). Dzięki takim działaniom stworzone pomysły mogą zyskać akceptację większej grupy osób, co może się przełożyć na większe zaangażowanie w ich realizację. Niezbędne jest także przekazanie wypracowanych przez mieszkańców rozwiązań do administracji Osiedla Dziesięciny oraz do Urzędu Miejskiego, by instytucje te uwzględniały je w planowanych działaniach.



Wykorzystanie wyników (wdrożenie)

Z badania ankietowego przeprowadzonego od razu po warsztatach wynikało, że ponad 3/4 uczestników podejmowało działania, nad którymi pracowało podczas gry Miasto Przyszłości. Rzeczywiście, pewna część grupy podjęła prace nad wdrożeniem swoich pomysłów. W okresie od kwietnia do czerwca 2014 roku grupa animowana przez OWOP spotykała się kilkakrotnie i planowała działania na swoim osiedlu. Jako osoby prywatne oraz jako organizacje pozarządowe podjęli już kilka inicjatyw, w tym:

- Złożony został wniosek do budżetu partycypacyjnego na stworzenie osiedlowej siłowni pod chmurką, co było rozwinięciem jednego z pomysłów opracowanych podczas warsztatów. Tworzyli go wspólnie mieszkańcy, kierownik administracji, dyrekcja szkoły i nauczyciele. Dzięki dużemu zaangażowaniu mieszkańców wniosek ten wygrał w głosowaniu i będzie realizowany w 2015 roku ze środków miasta Białystok.
- Fundacja „Cud, Miód, Rodzina”, której założycielka brała udział w warsztatach, zrealizowała warsztaty fotograficzne dla rodziców w osiedlowej bibliotece.
- Zaplanowano osiedlowy piknik rodzinny, na organizację którego środki miały pochodzić z dotacji Urzędu Miejskiego.

Ewaluacja przebiegu sądu obywatelskiego

Wyboru tematu, nad którym obradował sąd, dokonała Grupa Sterująca (podobnie jak przy grze). Nie był to wybór łatwy, gdyż organizatorom zależało, by temat był aktualny, ważny dla konkretnej społeczności, a zarazem nie wywoływał kontrowersji. W zakładanym czasie nie były przewidywane żadne obowiązkowe konsultacje społeczne w Białymstoku, więc nie udało się wykorzystać narzędzi sądu obywatelskiego w rzeczywistych, a nie tylko organizowanych na potrzeby projektu konsultacjach. Po dłuższej dyskusji wybrano temat już od pewnego czasu omawiany przez członków organizacji pozarządowych, a dotyczący działania ciał opiniodawczo-konsultacyjnych w Białymstoku. Pytanie problemowe brzmiało następująco: „Czy obecnie funkcjonujący Zespół Konsultacyjny ds. Organizacji Pozarządowych powinien zostać zastąpiony przez Radę Działalności Pożytku Publicznego?”. Organizatorzy przeznaczili dwa dni na przeprowadzenie sądu obywatelskiego. Spotkania odbywały się w godzinach popołudniowych. O tym terminie potencjalni uczestnicy mogli się dowiedzieć z odpowiednio długim wyprzedzeniem. Miejscem realizacji konsultacji była kawiarnia położona w centrum miasta.

Z przeprowadzonego badania ewaluacyjnego wynika, że uczestnicy dobrze ocenili wybrane miejsce i docenili jego położenie w centrum. Część z nich widziała by obrady sądu w prawdziwej sali rozpraw. Konsultacje miały miejsce podczas wakacji, co mogło obniżyć frekwencję. Z drugiej strony wybrany termin odpowiadał studentom, którzy również uczestniczyli w spotkaniu.

Rekomendacje

Wybrany temat, ze względu na swój dość wąski i branżowy charakter, nie sprzyjał szerokiemu zainteresowaniu wśród mieszkańców Białegostoku. W przyszłości warto zwrócić uwagę na to, by miał jasno postawioną, prostą tezę, dotyczącą codziennego życia mieszkańców.

Informowanie i rekrutacja uczestników

Organizatorzy założyli, że do udziału w obradach sądu zrekrutowanych zostanie 15 osób z różnych grup społecznych (uwzględniając zróżnicowanie wiekowe i według płci). Poza tym nie założono określonego składu grupy docelowej. Zastosowano następujące formy informowania i rekrutacji: informacje na Facebook’u – profil FOPMB i profil „Konsultacje Społeczne w Białymstoku”, mailing własny OWOP, FOPMB, Centrum Wspierania Organizacji Pozarządowych, informacje na stronie www OWOP oraz informacje na lokalnym portalu internetowym⁹. Choć informacje o możliwości udziału były dostępne wyłącznie za pośrednictwem internetu, to połowa uczestników dowiedziała się o sądzie od znajomych. W efekcie zebrano oczekiwaną grupę docelową, utworzona została również lista rezerwowa. Ostatecznie w warsztatach brało udział 15 osób (8 mężczyzn i 7 kobiet). Jeśli chodzi o wiek - największą grupę stanowiły osoby między 31 a 50 rokiem życia (9 osób). Wszyscy mieli wykształcenie wyższe. Byli to: studenci, pracownicy organizacji pozarządowych, prawnicy, socjologowie, członkowie rady miejskiej. Struktura uczestników była zatem stosunkowo jednorodna. Grupa sędziów w blisko połowie składała się z osób, które nie są związane z organizacjami pozarządowymi, co skutkowało sporymi różnicami między uczestnikami w zakresie posiadanej wiedzy na temat specyfiki trzeciego sektora.

Rekomendacje

W przypadku metody sądu obywatelskiego warto w przyszłości dążyć do odzwierciedlenia w osobach sędziów struktury danej społeczności, by zapewnić możliwie wyważoną, obiektywną opinię. Warto dywersyfikować kanały przekazywania informacji, by nie ograniczać odbiorców tylko do osób korzystających z internetu.

9 Dzień Dobry Białystok <http://dziendobry.bialystok.pl/zostan-sedzia-sadu-obywatelskiego/> [dostęp: 18.07.2014]

Rozstrzygnięcie w kwestii pozostawienia Zespołu Konsultacyjnego lub zastąpienia go Radą Pożytku Publicznego przekazano w ręce 15 osób – sędziów i ławników, których rolą było zajęcie stanowiska po dogłębnym rozpatrzeniu tematu.

Praca sędziów trwała 3 dni. Pierwszym etapem prac było przedstawienie przez moderatorkę tematu konsultacji. Omówiono specyfikę metody sądu obywatelskiego, zasady działania pod kątem prawnym zespołu konsultacyjnego ds. organizacji pozarządowych oraz rady działalności pożytku publicznego, a także zasady konsultacji społecznych i sposób ich przeprowadzania. Został również przedstawiony dokładny program sądu obywatelskiego na kolejne dni. Rozdano materiały szkoleniowe, zawierające dokumenty przybliżające zasady działania rady i zespołu, w tym regulaminy, fragmenty ustawy, uchwał i zarządzeń, opracowania własne, opisy innych przykładów sądu obywatelskiego oraz prezentację na temat konsultacji społecznych. Uczestnicy mieli możliwość zapoznania się z materiałami na miejscu, a po zakończeniu spotkania także w domu. Dzień pierwszy miał formę wykładu, z możliwością zadawania pytań przez uczestników.

Spotkanie w drugim dniu poświęcono na analizę SWOT obu ciał opiniodawczych – zespołu konsultacyjnego i rady pożytku. Spotkanie było prowadzone metodą warsztatową, uczestnicy pracowali w podgrupach. Trzeci dzień miał charakter otwartego dla publiczności posiedzenia sądu. Sędziowie wybrali spośród siebie przewodniczącego, zastępcę oraz sekretarza. Rolą przewodniczącego było prowadzenie posiedzenia, w tym udzielanie głosu poszczególnym mówcom. Powołano „obrońców”, tzw. adwokatów poszczególnych ciał opiniodawczych, których zadaniem było przytoczenie argumentów przemawiających za ich funkcjonowaniem w Białymstoku. Adwokaci oraz sędziowie powoływali również świadków, którym zadawano pytania w ramach przesłuchań. Po ich zakończeniu sędziowie udali się na naradę, podczas której głosowano nad poszczególnymi tezami. Zasady głosowania opracował jeden z uczestników sądu. Po niespełna półgodzinnej naradzie gotowy był werdykt sądu. Brzmiał on następująco: „Rekomendujemy utworzenie w Białymstoku Rady Działalności Pożytku Publicznego, w której przedstawiciele organizacji wybierani będą przez sektor pozarządowy, a regulamin działania będzie z nim współtworzony”.

Ewaluacja tego etapu działań wskazała, że w ocenie 1/3 uczestników sądu za mało czasu poświęcono na: przedstawienie metody sądu obywatelskiego jako metody konsultacji społecznych, analizy SWOT, dyskusję i podejmowanie decyzji (werdyktu). Z uwagi na to, że uczestnicy mieli zróżnicowaną wiedzę dotyczącą przedmiotu podejmowanej decyzji, informacje wprowadzające do tematu nie były dla nich wystarczające. Wyrażano również opinie wskazujące na to, że przesłuchania świadków powinny być głównym elementem sądu i uczestnicy byli na to gotowi już podczas drugiego dnia. Bardzo dobrze oceniono samą metodę sądu obywatelskiego, doceniając z jednej strony niezobowiązującą atmosferę, dynamizm i otwartą formułę, z drugiej zaś poważne i merytoryczne podejście do sprawy oraz duże zaangażowanie uczestników. Szczególnie atrakcyjna była w oczach sędziów możliwość wysłuchania adwokatów oraz zadawania pytań świadkom. Stworzyło to przestrzeń do dialogu, którego istotą było poszukiwanie najlepszego rozwiązania, a nie przekonywanie za wszelką cenę do swojej racji.

Rekomendacje

Doświadczenia wskazują, że obrady sądu obywatelskiego powinny trwać dwa dni. Zaleca się, by pierwszy dzień miałby charakter wprowadzający i służył dokładnemu przedstawieniu tematu oraz wyrównaniu wiedzy ławników. Należy zadbać o odpowiedni dobór materiałów, a także wzbogacić formę wykładową o prezentacje multimedialne lub inne materiały wizualne. Drugi dzień powinien mieć formę publicznego posiedzenia sądu, z przesłuchiowaniem świadków oraz przestrzenią na moderowaną dyskusję między ławnikami. Niezbędne jest sformułowanie przez ławników uzasadnienia dla podjętej decyzji, które byłoby odczytane na zakończenie posiedzenia, a następnie mogłoby być rozpowszechnione wśród mieszkańców miasta.

Z uwagi na to, że ostatni dzień sądu obywatelskiego był otwarty dla publiczności i miał charakter rozprawy, zaproszenie do udziału w charakterze widzów zostało skierowane do wszystkich zainteresowanych, a ze względu na temat - przede wszystkim do przedstawicieli organizacji pozarządowych. Po zakończeniu konsultacji Organizatorzy zamieścili podsumowanie w internecie i przygotowali relację filmową.

W jaki sposób podjęta przez sąd decyzja wpłynie na rzeczywistość? Z informacji od organizatora konsultacji wynikało, że członkowie Zespołu, przy ostatecznym podejmowaniu decyzji o powołaniu rady pożytku publicznego z pewnością wezmą pod uwagę rekomendacje ławników. Niezależnie od werdyktu, posiedzenie sądu było też pewną formą podsumowania efektów 10-letniej pracy Zespołu, gdzie wskazywano jego mocne i słabe strony. Taka refleksja jest również jednym z owoców sądu obywatelskiego i może służyć poprawie funkcjonowania obecnego ciała konsultacyjnego.

Rekomendacje

Należy zadbać o poinformowanie mieszkańców, w szczególności przedstawicieli sektora organizacji pozarządowych oraz Zespołu Konsultacyjnego ds. Organizacji Pozarządowych i magistratu, o werdykcie ławników i jego uzasadnieniu. W tym celu zaleca się rejestrowanie całego posiedzenia (ewentualnie również transmisję na żywo), udostępnienie np. w internecie lub w postaci protokołu, a także komunikowanie skróconej wersji różnymi kanałami informacji.

Czy konsultacje przeprowadzone w Białymstoku były modelowe?

Przeprowadzone konsultacje nie były oficjalnymi konsultacjami ogłoszonymi przez Urząd Miejski, opartymi o konkretny akt prawny. Na wdrożenie zaproponowanych rozwiązań nie przeznaczono też konkretnych środków finansowych. Miały one raczej służyć sprawdzeniu metod, ich wad i zalet, by w przyszłości z większą świadomością można było z nich korzystać. Przebieg konsultacji zawierał wszystkie niezbędne etapy konsultacji od ich przygotowania, informowania, poprzez zasięganie opinii, wybór rozwiązań, informowanie o przyjętych rozwiązaniach, wykorzystanie wyników (wdrożenie) i ewaluację. Ewaluacja procesów konsultacyjnych jest jednym z jego niezbędnych etapów. Jej celem jest ocena przeprowadzonych działań, m. in. w celu wyeliminowania błędów w przyszłych działaniach. Wydaje się potrzebna szczególnie gdy, zastosowane metody konsultacji społecznych są prowadzone po raz pierwszy.

Procesy przebiegały z poszanowaniem zasady powszechności – każdy zainteresowany tematem mieszkańiec mógł wziąć udział w warsztatach, organizatorzy starali się zaprosić do uczestnictwa osoby różnej płci i wieku, pochodzące z różnych organizacji i instytucji. W przypadku sądu obywatelskiego, ze względu na dobór tematu, dużo trudniej było pozyskać do uczestnictwa „zwykłego” mieszkańca. Wszystkie zaplanowane działania były odpowiednio wcześniej komunikowane zainteresowanym osobom, więc proces spełniał warunek przewidywalności.

Podsumowanie

W oparciu o przeprowadzoną ewaluację można sformułować kilka głównych rekomendacji:

- Warsztaty Future City Game są dobrym narzędziem motywującym do angażowania się w działania na rzecz społeczności lokalnej oraz do uczestniczenia w innych procesach partycypacyjnych. Wskazują na to pierwsze wymierne efekty w postaci włączenia się w proces budżetu partycypacyjnego, prowadzenie działań w osiedlowej bibliotece oraz konkretnych zamierzeń dotyczących organizacji pikniku osiedlowego.

- Sąd obywatelski jest bardzo atrakcyjny dla odbiorców i ma duży walor edukacyjny. Warto go stosować w przypadku rozstrzygnięć tematów ważnych dla mieszkańców, a jednocześnie trudnych i wzbudzających emocje, gdyż wysoki poziom merytoryczny dyskusji, jaki gwarantuje sąd, umożliwia dialog i podjęcie obiektywnej decyzji.

- Kwestią szczególnie ważną przy testowaniu nowej metody konsultacji społecznych jest wdrożenie

wyników, dzięki czemu mieszkańcy nie będą mieli poczucia, że włożyli swój wysiłek w coś, co nie przyniesie efektów.

- Warto zadbać o większą przejrzystość i jawność efektów sądu obywatelskiego oraz warsztatów Miasto Przyszłości. Odgrywa to rolę upowszechniającą wyniki konsultacji oraz legitymizującą działania podejmowane na ich podstawie w przyszłości.

- Urząd Miejski, jako organizator konsultacji, powinien rozważyć organizowanie tego typu procesów na innych osiedlach, także przy decydowaniu o kwestiach istotnych dla mieszkańców (sąd obywatelski). W przypadku ograniczonych środków finansowych można zastępować honoraria uczestników innymi niż pieniężne formami rekompensaty, np. karnetami do różnych placówek kulturalnych, nagrodami rzeczowymi itp.

- Dzięki współpracy międzysektorowej możliwe było wykorzystanie w obu procesach potencjału obu stron – strony pozarządowej i samorządowej. Z uwagi na duży profesjonalizm oraz sprawną koordynację działań ze strony organizacji pozarządowej warto kontynuować współpracę z trzecim sektorem w zakresie organizacji konsultacji społecznych, np. w formule zlecania zadań z tego zakresu.

- Organizacja warsztatów Miasto Przyszłości pokazała, że warto rozwijać współdziałanie instytucji społeczno-kulturalnych na terenie osiedli – bibliotek, klubów osiedlowych, administracji spółdzielni mieszkaniowych (szczególnie w kontekście braku w Białymstoku osiedlowych centrów społecznej aktywności). Warto również wspierać powoływanie lokalnych centrów aktywności lokalnej, które pełniłyby funkcję animującą życie społeczne na osiedlach.

Partycypacyjne tworzenie standardów organizacji pozarządowych – podsumowanie badania

1. Standardy Organizacji Pozarządowych

Rozwojowi sektora pozarządowego w Polsce od początku lat 90. towarzyszyły różnego rodzaju formy samoregulacji. Ważnym momentem było wprowadzenie w 1997 roku Karty Zasad Działania Organizacji Pozarządowych, czyli ogólnego zapisu norm etycznych wyznaczających podstawowe ramy działania organizacji nie działających dla zysku. Później, wraz z powstawaniem federacji i sieci organizacji, pojawiały się inicjatywy o bardziej restrykcyjnym charakterze, w wyniku których organizacje miały możliwość uzyskania certyfikatu potwierdzającego spełnienie określonych wymagań. Wśród najważniejszych i pionierskich dokumentów powstałych w tamtych czasie wymienić można m. in. Kartę Etyczną Pozarządowych Organizacji Ekologicznych (2002); Kartę zasad organizacji monitorujących działalność administracji publicznej (2002); Standardy przejrzystości finansowej w Socjalnych Organizacjach Pozarządowych (WRZOS) i dokument, którym posługują się Ośrodki Sieci SPLOT.² Każdy z nich różni się nieco centralną problematyką - dotyczącą podstawowych spraw związanych z formalno-prawnym działaniem organizacji, kwestii etycznych czy sposobu zarządzania organizacją. Cechą, która łączy większość tego rodzaju dokumentów, jest natomiast sposób ich tworzenia, który zazwyczaj ma charakter odgórny („top-down”) i polega na opracowaniu kodeksu przez małą grupę ekspertów, a następnie przekazaniu gotowych rozwiązań innym organizacjom. W ostatnich latach obserwować można jednak inną tendencję, którą od poprzedniej odróżniają dwie cechy. Pierwszą jest partycypacyjny charakter tworzenia standardów. Polega to na wspólnym przygotowaniu standardów przez organizacje, które później będą z nich korzystały. Ideą takiego działania jest dostosowanie ich treści do problemów i potrzeb organizacji działających w określonym (lokalnym) środowisku. Oczywiście nie zwalnia to z konieczności stosowania się do standardów mających ogólnopolski zasięg, ale raczej służy ich uszczegółowieniu zgodnie z miejscowymi potrzebami. Powstawanie takich inicjatyw jest odpowiedzią środowiska pozarządowego na oczekiwania społeczeństwa i grantodawców na potrzebę większej przejrzystości i uczciwości podejmowanych przez nie działań. Choć organizacje pozarządowe (przynajmniej te duże - WOŚP, PCK) cieszą się jak na razie większym zaufaniem Polaków niż media, przedsiębiorstwa czy instytucje polityczne³, do opinii publicznej trafiają co jakiś czas sygnały o działaniach nie tylko sprzecznych ze społecznym poczuciem sprawiedliwości, ale również kodeksem karnym⁴. Środowiska pozarządowe same wychodzą zatem z inicjatywami tworzenia dodatkowych standardów, w których z większą lub mniejszą precyzją określałyby własne ramy działania. Choć rzadko jest to wyrażone

1 Autorka jest socjologiem, adiunktem w IS UwB. Zajmuje się problematyką związaną z edukacją, nierównościami społecznymi i strukturą społeczną. Obecnie zajmuje się kwestią odmienności ścieżek edukacyjnych ze względu na płeć, w tym dostępu kobiet do studiów ścisłych i technicznych. Poza pracą badawczą zajmuje się ewaluacją badań społecznych, również procesów partycypacyjnych. Razem z Irkiem Sadowskim prowadzi bloga społeczeństwo.pl. Kontakt: zawistowska.alicja@gmail.com.

2 Dokładne opracowanie można znaleźć w: Skrzypiec Ryszard. 2009. *Standardy działania i metody oceny jakości działania polskich organizacji pozarządowych. Ocena jakości działania organizacji pozarządowych*. Warszawa: Ośrodek Badania Aktywności Lokalnej Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego.

3 Raport z badania CBOS 2012. *Zaufanie społeczne*. <http://www.cbos.pl> [Dostęp: 1/08/2014]

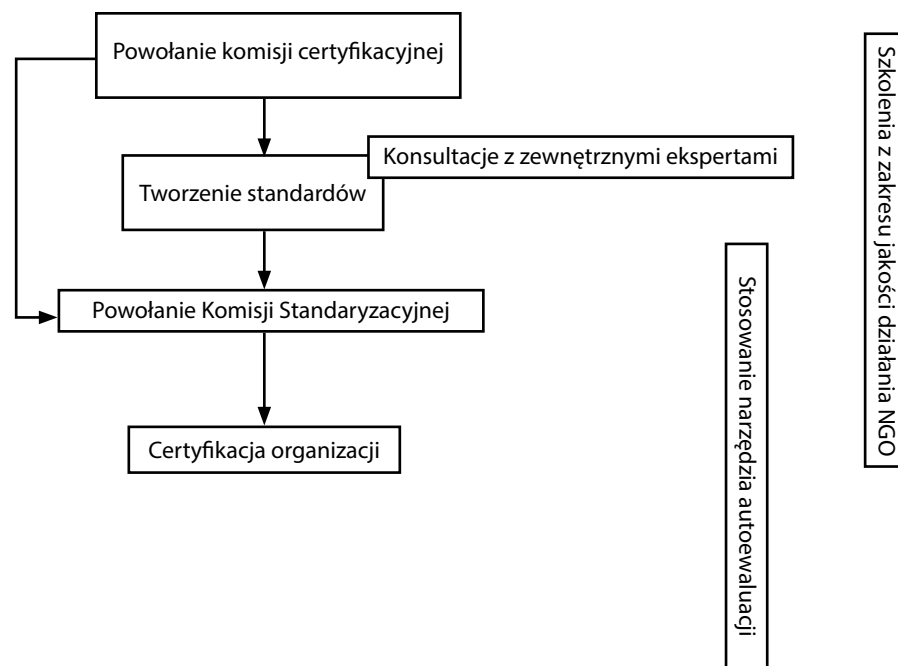
4 Przykładem tego pierwszego mogą być tzw. ekoharacze, czyli wyłudzenia dokonywane przez organizacje ekologiczne.

wprost, istnieje tu ukryte założenie, że „własne” standardy będą w większym stopniu respektowane, niż te przyjęte z zewnątrz.

2. Projekt „Jakość, która staje się normą”

Projekt zainicjowany przez Ośrodek Wspierania Organizacji Pozarządowych (OWOP) w 2012 roku – „Jakość, która staje się normą” – miał właśnie na celu podniesienie jakości (wiarygodności i profesjonalizmu) białostockich organizacji poprzez wypracowanie standardów obejmujących wybrane pola ich działalności. W szerszej perspektywie projekt miał na celu budowanie dobrego wizerunku całego sektora. W odróżnieniu od innych realizowanych w tym samym czasie w Polsce inicjatywy samoregulujących⁵, powstałe w jego ramach standardy wypracowane zostały od początku do końca przez środowisko, do którego są kierowane.

Projekt był wieloetapowym (Schemat 1.), trwającym przez trzy lata (2012-2014) przedsięwzięciem. Rozpoczął się od powołania Komisji Standaryzacyjnej, która składała się z przedstawicieli lokalnych organizacji pozarządowych. Osoby te miały na celu sformułowanie pełnego katalogu standardów. Następnie z tej grupy wyłoniono Komisję Certyfikacyjną, której zadaniem było opracowanie metody przeprowadzenia certyfikacji – przygotowanie regulaminu, ustalenie grupy odbiorców certyfikatu oraz przeprowadzenie całego procesu. W trakcie prac pierwszej komisji kolejne wersje standardów były konsultowane z zewnętrznymi ekspertami. Inicjatywie tej towarzyszył szereg szkoleń dotyczących różnych aspektów podnoszenia jakości w organizacjach pozarządowych oraz cykl szkoleń z zakresu narzędzi autoewaluacji przygotowany przez Biuro Obsługi Inicjatyw Społecznych. Całości projektu towarzyszyła bieżąca ewaluacja, która objęła różne działania projektu (szkolenia, promocje). W tym artykule zaprezentuję wyniki odnoszące się głównie do procesu tworzenia standardów oraz opiszę kilka doświadczeń z ich przebiegu.



Rysunek 1. Przebieg projektu „Jakość, która staje się normą”

5 Na przykład: „Skutecznie i profesjonalnie” Standardy Federacji organizacji służebnych Mazowia; „Standaryzacja działalności wrocławskich organizacji pozarządowych” Euro-conect, Standardy działania Sieci Organizacji Pozarządowych Polski Wschodniej.

2.1 Partycypacyjne tworzenie standardów – przebieg badania ewaluacyjnego

Pierwszym etapem badania ewaluacyjnego była ogólna diagnoza tego, jak białostockie środowisko NGO postrzega ideę standaryzacji, jak rozumiany jest jej cel i jakie jest ogólne nastawienie wobec tej kwestii. Ze względu na specyfikę badanej populacji oraz budżet badania, najefektywniejszą metodą zebrania tych informacji był sondaż on-line. Badanie ankietowe trwało od połowy grudnia 2012 r. do początku lutego 2013 r. Lista adresów, pod które wysłana została ankieta, pochodziła ze strony internetowej Urzędu Miasta Białostok. Ankiety wysłano łącznie do 364 organizacji, ale wiele adresów okazało się nieaktualnych lub błędnych. Ostatecznie ankietę uzupełniło 50 osób, jednak ze względu na anonimowość badania nie można ustalić, ile organizacji reprezentują. Interpretując wyniki należy pamiętać, że nie było to badanie reprezentatywne, a uzyskane wyniki obciążone są, poza innymi, błędem autoselekcji, polegający na tym, że ankietę wypełniły przede wszystkim osoby najbardziej zainteresowane tematem badania oraz takie, które miały wyraziste poglądy na badaną kwestię.

Opinie przedstawicieli białostockich organizacji odnośnie idei standaryzacji były dość jednorodne. W serii stwierdzeń⁶ przedstawionych badanym akceptacja pozytywnych opinii była znacznie częstsza niż negatywnych, np. zdecydowana większość badanych zgodziła się, że istnienie standardów pomaga utrzymać wysoką jakość działania organizacji. Równie często zgadzano się też z opinią, że istnienie kodeksów pomaga organizacjom „trzymać fason” oraz, że dzięki nim ludzie działają bardziej uczciwie. Mniej niż ¼ badanych zgodziła się ze stwierdzeniem, że standardy krępują działania organizacji, a jeszcze mniej, że stanowią przejaw zbędnej biurokracji, która pochłania tylko czas i wysiłek. Wyniki te warto uzupełnić informacjami pochodzącymi z większych, ogólnopolskich badań. Pokazują one, że termin „standard” budzi odmienne skojarzenia w zależności od kontekstu: używany w rozumieniu współpracy z administracją publiczną kojarzył się ze sztywnymi ramami działaniami, biurokracją, a jeśli dotyczył oddolnej samoregulacji - budził pozytywne skojarzenia („normy”, „dobre praktyki”).⁷ Rozróżnienie to, z pozoru błahe, może mieć istotne znaczenie dla przełamania oporu wobec tworzenia się i stosowania oddolnych inicjatyw partycypacyjnych.

Dalsze analizy pozwoliły wyodrębnić trzy sposoby myślenia o standardach w białostockim środowisku (Tabela 1.). Pierwszy z nich reprezentuje dość sceptyczne stanowisko: osoby te, stanowiące mniejszość, uważały, że regulacje powielają tylko ogólnospołeczne normy etyczne oraz, że potrzebne są głównie młodym, niezbyt doświadczonym organizacjom. Konsekwencją takich poglądów było przekonanie, że standardy nie poprawiłyby wizerunku sektora. Drugi sposób myślenia wyrażał postawę akceptacji – badani wierzyli, że mogą one poprawić funkcjonowanie organizacji, jednak powinny być tak sformułowane, aby uwzględniały specyfikę organizacji (np. profil działania, doświadczenia). Inaczej niż w przypadku pierwszej grupy, nie zgadzali się jednak, że standardy powinny powstawać w ramach oddolnych akcji. Trzeci typ myślenia o standardach zdominowany był przekonaniem, że funkcjonowanie organizacji powinno być regulowane tylko formalnymi zasadami. Tym, co łączy większość badanych, jest przekonanie, że standardy, jeśli już miałyby istnieć, nie powinny być dekreteowane, tylko powstawać w środowisku, bazując na indywidualnym doświadczeniu organizacji.

Przedstawicieli białostockiego sektora pozarządowego zapytaliśmy również, jakie obszary funkcjonowania organizacji mogłyby być ich zdaniem poddane standaryzacji. Z analizy wyłaniają się trzy główne obszary (Tabela 2.). Pierwszym z nich jest kontakt z otoczeniem. Może to wynikać między innymi z osobistych doświadczeń współpracy z instytucjami czy urzędami, które nie zawsze układają

6 Czy P. zdaniem istnienie różnego rodzaju kodeksów etycznych i zawodowych: a) to zbędna biurokracja; b) pomaga utrzymać wysoki standard działania organizacji; c) sprawia, że ludzie działają bardziej uczciwie; d) sprawia, że organizacje będą się trzymać zapisanych w nich zasad; e) pochłaniają tylko czas i wysiłek; f) niczego nie zmienia; uniemożliwia swobodne działanie organizacji.

7 Badanie *Diagnoza działalności organizacji pozarządowych pod kątem istnienia standardów działania* Raport końcowy SMG/KRC Poland Media S.A. s. 6.

Tabela 1. Postawy wobec standardów

<i>Postawa sceptyczna</i>	<i>Techniki ilościowe</i>	<i>Techniki jakościowe</i>
Istnieją uniwersalne zasady etyczne i nie ma potrzeby tworzenia odrębnych dla naszej dziedziny działalności	Powinny istnieć odrębne standardy dla różnych obszarów działalności organizacji pozarządowych	Organizacja działa sprawniej, jeśli kieruje się tylko formalnymi zasadami, takimi jak statut i ustawy
Różnego rodzaju standardów i spisanych zasad funkcjonowania potrzebują głównie młode organizacje, które nie wypracowały jeszcze własnych metod działania	Uwzględnienie standardów zawodowych i etycznych prowadzi do większej sprawności działania organizacji	
Nie zgadzają się, że wprowadzenie standardów działania organizacji pozarządowych poprawiłoby wizerunek sektora		

się pomyślnie. Na kolejnych miejscach wymienione zostały aspekty formalne funkcjonowania NGO, a dopiero później etyczne. Wygląda więc na to, że na obecnym etapie rozwoju sektora pozarządowego, gdy organizacje coraz częściej nawiązują współpracę z pozostałymi sektorami i stają się coraz bardziej responsywne wobec potrzeb swoich beneficjentów, bardziej niż kompasu etycznego potrzebują uzgodnienia wspólnego „języka” działań podejmowanych z partnerami. Postulaty te bezpośrednio kojarzą się też z potrzebą uporządkowania biurokratycznych spraw w organizacji. Trzeci obszar obejmuje normatywne aspekty działania organizacji oraz definiuje jej styl.

Tabela 2. Trzy obszary standaryzacji

<i>Współpraca z otoczeniem</i>	<i>Sprawy formalne</i>	<i>Normy i wartości</i>
- Kontakty z beneficjentami - Kontakty ze sponsorami i grantodawcami - Kontakty z innymi organizacjami - Kontakty z otoczeniem	- Szczegółowy opis zachowań i procedur - Szczegółowy opis obowiązków - Sprawy formalne	- Styl działania organizacji - Ogólny opis wartości

2.2. Tworzenie standardów

Partycypacyjne tworzenie standardów lub - ogólniej rzecz biorąc - wspólnotowy sposób działania przełamuje konwencjonalny sposób tworzenia polityk na bottom-up i top-down. Tutaj mają one charakter procesów horyzontalnych, a więc tworzone są przez środowisko, w którym mają funkcjonować. W przypadku projektu „Jakość, która staje się normą” proces tworzenia standardów zainicjowany został przez OWOP, który wskazał pięć obszarów standaryzacji: komunikacja wewnętrzna, zarządzanie personelem, finansami i zarządzanie strategiczne, współpraca i komunikacji z otoczeniem⁸. Organizacja dokonała też wyboru członków Komisji Standaryzacyjnej (KS) spośród osób działających w Federacji Organizacji Pozarządowych Miasta Białystok (FOPMB). Grupa ta składała się z 13 osób. Członkowie KS dostawali wynagrodzenie za pracę nad standardami.

Prace Komisji Standaryzacyjnej polegały na spotkaniach dyskusyjnych podczas których, krok po kroku, pod kierunkiem moderatorki, przygotowywane były kolejne standardy. Łącznie zorganizowano 11 takich spotkań; każde z nich trwało 6 godzin. Obserwacja stylu pracy grupy prowadzi do kilku konkluzji, które mogą posłużyć jako wskazówki przy komponowaniu składu takiej grupy i moderowaniu jej przebiegu:

- Reprezentatywności grupy pracującej nad standardami. Skoro istotną projektów partycypacyjnych jest tworzenie standardów skierowanych do lokalnego środowiska, grupa, która nad nimi pracuje, powinna jak najlepiej odzwierciedlać strukturę lokalnych organizacji. Grupa tworząca standardy powinna być „miniaturą” społeczności lokalnej i różnicować się ze względu na istotne cechy, np. profil działalności, doświadczenie, styl funkcjonowania czy wielkość. Kierowanie się kryterium reprezentatywności nie tylko koresponduje z zasadą demokratyzacji działań, ale również pomaga stworzyć bardziej uniwersalne standardy.

- Oprócz zróżnicowania samych organizacji korzystne jest również zróżnicowanie uczestników pod względem zajmowanego stanowiska w organizacji – doświadczenia kierowników projektów, osób zajmujących się finansami czy wolontariuszy różnią się i ich skonfrontowanie może przełożyć się na adekwatność standardów. Warto też zwrócić uwagę na to, by daną organizację reprezentowała co najwyżej jedna osoba. Ma to uzasadnienie w tym, że przedstawiciele tych samych organizacji dysponują podobnymi doświadczeniami i mogą wносить mniej nowych treści do dyskusji. Ponadto taka „podwójna” reprezentacja kłóci się z zasadą poufności i ogranicza możliwość krytycznej analizy problemów we własnej organizacji, gdyż obecność współpracowników lub przełożonych może utrudniać otwarte wyrażanie własnego zdania.

- Partycypacyjne tworzenie standardów jest równoznaczne z posługiwaniem się metodami pracy w grupie. Niemal całość projektu „Jakość, która staje się normą” powstawała podczas wspólnej pracy grupowej. Warto w tym kontekście pamiętać, że do tworzenia standardów powoływani są eksperci – osoby z dużym doświadczeniem pracy w sektorze, na różnych stanowiskach i przy różnych inicjatywach. Koordynacja wymiany poglądów między nimi jest więc dużym wyzwaniem dla moderatora dyskusji, który z „szumu” musi wydobyć najważniejsze opinie; dokonać ich selekcji. Zastosowanie mają tutaj zatem wszystkie wskazówki znane z metodologii prowadzenia badań fokusowych, które pomagają zmierzyć się z syndromem myślenia grupowego czy zdominowaniem opinii grupy przez osoby obdarzone większą charyzmą.

2.3 Etapy tworzenia standardów

(1) Diagnoza. Tworzenie standardów powinno rozpocząć się od przedyskutowania problemów, z którymi zmagają się organizacje – tworzone standardy powinny z nimi ściśle korespondować. Już ten wstępny etap dyskusji pozwolił na sformułowanie kilku dylematów, przed którymi stoją autorzy wszystkich standardów. Wśród nich dwa okazały się najważniejsze:

- Uniwersalność vs. szczegółowość: jak powinien brzmieć standard, aby mógł być adekwatny wobec organizacji bardziej i mniej zbiurokratyzowanych, młodszych i starszych; zatrudniających personel lub tylko wolontariuszy?

- Pomiar ilościowy vs. jakościowy: jak utworzyć weryfikowalne wskaźniki, które pozwolą przekonać się, czy dany standard został spełniony?

(2) Przyjęcie wspólnych definicji i ustalenie celów. Na początkowym etapie prac KS utożsamiała standaryzację przede wszystkim z podnoszeniem jakości działań organizacji. Zgodnie z tym rozumieniem, standardy służyć miały uzyskaniu lepszej efektywności, zoptymalizowaniu pracy oraz dążeniu do jej profesjonalizacji. W trakcie prac komisji cele te uległy modyfikacji. Oprócz idei poprawiania jakości, ustalono również pośrednie (dodatkowe) korzyści związane ze stosowaniem standardów. Ostatecznie wypracowane przez komisję standardy miały służyć trzem celom. Pierwszym z nich jest edukacja. Standardy mają tutaj pełnić rolę swojego rodzaju poradnika, a nawet informatora

⁸ Szczegóły oraz treść standardów dostępna jest pod adresem: <http://sop.owop.org.pl/> [dostęp: 09/08/2014]

mówiącego o tym, jak można lepiej rozwiązywać bieżące problemy, jakie są alternatywne metody działania czy obowiązki organizacji. Drugi cel to ustrukturalizowanie prac organizacji: standardy mają wesprzeć racjonalne wykonywanie zadań oraz efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim i materialnym w organizacji. Rolą standardów jest też uporządkowanie i uzupełnienie dokumentacji. Wiadomo skądinąd, że wiele organizacji funkcjonuje bez dokumentów, które korzystnie wpływają na jakość pracy. Należą do nich między innymi misja i wizja oraz plany finansowe. Jak wynika z przeprowadzonych w ramach tworzenia standardów spotkań oraz doświadczeń członków Komisji, wiele ustaleń dotyczących tych kwestii istnieje jedynie w umysłach członków organizacji, ale rzadko kiedy podejmowany jest wysiłek, aby te wyobrażenia uzgodnić i spisać. Tworząc standardy, Komisja przyjęła dość formalistyczną zasadę, że „to, co nie jest spisane, nie istnieje” i zgodnie z tym optowała za dokumentowaniem reguł postępowania w rozmaitych sprawach.

(3) Po etapie diagnostycznym prace KS weszły w kolejną, zasadniczą fazę – formułowania treści standardów. Był to najbardziej długotrwały etap obrad, wypełniony intensywnymi dyskusjami. Poza warstwą merytoryczną, sporo czasu zajęło grupie stylistyczne ich opracowanie. Wynikało to nie tylko z dbałości o precyzję języka, w jakim powinny być wyrażone poszczególne wytyczne, ale również z konieczności uwzględnienia żeńskich i męskich rodzajów rzeczowników.

Analiza treści (frekwencji słów) jednej z pierwszych wersji standardów wskazuje, że najczęściej pojawiało się w nich słowo „posiada” („organizacja posiada”), a następnie „pracowników”, „wolontariuszy”, „członków”, „działania” oraz „finansowe”. Wskazuje to, że standardy białostockie mierzały głównie do kodyfikacji organizacyjnych aspektów działania. Czasownik „posiada” występował najczęściej ze słowami „spisane” i „ustalone”. Chodziło o różnego rodzaju dokumenty oraz zasady określające reguły funkcjonowania organizacji (np. sposób współpracy z wolontariuszami). Choć ta analiza zawartości miał głównie charakter poglądowy, wskazuje na zmianę podejścia do standaryzacji w ciągu ostatnich lat – akcenty zostały wyraźnie przesunięte z aspektu aksjonormatywnego na organizacyjny.

(4) Komisja Certyfikacyjna

Gdy standardy były gotowe, pracę rozpoczęła Komisja Certyfikacyjna, której głównym zadaniem było opracowanie przebiegu certyfikacji. W trakcie narad ustalono, że certyfikacji poddawane będą tylko organizacje zrzeszone w FOPMB. Ustalając tę zasadę kierowano się głównie względami praktycznymi oraz chęcią wzmocnienia pozycji FOPMB jako wiodącej instytucji skupiającej organizacje pozarządowej w mieście. Założono, nie bez racji, że najbardziej prężne białostockie NGO'sy są już jej członkami i to one w pierwszej kolejności powinny poddać się certyfikacji. Podkreślono również, że organizacje działające poza FOPMB będą miały dodatkowy bodziec do przyłączenia się do niej i pozytywnie wpłynie to na integrację białostockiego środowiska (trzeba podkreślić, że FOPMB nie stosuje żadnych formalnych wymogów wobec organizacji zainteresowanych włączeniem się w poczet jej członków). Trzecim argumentem był sprawny przepływ informacji w obrębie FOPMB, który ułatwi rozpowszechnienie informacji o certyfikacji oraz zmobilizuje pierwszych kandydatów. Pojawiały się również głosy krytyczne wobec przyjęcia takiej zasady. Argumentowano, że ograniczenie możliwości certyfikacji tylko do organizacji zrzeszonych w FOPMB jest niezgodne z ideą demokratycznej partycypacji, ale argumenty za utrzymaniem ograniczenia przeważały. Przyjęto jednak kompromis, że ograniczenie to ma charakter czasowy.

(5) Zasady certyfikacji

Komisja Certyfikacyjna przygotowała łącznie trzy dokumenty określające przebieg i zasady certyfikacji: regulamin, formularz zgłoszeniowy oraz ankietę certyfikacyjną. Regulamin określał główne warunki przyznania certyfikatu, określał proces jej przebiegu, uprawnienia Komisji Certyfikacyjnej i definiował cele samej certyfikacji. Przyjęto, że certyfikacja ma za zadanie promocję wyróżniających się pod względem przejrzystości organizacji oraz ich ewaluację. Zgodnie z regulaminem procedura ta miała trzy etapy. W pierwszym organizacja ubiegająca się o certyfikat wypełniała formularz zgłoszeniowy i wysłała go na wskazany adres e-mail, aby następnie spotkać się z przedstawicielami Komisji Certyfikacyjnej w siedzibie organizacji. Podczas spotkania wypełniano

wcześniej przygotowaną ankietę i nadawano punkty za spełnienie konkretnej dyrektywy. Ankieta (oraz pozostałe dokumenty) dostępna była dla organizacji ubiegających się o certyfikację, co dawało jej możliwość lepszego przygotowania się czy ewentualnego nadrobienia braków. Ostatnim etapem było przyznanie certyfikatu. Regulamin precyzyjnie określał kryteria udzielenia certyfikatu:

- Certyfikat podstawowy przyznany był organizacji, która uzyskała co najmniej 75% punktów na poziomie podstawowym w każdym ze standardów;
- Certyfikat „plus” przyznany był organizacji, która zdobyła co najmniej 75% punktów na poziomie podstawowym w każdym ze standardów oraz co najmniej 50% punktów z poziomu plus łącznie ze wszystkich obszarów standardów.

Zważywszy na fakt, że do certyfikacji przystąpiły organizacje kierujące się wysokimi standardami działania, kryteria te można uznać za niezbyt wysokie. Standard wyższego poziomu nie wymagał ani stuprocentowego spełnienia kryteriów poziomu „plus”, ani nawet poziomu podstawowego. Wskazują na to również wyniki procesu ewaluacji, które zakończyły się przyznaniem standardu „plus” wszystkim organizacjom.

Wśród organizacji, które jako pierwsze poddały się certyfikacji (pierwsza dziesiątka określona wymaganiami projektu), dominowały organizacje zajmujące się działaniami kulturowymi oraz mające charakter pomocowy. Tylko jedna działała na polu ekologii. Najstarsza z organizacji założona została ponad 20 lat temu. Pozostałe były młodsze, ale również posiadały dużo doświadczenia. Warto podkreślić, że wszystkie scertyfikowane organizacje cieszą się dobrą renomą i zaufaniem w białostockim środowisku pozarządowym. Sama treść standardów nie sugerowała jednak nic na temat długości działania, a zawarte w nich kryteria były uniwersalne - nie wykluczały ani nie faworyzowały organizacji żadnego typu. Fakt ubiegania się o certyfikaty organizacji o dłuższej historii można zatem odczytać jako przejaw samoświadomości przedstawicieli sektora - o „nagrodę”, jaką jest certyfikat jakości, ubiegały się te, które rzeczywiście miały do tego podstawy. Można mieć jednak wątpliwości czy właściwie została obrana grupa docelowa. Beneficjentami certyfikatów stały się de facto organizacje mogące pochwalić się wysoką jakością działania. Przystąpienie do FOPMB, choć formalnie nie wymaga spełnienia żadnych wymogów, przyciąga te najbardziej aktywne i działające uczciwie. Biorąc pod uwagę edukacyjny cel standaryzacji można się zastanawiać, czy rzeczywiście organizacje o dużym potencjale, rozbudowanej sieci kontaktów i doświadczeniu najbardziej potrzebują tej wiedzy. Jest to kolejne pytanie, z którym zmierzyć się muszą grupy inicjujące tworzenie również innych standardów.

(6) Doświadczenia Komisji Certyfikacyjnej

Choć cały proces tworzenia standardów i opracowania metody certyfikacji był starannie przygotowany, dopiero prace „w terenie” pokazały, jak można je udoskonalić. Wskazówki grupy przeprowadzającej certyfikację są następujące:

- Należy dobrze przemyśleć, jak powinny być ocenione poszczególne kryteria: ocena zero-jedynkowa (organizacja spełnia lub nie spełnia danego kryterium; posiada lub nie posiada dany dokument) nie zawsze była wystarczająca.
- Pojawił się też problem weryfikacji informacji udzielanych przez certyfikowane organizacje. Zgodnie z regulaminem, wizytujący organizację członkowie komisji mieli prawo wglądu w stosowne materiały, które potwierdziłyby spełnienie konkretnego kryterium (oczywiście nie wszystkie wymogi można w ten sposób skontrolować). W praktyce takich formalnych weryfikacji było niewiele i w większości przypadków kierowano się normą zaufania. Wynikało to w dużej mierze z faktu, że certyfikowani i certyfikujący nierzadko znali się osobiście. Kwestia kontroli jest drażliwym i pozostaje jak na razie nie rozwiązany problem procesu certyfikacji.
- Po przeprowadzonej certyfikacji wyłonił się też problem stopnia uzgodnienia przez Członków Komisji zakresu definicji i pojęć, którymi się posługiwali. Sporo wątpliwości wzbudziły na przykład kwestie dotyczące misji i wizji, które zgodnie ze standardami powinny posiadać organizacje, a które przez różne „składy” Komisji Certyfikacyjnej były rozumiane inaczej. Te problemy certyfikacji wynikają z konieczności przyjęcia pewnego rodzaju kompromisu między potrzebą kwantyfikacji jakości organizacji, a więc chęcią wyrażenia jej cech w postaci ścisłej, najlepiej liczbowej, a nieostrością kryteriów jakości. Osoby pracujące nad standardami pamiętały jednak,

że o dobrym funkcjonowaniu organizacji nie świadczą dokumenty określające zasady działania, ale inne, wymykające się prostym pomiarom charakterystyki. Ankieta miała być tylko ich pewnym przybliżeniem.

3. Podsumowanie i wskazanie głównych problemów

Powyższe spostrzeżenia oparte są na wynikach badania ewaluacyjnych konkretnego projektu, ale wiele z nich ma charakter uniwersalny. Dotyczy to zarówno (i) przebiegu procesu partycypacyjnego tworzenia standardów, (ii) ich ewaluacji i (iii) samej idei standaryzacji.

(i) Przebieg tworzenia standardów jest procesem długotrwałym, dynamicznym i odbywającym się z minimalną interwencją organizatorów. O jego finalnych efektach decydują zatem sami uczestnicy, a rola organizatora jest tu ograniczona do wyznaczenia głównych ram działania. Jest to schemat inny niż ten, do którego przywykliśmy jako beneficjenci projektów unijnych, a nawet jako obywatele. Kierunek, jaki przyjmie cały proces, zależy od rozwiązania dylematów dotyczących istoty całej standaryzacji. Tworzenie białostockich standardów pokazało, że równie ważne, jak rozsądne opracowanie sposobu pomiaru jakości oraz odpowiednie ustalenie progu szczegółowości, jest określenie sensu ich istnienia.

(ii) Ewaluacja procesów partycypacyjnych również musi mieć charakter partycypacyjny – rola ewaluatora nie może ograniczyć się do zebrania odpowiedzi z ankiet czy nawet przeprowadzenia wywiadów jakościowych. Warto kierować się tu zasadami i ideą metodologii *action research*, która za cel stawia sobie zrozumienie sytuacji, wspieranie grupy w podejmowaniu decyzji i udzielanie rekomendacji, które są efektem dialogu między badaczem a uczestnikami procesu. Ci ostatni traktowani są w tym podejściu jako eksperci posiadający lepszą wiedzę niż zewnętrzny obserwator. Wymaga to jednak od ewaluatorów odejścia od konwencjonalnych metod rekomendowanych w podręcznikach na rzecz większego zaangażowania i elastyczności.

(iii) Na koniec warto wspomnieć, że standardy, jeśli rzeczywiście mają być sygnałem świadczącym o wysokiej jakości, muszą być faktycznie przestrzegane. Aby tak było, powinny być weryfikowalne. Jest to problem, z którym zmierzli się przedstawiciele białostockich organizacji pozarządowych i – jak łatwo się domyślić – wszyscy inni autorzy podobnych dokumentów. Doświadczenia z realizacji innych projektów wskazują na to, że skuteczność standardów jest większa, jeśli towarzyszą im jakieś narzędzia monitorowania i sankcjonowania. Do takich sankcji należy między innymi utrata akredytacji, która w niektórych przypadkach jest niezbędna do uzyskania finansowania, albo wykluczenie z grona sieci czy federacji. Badania prowadzone również w innych sektorach wskazują, że tylko te firmy i instytucje, które objęte były standardami posiadającymi możliwości kontrolne, podnosiły jakość działania⁹. Oczywiście można zauważyć, że każdy, nawet najbardziej szczelny system kontroli dokumentacji i procedur w firmach czy organizacjach można „objeść”, jeśli ich członkowie nie mają woli działania w uczciwy sposób lub koszty takiego działania przewyższają kilkakrotnie koszty mniej uczciwych rozwiązań. Biorąc pod uwagę rosnące „zapotrzebowanie na jakość” wydaje się, że coraz większym zainteresowaniem będą cieszyły się inicjatywy tworzące konkretne narzędzia podnoszenia jakości w wąsko określonych obszarach funkcjonowania organizacji.

⁹ Lloyd Robert, Virginia Calvo, Christina Laybourn. 2010. *Ensuring credibility and effectiveness. One world trust*. http://www.oneworldtrust.org/csoproject/images/documents/SRI_Compliance_Mechanisms.pdf [dostęp: 1/08/2014]

Uspołeczniiona ewaluacja w animacji społecznej i pracy w społecznościach lokalnych²

Aby zrozumieć rolę ewaluacji w działaniach animacyjnych, należy określić, czym jest animacja oraz jak w jej kontekście może przebiegać proces ewaluacji. Niemal we wszystkich definicjach ewaluacja jest określana jako „proces”. Oznacza to, że jest to badanie prowadzone systematycznie, a nie jednorazowo, lecz także, że jest to pewien uporządkowany sposób pracy, składający się z sekwencji następujących po sobie kroków. Pierwszym etapem tego procesu jest planowanie, podczas którego jednym z kluczowych elementów jest wypracowanie celów ewaluacji i interesariuszy oraz przedmiotu badania. Drugim krokiem jest projektowanie, podczas którego formułujemy m. in. kryteria, pytania badawcze, metody zbierania danych. Następnym etapem to zbieranie danych. Czwarty to analiza, wnioskowanie i budowanie rekomendacji, a ostatni to prezentacja wniosków i rekomendacji oraz próba „zakotwiczenia” ich w przyszłych działaniach organizacji/institucji (zastosowanie)³. Biorąc pod uwagę poszczególne etapy procesu ewaluacji, zastanowię się, jakie znaczenie i rolę może ona odgrywać w kontekście animacji społecznej i pracy w społecznościach lokalnych

1 Etap ewaluacji: planowanie (przedmiot, cele, interesariusze)

Rozumienie animacji oraz określenie celów pracy animatora/animatorki w danej społeczności wpływa na przebieg ewaluacji, dobór wskaźników zmiany, a co za tym idzie sposobów zbierania dowodów na jej istnienie.⁴ Cele pracy osoby pracującej ze społecznością w ramach modelu organizacji społeczności lokalnej (OSL) zdefiniowane są następująco:

„Podejmowane przez organizatora działania powinny być natomiast ukierunkowane na tworzenie lub odtwarzanie poczucia tożsamości i solidarności, zmianę układu sił na danym terenie, wyrównywanie szans, poprzez wspieranie/wzmacnianie osób i grup znajdujących się w najbardziej niekorzystnym położeniu oraz restrukturyzację stosunków społecznych, ponieważ zaburzenia w tym zakresie mogą być przyczyną występujących dysfunkcji. O zmianie społecznej można mówić dopiero wtedy, gdy mają miejsce rzeczywiste przeobrażenia w zakresie wartości, celów oraz aspiracji zarówno poszczególnych osób, grup, jak i społeczności jako całości.”⁵

1 Katarzyna Sekutowicz - z wykształcenia antropolog kulturowy. Pracuje w stowarzyszeniu w BORIS w Warszawie. Specjalizuje się w planowaniu programów, zarządzaniu projektami oraz w ewaluacji. Prowadzi Agencję Ewaluacji i Rozwoju. Konsultantka UNDP Umbrella Project w zakresie wypracowywania planów strategicznych przez organizacje pozarządowe, jeden z ewaluatorów Programu „Partnerstwo dla Środowiska” oraz, na zlecenie Open Society Institute N.Y., polskiego oddziału Ashoki. Współautorka książek dotyczących zarządzania organizacją pozarządową. Superwizor Stowarzyszenia Trenerów STOP.

2 W artykule użyto opracowania własne: Sekutowicz Katarzyna. 2011. *Wytyczne do ewaluacji pracy animatorów ROEEFS*, Warszawa: CPE; Sekutowicz Katarzyna. 2013. *Analiza narzędzi badawczo-ewaluacyjnych w obszarze zbierania praktycznych dowodów zmiany w pracy ze społecznością*. Warszawa: CAL.

3 Ten etap ewaluacji nie jest wskazywany w jej modelowym ujęciu, ale z mojej perspektywy bardzo ważne jest, aby ewaluator/ka myślał/a nie tylko o przeprowadzeniu badania i przekazaniu jego wyników, ale też o to, w jaki sposób wyniki te zostaną wykorzystane. Nie chodzi tu o branie odpowiedzialności, ale o wprowadzenie zmiany.

4 Skrzypczak Bohdan. 2013. *Interwencja społeczno-edukacyjna w środowisku lokalnym. Rozwiązania modelowe*. Warszawa: Stowarzyszenie Wspierania Centrum Aktywności Lokalnej CAL.

5 Bąbska Barbara. 2012. *Recenzja narzędzi ewaluacyjnych w zakresie pracy ze społecznością lokalną, ze szczególnym uwzględnieniem narzędzi brytyjskich*. Warszawa: Stowarzyszenie Wspierania Centrum Aktywności Lokalnej CAL.

W kontekście tak sformułowanych celów, zadaniami osoby pracującej w społeczności jest wsparcie, pobudzanie, inicjowanie, włączanie, wzmacnianie ludzi do działań na rzecz rozwoju społeczności lokalnych. Narzędziami pracy animacyjnej są m. in. partnerstwa lokalne, wolontariat, grupy samopomocowe, grupy obywatelskie itp. Wolontariat nie jest więc celem samym w sobie, ale jest narzędziem służącym do włączania ludzi do działań społecznych, na przykład w celu zbudowania poczucia solidarności społecznej. Zatem pierwszym ważnym krokiem w przygotowaniu ewaluacji jest odpowiedź na pytania dotyczące zakładanych osiągnięć, dążeń oraz rozmienu rozwoju społecznego i swojej roli w całym procesie.

Kiedy już udzielone zostaną odpowiedzi na powyższe pytania, powinno się ustalić, jak jest rozumiana ewaluacja i jej funkcje oraz jaki paradygmat lub model badawczy warto przyjąć. Istnieje wiele definicji ewaluacji, jednak w pracy animacyjnej dwie wydają się być szczególnie istotne:

- „Ewaluacja to refleksyjne rozpoznawanie wartości konkretnego działania lub obiektu w oparciu o przyjętą metodę i kryteria, w wyniku uspołecznionego procesu, którego celem jest jego poznanie, zrozumienie i rozwój”⁶.

- Ewaluacja jest systematycznym procesem dostarczania decydom użytecznych, rzetelnych informacji i opinii na temat tego, czy i dlaczego osiąga się zamierzone i/lub niezamierzone rezultaty w wyniku przeprowadzenia programu zaplanowanych działań. (*Richard Blue*)

Istotne jest tu, że ewaluacja rozumiana jest jako badanie użyteczne - ma dostarczać informacji, na podstawie których dana osoba (np. animator/animatorka) może podejmować trafne działania. Jest też badaniem realizowanym partycypacyjnie, z jak największym udziałem i w dialogu ze społecznością, w której jest realizowana. Powinna być ściśle powiązana z praktyką pracy animacyjnej - jako badanie w działaniu. Ostatnim ważnym elementem wynikającym z powyższych definicji jest to, że ewaluacja ma charakter edukacyjny - jej celem nie jest ocena efektów, a informacja zwrotna (feedback) lub informacja ku przyszłości (feedforward), dzięki której jednostki i grupy mogą przeanalizować swój dotychczasowy rozwój i świadomie zaplanować dalsze kroki.

Przed podjęciem decyzji o rozpoczęciu ewaluacji warto się zastanowić, jakim paradygmatem rzeczywistość będziemy się posługiwać. Czy rzeczywistość jest czymś istniejącym niezależnie od jednostki, obiektywnym bytem składającym się z faktów społecznych (np. norm, wzorców, zachowań, reguł), które mają charakter przymusowy w stosunku do jednostki, czy też rzeczywistość ma charakter subiektywny, jest filtrowana przez jednostkowe postrzeganie i odczuwanie? Wybór jednego z podejść będzie warunkował cały proces ewaluacji.

W pierwszym przypadku osoba badająca daną społeczność zna reguły, prawidłowości społeczne i poszukuje ich egzemplifikacji. W drugim, analizując rozwój danej społeczności, trzeba odrzucić swoje przekonania i starać się poznać narrację ludzi, grup składających się na daną społeczność. Wskazuje ono na prawomocność opinii i emocji jako faktów społecznych: jeśli ktoś mówi, że czuje większą tożsamość ze swoim osiedlem, to - mimo że wskaźniki opracowane w teoretycznym modelu tego nie potwierdzają - opinia jednostki może być takim samym dowodem zmiany, jak zewnętrznie weryfikowalne wskaźniki.

Prowadzenie ewaluacji w postaci dialogu związane jest z konkretną metodologią badawczą. Podejściem zapewniającym partycypację społeczności jest model badania w działaniu⁷. Cechą charakteryzującą ten typ ewaluacji jest przede wszystkim jej zespołowa realizacja. Badacz/ka aktywnie uczestniczy w sytuacji badawczej, a jego/jej zadaniem nie jest tylko opisanie i rejestracja zjawiska, ale wyraźnie wywołanie zmian. W trakcie badania zarówno badacz/ka jak i badany/a uczą się i rozwijają, co oznacza, że samo badanie może stać się narzędziem animacyjnym, a nie tylko badaniem animacji. Ważna jest tu również możliwość korzystania z różnych metod - ilościowych i jakościowych, stosowanych w psychologii i ekonomii.

Badanie/ewaluacja może być zarówno przeprowadzana przez osoby z zewnątrz, jak i przez osoby z danej społeczności. Mieszkańcy mogą określać wskaźniki zmiany i samodzielnie zbierać dowody na

jej istnienie. Wśród zalet takiej metodologii można wymienić:

- zbudowanie koalicji partnerów,
- zmniejszenie lęku ludzi przed zmianą,
- wzmocnienie w ludziach poczucia sprawstwa,
- edukacja obywatelska,
- zwiększenie prawdopodobieństwa zajścia zmiany.

Włączenie społeczności w ewaluację partycypacyjną może odbywać się na różne sposoby. Po pierwsze osobom uczestniczącym w ewaluacji trzeba wyjaśnić jej cel, sprawić, aby zrozumiały przyczyny jej prowadzenia i korzyści, jakie z niej wynikną. Ponadto można zaprosić mieszkańców do współtworzenia narzędzi badawczych oraz realizacji badania, np. zbierania danych. Zawsze należy też prezentować oraz skonsultować ze społecznością i osobami uczestniczącym w badaniu pełne wyniki. Warto postarać się, aby informacja o ewaluacji krążyła w społeczności, np. informację o niej warto umieścić w lokalnej gazecie, w miejscu publicznym dostępnym dla mieszkańców. Udział mieszkańców będzie też większy jeśli zostaną zastosowane partycypacyjne metody badawcze, takie jak wywiady grupowe, warsztaty, spacerowe badawcze czy fotoreportaże. Projektując badanie należy też pamiętać, aby możliwość wypowiedzenia się miały wszystkie grupy ważne dla danej społeczności - również te, które na co dzień mają mniejszą możliwość wpływania na rzeczywistość, np. seniorzy, osoby z niepełnosprawnością. Chodzi o to, aby stworzyć realną szansę na udział w badaniu tym właśnie grupom, dostosowując proces badawczy i narzędzia (np. miejsce warsztatów czy wywiadów grupowych powinno być dostępne dla osób z niepełnosprawnością, ankiety pisane dużą czcionką).

Kolejnym krokiem po wyborze modelu badania jest określenie przedmiotu ewaluacji, celów i interesariuszy. Wybierając przedmiot ewaluacji warto zastanowić się nad różnymi wymiarami działań animacyjnych. Robert O. Brinkerhoff wyróżnia następujące etapy działania, a co za tym idzie możliwe do ewaluacji przedmioty działania animacyjnego⁸:

- Cele pracy animacyjnej: Jakie są potrzeby danej społeczności? W jakim stopniu są to rzeczywiste potrzeby? Jak były diagnozowane?
- Plan pracy animacyjnej (struktura pracy): Czego wymaga zaspokojenie tych potrzeb, jakich działań? W jakim stopniu działania te pozwolą zaspokoić zdiagnozowane potrzeby?
- Realizacja planu/programu animacyjnego, w tym działania i produkty: Jak sprawdził się program w praktyce?
- Rezultaty (doraźne efekty): Co było bezpośrednim wynikiem działań?
- Efekty lub wykorzystanie efektów na etapie pośrednim: Jakie zmiany zaszły po jakimś czasie w poszczególnych organizacjach/instytucjach/grupach, jakie nowe rozwiązania wprowadzono?
- Wpływ (efekty długofalowe): W jakim stopniu praca animacyjna zmieniła układ sił społecznych, wpłynęła na lokalne polityki publiczne?

Biorąc pod uwagę powyższe kryteria, przedmiotem ewaluacji mogą być de facto dwa obszary: praca animatora/animatorki oraz zmiany, jakie zachodzą w danej społeczności.

Ten etap pracy nad ewaluacją obejmuje także szacowanie zasobów możliwych do wykorzystania w jej późniejszej realizacji. Animator/animatorka może tu skorzystać z „mapy zasobów” przygotowanej podczas pierwszych kroków działania animacyjnego⁹.

II Etap ewaluacji: projektowanie (kryteria, pytania, metody)

Ten etap pracy zależy od wybranego przedmiotu badania. Wśród przykładowych kryteriów ewaluacji pracy animatora/animatorki można wskazać:

- Jakość: ocena posiadanych przez animatora/animatorkę kompetencji merytorycznych i administracyjnych, sposobu podnoszenia swoich kompetencji, świadomości struktury swojej

6 Korporowicz Leszek. 2010. *Ewaluacja w społeczeństwie wiedzy. Wyzwania, Dynamizmy, Zagrożenia*. W: *Ewaluacja programów operacyjnych konteksty, dylematy, praktyki*. Katarzyna Kasprzyk (red.). Toruń: Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko-Pomorskiego w Toruniu s. 36

7 Partycypacyjne badanie w działaniu (*participation action research*) oparte na metodologii Kurta Lewina.

8 Brinkerhoff Robert O. 2009. *Ewaluacja edukacyjna w pracy z młodzieżą*. Pakiet szkoleniowy nr 10. Council of Europe.

9 Mapa zasobów - narzędzie opracowane przez Stowarzyszenie CAL, mówiące o tym, jak zbierać informację na temat kapitałów danej społeczności.

pracy (umiejętność określenia fazy pracy, dysponowanie harmonogramem prac dostosowanym do specyfiki społeczności, wywiązywanie się z obowiązków formalnych nakładanych przez standard instytucji, która go zatrudnia, itp.).

- Trafność: ocena doboru instrumentów i narzędzi do potrzeb danej społeczności (np. partnerstwa projektowe, partnerstwa rozwojowe, wolontariat, grupy obywatelskie, grupy samopomocowe, itp.), sposobu przeprowadzania diagnozy zasobów i potrzeb (np. narzędzia zastosowane do badania, proces zbierania danych i sposób zorganizowania badania, w końcu sam produkt, jakim jest np. mapa zasobów i potrzeb), kreatywności oraz planu pracy.

- Efektywność lub wydajność: ocena osiągnięcia założonych celów, wskaźników ilościowych (liczba godzin, liczba partnerstw, spotkań, itp. w stosunku do poświęconego w danym środowisku czasu pracy).

- Innowacyjność: stosowanie niestandardowych rozwiązań, metod pracy, przenoszenie dobrych praktyk stosowanych przez innych animatorów/animatorki.

Jeśli ewaluacja będzie natomiast skupiała się na efektach działań animatora/animatorki, przykładowe kryteria mogą być następujące:

- Skuteczność: osiągnięcie założonego celu krótkoterminowego w rozwoju danej społeczności, grupy lub partnerstwa; zastosowanie nabytych kompetencji, wypracowanie nowych rozwiązań np. poczucia więzi pomiędzy partnerami, motywacji do działania wśród liderów lokalnych, podpisanie umowy partnerskiej, itp.

- Oddziaływanie: wprowadzenie zmiany o charakterze długofalowym poprzez wzrost poziomu wskaźników kapitałów lokalnych, np. kapitału ekonomicznego, ludzkiego, społecznego, infrastrukturalnego. Szczególne znaczenie będzie miał w tym przypadku wzrost wskaźników kapitału społecznego, m. in. wzrost zaufania, liczby organizacji pozarządowych, wspólnych akcji i projektów.

- Trwałość: uprawomocnienie danej zmiany poprzez wprowadzenie jej do głównego nurtu polityki, np. jako uchwały Rady Gminy lub jako zapisu strategii, itp.

Opracowanie kryteriów i powiązanych z nimi pytań badawczych uzależnione jest od pojęcia zmiany. Planując ewaluację należy się zastanowić, co chcemy w danej społeczności osiągnąć i jak ludzie żyjący w danej gminie, sołectwie czy miejscowości chcieliby zmienić swoją społeczność.

Nawiązując do metodologii animacyjnej wypracowanej przez Stowarzyszenie Wspierania Centrum Aktywności Lokalnej (CAL), ważnym pojęciem z zakresu efektów działań animacyjnych jest *empowerment*. Hasło to oznacza upodmiotowienie, danie siły sprawczej jednostkom, grupom, organizacjom i społecznościom, pozwalającej im na samostanowienie o własnym życiu. Odnosi się to zarówno do jednostek i grup, lecz także do procesów dążących do wzmocnienia danej osoby lub grupy. W przypadku indywidualistów *empowerment* polega na dążeniu do samodzielnego i świadomego podejmowania decyzji dotyczących własnego życia, natomiast w przypadku grup ma w większym stopniu wydźwięk emancypacyjny – zmierza do zbudowania świadomości grupowej pozwalającej danej grupie włączyć się w nurt działań społecznych, zabierać głos i być słyszalną w politykach lokalnych. Stowarzyszenie CAL zaproponowało też uszczegółowienie tego pojęcia, proponując tzw. wymiary *empowermentu*.¹⁰

Po określeniu kryteriów i pytań badawczych kolejnym krokiem jest dobór metod i technik ewaluacyjnych. Dobór metod zależy głównie od informacji, jakie chcemy zebrać, ale także od dostępności posiadanych zasobów (np. sali do przeprowadzenia wywiadu grupowego). W ewaluacji, będącej narzędziem animacji, warto wybierać też takie metody i techniki, które w jak największym stopniu angażują ludzi (np. spacer badawczy, warsztat czy fotoreportaż). Metody zbierania informacji o zmianie różnią się poziomem zaangażowania społeczności:

- Działania animatora/animatorki są najczęściej dokumentowane za pomocą list obecności, dzienników zajęć, zdjęć, filmów pokazujących np. dokładny przebieg jednego z działań. Ten poziom

jest dokumentowany przez samego animatora/animatorkę i trudno włączyć tu mieszkańców.

- Produkty, czyli efekty działań, np. wyremontowany obiekt, powstałe stowarzyszenie, podpisanie porozumienia o współpracy. Do zbierania dowodów zmiany na tym etapie już znacznie łatwiej zaangażować jest mieszkańców. Poza analizą dokumentów sprawdzają się tu także metody wizualne np. fotoreportaż.

- Rezultaty, czyli zmiany w kompetencjach, zachowaniach czy też stosowanych rozwiązaniach zarówno pojedynczych osób, jak i grup, z którymi animator/animatorka pracował/a oraz instytucji, która współpracowała przy pracy animacyjnej. Ten poziom zmian jest znacznie rzadziej dokumentowany, poddawany refleksji, ewaluacji. Rekomendowane jest stosowanie do ewaluacji tych zmian metod jakościowych, czyli wywiadów indywidualnych i grupowych, różnych form zbierania informacji podczas warsztatów (poprzez stosowanie technik plastycznych, np. collage, rysunki, itp.). Metody jakościowe zakładają subiektywny charakter wiedzy i poznania, są próbą uchwycenia głęboko ukrytego sensu, który strukturyzuje nasze działania. Badania jakościowe prowadzą do rozumienia faktów i procesów oraz prowadzą do odpowiedzi na pytania: dlaczego tak się dzieje, co sprawia, że jest to możliwe? Z metod jakościowych animator/animatorka powinien/powinna korzystać wówczas, gdy zmiana dotyczy procedur i procesów społecznych, chce lepiej zrozumieć jakieś zagadnienie, potrzebuje wiedzy o tym, co myślą osoby z danej grupy, jakie wyznają wartości i jakie są ich priorytety. Jeśli ewaluacja ma być procesem edukacyjnym, to musi być też prowadzona zgodnie z założeniami uczenia się dorosłych, a więc: świadomie, mając wpływ na ten proces i na jego efekty. W praktyce więc powinniśmy przedstawić ludziom cel badania (o ile nie brali udziału we wcześniejszej fazie przygotowywania), przybliżyć metody, które będziemy stosować i uzasadnić ich wybór, powiedzieć, co stanie się z informacjami, które od nich zdobędziemy, jak i przez kogo zostaną wykorzystane. Sprawi to, że ludzie chętniej będą dzielili się swoimi refleksjami i opiniami, ale także łatwiej przyjmą wypracowane rekomendacje i wdrożą je, zmieniając tym samym rzeczywistość, a więc spełnią kluczowy cel ewaluacji.

- Wpływ: ten poziom efektów jest najtrudniej mierzalny. W kontekście działań animacyjnych przedmiotem ewaluacji-refleksji na tym poziomie może być m. in.: zmiana funkcjonowania jednostki w społeczności, utrzymująca się przez dłuższy okres zmiana nastawienia otoczenia (osób i grup) wobec danej społeczności, wprowadzenie rozwiązań systemowych, np. zapisów w strategii rozwoju problemów społecznych, uchwał rady, itp. Zmiany te są trudno mierzalne. Najlepszymi metodami ich pomiaru są tu wywiady narracyjne, metody superwizji grupowej, lecz także pogłębione analizy przypadku.

III Etap ewaluacji: realizacja badania

O włączaniu ludzi w zbieranie danych była już mowa w poprzednich częściach tego artykułu. To, co warto jest podkreślić, to fakt, że ewaluacja nie jest badaniem naukowym. Trzeba pamiętać, że ewaluacja jest badaniem subiektywnym (ogląd ewaluatora i respondentów/ek), ale można dążyć do obiektywizacji. W celu obiektywizacji badania stosuje się tzw. triangulację. Polega ona na patrzeniu na daną rzeczywistość z trzech punktów widzenia. Oznacza to zbieranie informacji z trzech różnych źródeł, np. od ludzi z danej społeczności, od animatora, z dokumentów lub stosowanie trzech różnych metod zbierania informacji, np. wywiad narracyjny, badanie ankietowe, spacer badawczy.

IV Etap ewaluacji: opracowanie i prezentacja wyników

Z punktu widzenia pracy animacyjnej ważne jest, aby podczas analizy i prezentacji danych jasno rozgraniczać perspektywę respondentów/ek, osób z danej społeczności od perspektywy osoby, która przeprowadzała ewaluację. Ekspert/ka (jeśli była to ewaluacja zewnętrzna) może mieć swoją opinię na badany temat, ale ważne jest podkreślenie, że jest to tylko jednostkowa opinia, a nie uniwersalny pogląd o ewaluowanym zagadnieniu. Często osoby, które zamawiają ewaluację, oczekują odpowiedzi na pytanie: jak wygląda obiektywnie dane działanie i jego efekty? Takiej odpowiedzi trudno jest udzielić przy założeniu, że badacz/ka prezentuje perspektywę osób mieszkających lub działających w danej społeczności lub swoją. W żadnym z przypadków nie można mówić o obiektywnym oglądzie,

10 Zob. Bąbska Barbara. 2012. *Recenzja narzędzi ewaluacyjnych w zakresie pracy ze społecznością lokalną, ze szczególnym uwzględnieniem narzędzi brytyjskich*. Warszawa: Stowarzyszenie Wspierania Centrum Aktywności Lokalnej CAL

a jedynie o obiektywizacji.

Kolejną rzeczą ważną przy prezentacji wyników ewaluacji w kontekście pracy w społeczności lokalnej jest konsultowanie wyników z osobami, które uczestniczyły w badaniu jako respondenci/respondentki. Ludzie powinni zrozumieć, z czego wynikają wnioski i rekomendacje, dzięki czemu opór związany z ich wdrożeniem będzie mniejszy, a szansa wprowadzenia zalecanych rozwiązań większa.

Jeśli badanie kończy się pisemnym raportem, to powinien być on napisany językiem zrozumiałym dla różnorodnych grup interesariuszy i powinien być dystrybuowany poprzez różne kanały komunikacji, np. w formie skróconej wersji jako ulotka, w lokalnych mediach, na tablicy ogłoszeń przy Urzędzie Gminy, w formie wystawy w miejscu publicznym, itp. Warto zadbać, aby był on także dostępny w formie audio, np. dla osób niewidomych lub słabowidzących, w języku mniejszości narodowej – jeśli jest ona częścią społeczności, w której prowadzono badania.

Podsumowanie

Cały opisany powyżej proces animator/ka może przeprowadzić samodzielnie lub wspólnie z innymi ludźmi, np. na spotkaniach partnerskich lub na spotkaniach z mieszkańcami. Należy pamiętać, że ewaluacja jest badaniem użytecznym, a więc jej celem jest m. in. dostarczanie informacji, na podstawie których mieszkańcy, instytucje, samorząd, animator będą podejmowali decyzje na temat dalszych działań w tej społeczności. Instytucje i ludzie mieszkający w danej społeczności powinni brać od samego początku udział w badaniach ewaluacyjnych opracowując jej cele, wskaźniki, metody oraz zbierając i analizując dane, a następnie podejmować decyzje dotyczące dalszej pracy. Stopień włączania jednostek i grup w refleksję jest zależny od stopnia rozwoju społeczności (w społeczności działającej będzie on mniejszy, a w społeczności refleksyjnej bardzo duży). Praca ta powinna być wspierana przez animatora/animatorkę. Ewaluacja powinna być zatem realizowana w dialogu z mieszkańcami – powinni mieć oni świadomość tego procesu. Ważne jest traktowanie ewaluacji jako działania, które same w sobie może być działaniem animacyjnym, służącym rozwojowi danej wspólnoty (zwracając przy tym uwagę na *empowerment* i edukację). Dylematem pozostaje natomiast zdefiniowanie celów pracy animacyjnej: czy prowadząc ewaluację należy realizować cele stawiane sobie poprzez animatora/animatorkę, czy też cele stawiane sobie przez daną społeczność?

Konsultacje społeczne wrażliwe na płeć

Niniejszy artykuł ma na celu przybliżenie tego, w jaki sposób praktycznie wdrażać zasadę równości płci w procesie konsultacji społecznych. Pod pojęciem konsultacji rozumiem dynamiczny proces komunikacji między społecznością lokalną a podmiotem, który planuje podjąć istotną społecznie decyzję. Skupię się na praktycznych sposobach włączania w komunikację społeczności lokalnej, tak aby możliwie w jak najpełniejszy sposób w konsultacjach społecznych brali udział mężczyźni i kobiety. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, że konsultacje społeczne wrażliwe na płeć to nie jedyny sposób zapewniania pełnego uczestnictwa kobiet i mężczyzn. Nie tylko wymiar płci w konsultacjach jest bowiem istotny. Trzeba także zwrócić uwagę na osoby, które mogą mieć utrudniony udział ze względu na różne cechy: pełno- i niepełnosprawność, wiek czy miejsce zamieszkania. Dlatego też w niniejszym tekście ową wrażliwość płciową będziemy traktować rozszerzająco.

Punktem wyjścia do zrozumienia tego, na czym polegają „wrażliwe” konsultacje, jest wyjaśnienie pojęcia dyskryminacji oraz przybliżenie poziomów, na jakich może ona występować. Dyskryminacja (łac. *discriminatio* – rozróżnienie) polega na nierównym, gorszym traktowaniu osób ze względu na przynależność do jakiejś grupy. Może występować na trzech poziomach. Poziom indywidualny to sytuacja, w której dana osoba doświadcza dyskryminacji bądź też czuje się dyskryminowana. Przykładem doświadczenia dyskryminacji na poziomie indywidualnym jest np. odmowa zatrudnienia z powodu płci czy niepełnosprawności. Poziom instytucjonalny to takie praktyki instytucji – niekoniecznie oficjalne i ogłoszone – które w efekcie utrudniają korzystanie z zasobów i usług należących się każdemu obywatelowi/obywatelce. Przykładem są bariery architektoniczne dla osób niepełnosprawnych czy utrudniony dostęp do informacji – brak syntezatorów mowy i/lub tłumacza języka migowego na stronach internetowych urzędów publicznych. Poziom strukturalny to całość systemu społecznego, który poprzez swoje struktury, prawo i praktyki nie uwzględnia potrzeb wszystkich osób. Skutkiem dyskryminacji strukturalnej jest wykluczenie społeczne.

W przypadku procesów konsultacji społecznych możemy przede wszystkim mówić o zapobieganiu dyskryminacji na poziomie indywidualnym (odmowie uczestnictwa w konsultacjach społecznych ze względu na niepełnosprawność lub płeć) lub na poziomie instytucjonalnym (takim sposobie organizacji konsultacji społecznych, który de facto pozbawia jakieś grupy możliwości uczestnictwa w nich). Podkreślić należy, że dyskryminacja nie musi wynikać z intencji osób odpowiedzialnych za prowadzenie procesów konsultacji społecznych, może być ona (i najczęściej jest) wynikiem ich niepełnej wiedzy. Dlatego tak istotnej jest posiadanie odpowiednich kompetencji w przygotowywaniu i prowadzeniu konsultacji.

Warto zaznaczyć, że niedyskryminowanie nie jest wyłącznie przejawem dobrej woli. Prawo Unii Europejskiej w art. 10 Traktatu o funkcjonowaniu UE zabrania dyskryminacji ze względu na płeć, wiek, rasę lub pochodzenie etniczne, religię lub światopogląd, niepełnosprawność oraz orientację seksualną. Traktat ten równocześnie zobowiązuje, aby UE we wszystkich swych działaniach i politykach zmierzała do zniesienia nierówności oraz wspierania równości obu płci. Przepis ten wyraża zasadę gender *mainstreaming*, która nakłada obowiązek analizy wszelkich działań i polityk prowadzonych

¹ Marcin Dadel - socjolog, trener, ekspert w zakresie relacji organizacji pozarządowych z samorządem, współtworca programów szkoleniowych w zakresie równości szans, autor publikacji nt. równości szans. Kontakt marcin.dadel@gmail.com

przez UE pod kątem równego uczestnictwa kobiet i mężczyzn. Kluczowe dla zrozumienia podejścia gender *mainstreaming* jest przede wszystkim rozumienie pojęcia płci.

Płeć w kontekście równości szans rozumiana jest głównie w perspektywie społeczno-kulturowej, która z języka angielskiego określana jest jako gender, w odróżnieniu od płci biologicznej (sex). Pojęcie to odnosi się do postrzegania roli kobiet i mężczyzn w społeczeństwie oraz relacji władzy między nimi (np. w kulturze patriarchalnej mężczyznom przypisuje się władzę, zainteresowania polityką i sprawami publicznymi, a od kobiet oczekuje się podporządkowania, posłuszeństwa i dostosowania oraz zainteresowań humanistycznych i cech opiekuńczych). Rozróżnianie płci biologicznej od kulturowej będzie miało też praktyczne znaczenie dla procesu konsultacji społecznych – z jednej strony chodzi o włączenie obu płci i fizyczną obecność kobiet i mężczyzn w konsultacjach, z drugiej strony o uwzględnienie kulturowych ram i ograniczeń wynikających z płci kulturowej – na przykład, kto i w jakich godzinach ze względu na pełnione role społeczne może brać udział w popołudniowych spotkaniach konsultacyjnych.

Przejawy gender w korzystaniu i dostępie do infrastruktury publicznej

Zanim omówię proces konsultacji uwzględniających równość szans kobiet i mężczyzn, przedstawię kilka przykładów tego, jakie znaczenie odgrywa płeć kulturowa w takich obszarach jak bezpieczeństwo, transport czy dostępność w korzystaniu z infrastruktury publicznej. Różnice w społecznym funkcjonowaniu między kobietami i mężczyznami mogą bowiem znajdować swoje odzwierciedlenie w intensywności i charakterze korzystania z infrastruktury publicznej. Badania prowadzone w krajach europejskich wskazują na konieczność przyglądania się kwestiom związanym:

- ze sposobem portretowania przeciętnego użytkownika infrastruktury (np. komunikacji miejskiej). Szczególnie istotne jest tutaj określenie płci „idealnego użytkownika”, ponieważ na tej podstawie projektowane są w dalszej kolejności systemy transportowe.

- z różnicą we wzorach podróżowania między kobietami i mężczyznami. Wynikają one nie tylko z tradycyjnego podziału obowiązków w gospodarstwie domowym, ale również dają się też zauważyć w przypadku jednoosobowych gospodarstw domowych (np. samodzielni rodzice);

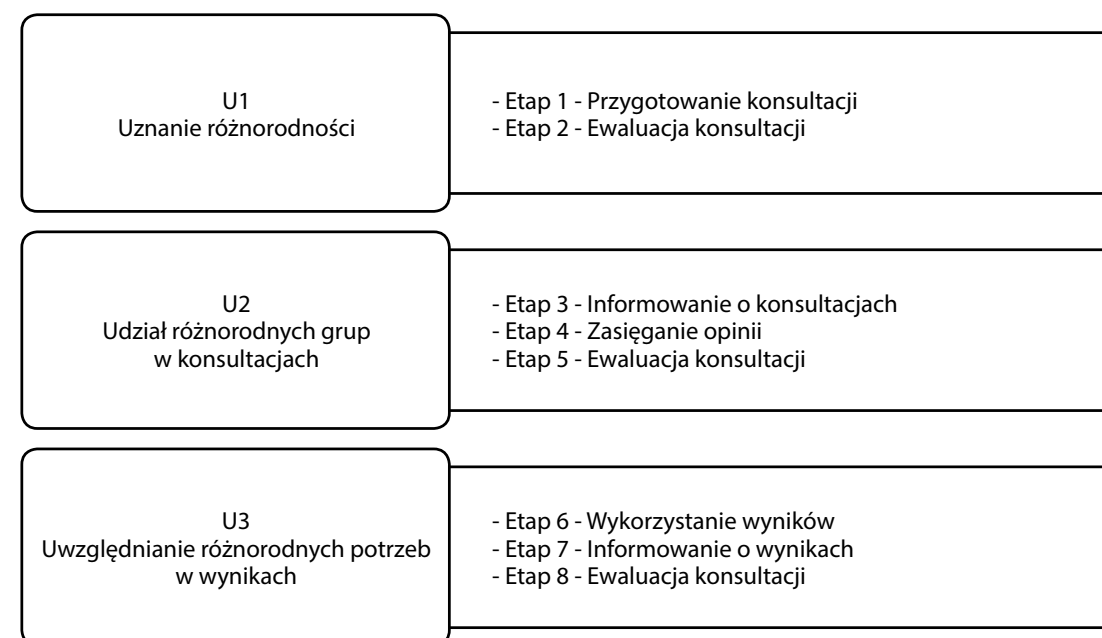
- ze znaczeniem transportu i mobilności w rozumieniu obu płci. Szwedzkie badania ujawniły na przykład różnicę w postrzeganiu przez kobiety i mężczyzn sytuacji zmiany organizacji ruchu - kobiety zwracały uwagę na kwestie związane ze środowiskiem, takie jak zwiększoną emisję spalin podczas hamowania, przyspieszania i stania w korku, podczas gdy dla mężczyzn zasadniczą kwestią było wyraźne oznakowanie takich „niespodziewanych przeszkód” na jezdni. Inne badania w tym zakresie pokazują różnice w podejściu do kwestii bezpieczeństwa wśród kobiet i mężczyzn. Kobiety opisywały jako stresujące te sytuacje, w których musiały skonfrontować się z niebezpieczeństwem na drodze np. ryzykownym zachowaniem innego kierowcy. Dla mężczyzn stresującą była sytuacja, kiedy inni użytkownicy ruchu powstrzymywali kierowanie pojazdem (np. jechali zbyt wolno). Kobiety przywiązują też większą wagę do aspektów bezpieczeństwa, ale mężczyźni z uwagi na to, że częściej prowadzą samochód są bardziej narażeni na urazy. Wybór trasy również zależał od płci. Kobiety częściej kierowały się w swoich wyborach znacznie większą ilością czynników, takich jak natężenie ruchu, urozmaicenie czy bezpieczeństwo. Dla mężczyzn najważniejszy był czas, w jakim mogą pokonać daną odległość.

- ze sprawnością fizyczną użytkowników infrastruktury. Maciej Błaszczak i Łukasz Błaszczak w publikacji „Rzeczy są dla ludzi. Niepełnosprawność i Idea uniwersalnego projektowania”² przytaczają wyniki badań, z których wynika, że 2% badanej populacji osób starszych przy poruszaniu się w przestrzeni miejskiej towarzyszy lęk przed upadkiem, 23% lęk przed zgubieniem

się, 25% ma trudności w chodzeniu, a 10% osób ma trudności w przejściu przez skrzyżowanie. Problem ten dotyczy zarówno kobiet jak i mężczyzn, choć ze względu na polskie uwarunkowania demograficzne częściej dotyczyć będzie starszych kobiet. Szczególnie istotne z punktu widzenia bezpieczeństwa są także kwestie związane z ochroną przeciwpożarową budynków. W przypadku osób z niepełnosprawnościami sensorycznymi ważne staje się wyposażenie budynku w systemy alarmowe, zarówno słuchowe, jak i wzrokowe oraz w czytelne oznakowania dróg ewakuacyjnych.

Zasada 3U: Uznanie – Udział – Uwzględnianie³

Realizację zasady równości szans w procesie konsultacji ułatwi przyjęcie kryteriów, które powinny być spełnione, aby konsultacje można było uznać za wrażliwe na kwestie równościowe. Kryteria te to: uznanie różnorodności, udział w konsultacjach i uwzględnienie w wynikach. Krótko scharakteryzuję każdy z tych trzech kryteriów, a następnie przedstawię, w jaki sposób zastosować je podczas planowania, realizacji i ewaluacji konsultacji społecznych.



Rysunek 1. Przebieg konsultacji społecznych

U1 Uznanie różnorodności wyraża się w świadomości, identyfikowaniu, konsultowaniu oraz włączaniu potrzeb specjalnych różnych grup odbiorców w analizę problemu, przygotowanie konsultacji, planowanie działań i planowanie ewaluacji. Spełnienie kryterium uznania różnorodności stanowi punkt wyjścia do dalszej pracy, dlatego działania podjęte na tym etapie będą miały kluczowe znaczenie dla kolejnych kroków. Uznanie różnorodności i obecność tej perspektywy polega, w pierwszym kroku, na uświadomieniu sobie oraz uznaniu różnorodności potrzeb wynikających z płci, wieku, czy sprawności. Jednocześnie należy pamiętać, że grupy nie są homogeniczne i uwzględnienie w przygotowaniu jedynie kategorii płci nie jest jeszcze zapewnieniem różnorodności w konsultacjach. Sytuacja kobiet i mężczyzn różni się znacząco, w zależności od innych tożsamości i przynależności do grup marginalizowanych, takich jak wiek (seniorzy i seniorki), niepełnosprawność, etniczność (Romowie i Romki, uchodźcy i uchodźczynie, imigranci i imigrantki), miejsce zamieszkania,

2 Błaszczak Maciej, Łukasz Błaszczak. 2010. *Rzeczy są dla ludzi. Niepełnosprawność i idea uniwersalnego projektowania*. Warszawa: Scholar.

3 Za: Branka Maja, Marcin Dadel. 2012. *Konsultacje społeczne z perspektywą równości płci*. Warszawa: Idea Zmiany.

status rodzicielski (matki i ojcowie, w tym samodzielni rodzice), status społeczno-ekonomiczny.

Ważne, aby zapewnić udział wszystkim grupom, których dotyczy będzie konsultowane przedsięwzięcie. W niektórych przypadkach będzie to oznaczać pozyskiwanie opinii od jak największej ilości grup, w innych może oznaczać podejmowanie specjalnych działań nakierowanych na jedną grupę, której w szczególności kwestia dotyczy. Wszystko zależy od celu konsultacji i przedmiotu decyzji. Wymienione wyżej grupy nie muszą być automatycznie brane pod uwagę, jednak za każdym razem warto się zastanowić, czy konsultowane rozwiązanie nie wpływa znacząco na ich sytuację.

Dobrym sposobem na dotarcie do grup marginalizowanych jest nawiązanie kontaktu z organizacjami reprezentującymi poszczególne grupy. Warto również pamiętać, żeby decyzji o zaproszeniu przedstawicieli/ przedstawicielek jakiejś grupy do udziału w konsultacjach nie podejmować jedynie na podstawie jej niewielkiej liczebności - miałyby to takie konsekwencje, że prawdopodobnie nigdy nie byłoby zaproszone. W przypadku spełnienia kryterium uznania różnorodności najważniejsza jest zasada reprezentatywności, a nie tylko liczebności.

U2 Udział w konsultacjach to działania prowadzące do zapewnienia reprezentacji wszystkim grupom, których dotyczy planowana decyzja; podejmowanie świadomych działań, umożliwiających grupom marginalizowanym brać udziału w konsultacjach poprzez stosowanie metod i narzędzi dostosowanych do potrzeb tych grup. Spełnienie kryterium udziału w konsultacjach gwarantuje analizę decyzji i rozpoznanie potrzeb z perspektywy różnorodnych grup. Działania podjęte na tym etapie umożliwiają przygotowanie i analizę takich rozwiązań, które uwzględnią potrzeby różnych grup.

Chociaż rzadko zdarza się, że organizatorzy konsultacji podejmują świadomą decyzję o wykluczeniu określonej grupy z konsultacji, takie sytuacje mogą mieć miejsce. Najczęstszą ich przyczyną jest nieuwzględnienie potrzeb i wymagań danej grupy, których niespełnienie uniemożliwi udział w konsultacjach. Do barier, które uniemożliwiają bądź utrudniają udział w konsultacjach należą:

- Metody konsultacji – posługiwanie się wyłącznie jedną z metod (nowe technologie, formy pisemne formy ustne) zawęża możliwość udziału poszczególnych grup, na przykład seniorom i osobom nie mającym dostępu do komputera.
- Bariery fizyczne – jeżeli miejsca, w których odbywają się konsultacje (w przypadku spotkań bezpośrednich), są niedostępne dla osób z niepełnosprawnościami, bądź też rodziców czy opiekunów małych dzieci.
- Bariery świadomościowe – jeżeli zespół organizujący lub prowadzący konsultacje w niewłaściwy sposób – stereotypowy lub wykluczający – zwraca się lub odnosi się do grup biorących lub mających brać udział w konsultacjach.
- Bariery finansowe – wiele grup mniejszościowych czy tożsamościowych nie dysponuje środkami finansowymi, co może wpływać na możliwość udziału w konsultacjach, np. przygotowanie stanowiska, czy opinii prawnej.
- Bariery kulturowe – najczęściej w przypadku konsultacji, w których udział biorą grupy mniejszościowe etniczne bądź religijnie – wówczas istotna będzie kwestia języka i znajomości norm kulturowych.

Planując konsultacje ważne jest, aby dokładnie przemyśleć, kto potencjalnie mógłby być wykluczony z procesu konsultacji, i w jaki sposób temu zaradzić. Na etapie prowadzenia konsultacji i zasięgania opinii ważne jest, aby uwzględniać kwestie równościowe, uwzględniając kompetencje zespołu planującego i prowadzącego konsultacje, czas i moment prowadzenia konsultacji; sposób informowania o konsultacjach oraz dostępność do miejsc, w których odbywają się konsultacje.

U3 Uwzględnianie w wynikach. To działania prowadzące do włączania postulatów i perspektyw różnorodnych grup zgłaszanych na etapie konsultacji. Spełnienie kryterium uwzględniania w wynikach oznacza odniesienie się do postulatów i/lub uwzględnienie postulatów kobiet i mężczyzn zgłaszanych na etapie konsultacji. Spełnienie tego kryterium oznacza również upowszechnienie informacji zwrotnej po konsultacjach z wyjaśnieniem, które postulaty i w jaki sposób, zostały uwzględnione.

*Jak prowadzić konsultacje z równościową perspektywą? Kilka wskazówek?**

Etap 1. Przygotowanie konsultacji

- Zbieraj dane i informacje – dla trafnej identyfikacji potrzeb i rozpoznania kontekstu podejmowanych działań zbieraj dane uwzględniające podział na płeć i niepełnosprawność. Segregowanie danych wynika ze strategii *gender mainstreaming*, a zatem istotne jest włączenie perspektywy kobiet i mężczyzn w główny nurt na każdym etapie działania: planowania, realizacji i monitoringu. Brak takich danych uniemożliwia precyzyjne zaplanowanie równościowych działań i skutkuje niewidocznością ważnych, równościowych kwestii.

- Przeprowadzaj analizę równościową – zanalizuj zgromadzone dane, na ich podstawie przyjrzyj się sytuacji różnych grup osób – kobiet i mężczyzn, osób z niepełnosprawnościami, ludzi starszych, dzieci. W jaki sposób konsultowane rozwiązanie wpłynie na ich życie, jakie rozwiązania są im potrzebne? Co ułatwi albo uczyni możliwym korzystanie przez nich z rezultatów projektu, a wcześniej udział w konsultacjach? Jaki wpływ na ich sytuację będzie miała dana inwestycja?

- Ustalaj równościowe cele i wskaźniki dla konsultacji – na podstawie analizy sformułuj cele i określaj wskaźniki, które chcesz osiągnąć w procesie konsultacji. Analizuj, jakie metody konsultacji pomogą w przełamywaniu rozpoznanych barier i nierówności udziału? Zaplanuj, jakie specjalne działania zwiększą udział grup do tej pory marginalizowanych lub nieobecnych w konsultacjach? Jaka będzie wartość dodana działań równościowych?

- Prowadź konsultacje z organizacjami – rozwiązania wzmacniające realizację zasadę równości szans powinny uwzględniać etap konsultacji i doradztwa ze strony wyspecjalizowanych organizacji pozarządowych – to tam jest kluczowa wiedza, zaangażowanie i pomysły na równościowe rozwiązania. Możesz powołać, jeśli to możliwe, konsultanta/konsultantkę ds. równości z zadaniem monitorowania i analizowania rozwiązań pod kątem dostępności dla kobiet i mężczyzn, w tym osób niepełnosprawnych.

- Zapewnij środki finansowe – zabezpiecz w budżecie środki na pokrycie działań równościowych (w tym promocji konsultacji).

Etap 2. Informowanie o konsultacjach

- Pisz prostym językiem – konsultacje nie są tylko dla ekspertów czy prawników. Ważne, żeby dokumenty przygotowane do konsultacji uwzględniały możliwości poznawcze różnych osób. Stosuj rozwiązania edycyjne, które ułatwią lekturę i rozumienie: wyróżnienia, podkreślanie, eksponuj najważniejsze części i najważniejsze pytania, na które chcesz znaleźć odpowiedź w procesie konsultacji. Zanim opublikujesz dokument – sprawdź jego czytelność i przyjazność zasięgając opinii osób spoza grona jego autorów.

- Pokazuj korzyści z udziału w konsultacjach – podkreślaj dlaczego ważne jest, aby brać udział w konsultacjach. Informacje o konsultacjach powinny zachęcać do udziału w nich i podkreślać korzyści z uczestnictwa dla różnorodnych grup.

- Docieraj z kampanią do różnorodnych grup – poprzez branżową prasę i media kierowane specjalnie do określonych grup społecznych, wykorzystaj specjalistyczne portale kierowane do poszczególnych grup.

- Wykorzystuj różnorodne, niestereotypowe wizerunki – przedstawiaj osoby wywodzące się

4 Za: Branka Maja, Marcin Dadel. 2012. *Konsultacje społeczne z perspektywą równości płci*. Warszawa: Idea Zmiany.

z różnych grup społecznych – kobiety i mężczyźni, osoby młode i starsze, osoby z niepełnosprawnościami, dzieci. Pamiętaj, aby prezentować osoby w niestereotypowych i nietradycyjnych rolach. Tradycyjne role kobiece dotyczą sytuacji pomocniczych, pracy w kuchni; role męskie związane są z majsterkowaniem, a w przypadku osób niepełnosprawnych tradycyjny wizerunek dotyczy poruszania się na wózku inwalidzkim, bycia osobą niesamodzielną, beczynną (np. w parku), nie uprawiającą sportu itd.

- Stosuj równościowy język – używaj w kampanii promocyjnej żeńskich i męskich końcówek, włączającego, niedyskryminującego i niestygmatyzującego żadnej z grup języka (zrezygnuj z etykietujących określeń typu „inwalida”).

- Komunikuj równość – strategia komunikacyjna powinna podkreślać wagę równości szans – w materiałach promocyjnych mogą znajdować się bezpośrednie odniesienia podkreślające wagę równości i różnorodności.

Etap 3. Zasięganie opinii

Planując metody konsultacji i chcąc uwzględnić równościową perspektywę, warto zadać sobie trzy pytania:

- Jakie osoby/grupy zareagują na tę metodę? Dla jakiej grupy jest ona odpowiednia, najłatwiejsza do zastosowania, najbardziej przydatna?

- Czy w jakikolwiek sposób dana metoda jest niewłaściwa, wykluczająca dla jakiejś grupy?

- Jakie inne, dodatkowe metody możemy zastosować, by móc włączyć te osoby i poznać perspektywy tych osób/grup, które były dotychczas wyłączone?

Najlepszym sposobem odpowiedzi na te pytania jest zapytanie przedstawicieli grup docelowych. Sprawdźmy, czy planowane przez nas metody są adekwatne i możliwe do zastosowania w przypadku tych grup mniejszościowych, na których udziale nam zależy.

Jak zorganizować spotkania konsultacyjne uwzględniając kryterium równość?

- Kompetencje i postawa zespołu – osoby, które przygotowują i prowadzą spotkanie powinny mieć umiejętności związane z praktykami równościowymi, zarówno w wymiarze świadomości (świadomość własnych uprzedzeń i stereotypów), wiedzy (na temat sytuacji i specyfiki poszczególnych grup dyskryminowanych) oraz umiejętności (facylitacji i przeciwdziałania dyskryminacji). Obecnie wiele organizacji mniejszościowych prowadzi warsztaty i treningi antydyskryminacyjne, które dostarczają odpowiednich kompetencji. Ważne jest, aby zespół przygotowujący i prowadzący konsultacje unikał: przyjmowania niewłaściwych, stereotypowych założeń, zachowań dyskryminujących i wykluczających w zachowaniu bądź używanym języku.

- Prowadzenie spotkań i paneli eksperckich – zadaj o zróżnicowany skład osób prowadzących spotkanie i występujących w roli eksperckiej, tak aby odzwierciedlić różnorodność danej grupy docelowej. Unikaj sytuacji, w których podczas spotkań kobiety występują jedynie w roli pomocniczo-asystenckiej (hostessy, obsługa), a nie merytorycznej (ekspertki, przedsiębiorczynie).

- Informacja o spotkaniu i rekrutacja – informacja o spotkaniu konsultacyjnym może w różnym stopniu uwzględniać różnorodność potencjalnych osób uczestniczących. Nie wystarczy napisać „nasze spotkanie jest dla wszystkich”. Jeśli w sposób szczególny zależy nam na jakiejś grupie, musimy to wyraźnie podkreślić. W większości przypadków „dla wszystkich” oznacza tych wszystkich, którzy

mają czas, możliwości transportowe, samodzielnie się poruszają, widzą i słyszą, są dyspozycyjni oraz biegle władają językiem polskim. Dlatego warto napisać – np.: *Zapewniamy pełną możliwość skorzystania z udziału w konsultacjach także osobom z dziećmi – zapewniamy miejsce i osobę do opieki nad dziećmi.* Najprostsze rozwiązania to:

- Termin spotkania – przy wyborze terminu zwróć uwagę na to, czy nie koliduje on ze świętami różnych wyznań. Jest oczywiste, że nie organizujemy spotkań w czasie świąt katolickich, rzadko jednak uwzględniamy przy wyborze terminu ważne święta innych wyznań (np. święta prawosławne, żydowskie, muzułmańskie i inne). Z kolei rozkład godzinowy zajęć może uniemożliwić udział osobom, które opiekują się osobą zależną. Najczęściej żłobki, przedszkola, szkoły, dzienne ośrodki opieki działają między godzinami 8 – 16 w dni powszednie. Jeśli decydujemy się na wydarzenie w późnych godzinach popołudniowych, wieczornych lub w weekend wykluczamy dużą grupę potencjalnych uczestniczek/ów (w większości, w związku z podziałem ról płciowych, będą to kobiety).

- Wykluczeniu możemy zapobiec np. zapewniając w miejscu i/lub w czasie spotkania opiekę nad dziećmi i innymi osobami zależnymi.

- Miejsce spotkania:

- Parking : najlepiej, aby był usytuowany blisko wejścia do budynku i – w miarę możliwości – dobrze oświetlony. Ułatwi to dostęp dla osób z ograniczonymi możliwościami poruszania się i zwiększy bezpieczeństwo, szczególnie, jeśli wydarzenie kończy się już po zapadnięciu zmroku. Parking powinien również uwzględniać podjazdy dla wózków osób niepełnosprawnych i dziecięcych.

- Wejście: podjazd, szerokie wejście i szeroko otwierające się drzwi, winda (jeśli wydarzenie odbywa się w sali, do której prowadzą schody) zdecydowanie ułatwią możliwość przemieszczania się osobom na wózkach i z wózkami oraz poruszających się o kulach.

- Sala: ustawienie sali powinno zapewniać swobodę poruszania się wszystkim osobom uczestniczącym. Warto zadbać o to, żeby w budynku oraz sali nie było symboli religijnych, a jeśli są, to żeby reprezentowały różne systemy religijne (może to zostać oczywiście wykorzystane do pogłębienia zrozumienia idei różnorodności i równości).

- Toalety muszą mieć szerokie wejścia, muszą być dostosowane do potrzeb osób poruszających się na wózkach, powinny mieć wyznaczone i przystosowane miejsce do przewijania dzieci (jeśli przewidujemy opiekę nad dziećmi).

Informacje na temat tego, które z powyższych rozwiązań będą potrzebne w trakcie organizowanego wydarzenia można zdobyć odpowiednio planując kwestionariusz zgłoszeniowy, wówczas będzie można się odpowiednio przygotować do organizowanego wydarzenia, bez ponoszenia dodatkowych kosztów.

Etap 4. Informowanie o wynikach

W przypadku tego etapu mają zastosowanie wskazówki, które opisywaliśmy w etapie drugim – informowanie o konsultacjach.

Etap 5. Wykorzystanie wyników

Na tym etapie konsultacji niezwykle ważne jest, by uwzględnić potrzeby i propozycje zgłaszane przez grupy mniejszościowe. Częstym doświadczeniem tych grup jest ignorowanie ich potrzeb właśnie dlatego, że są grupą mniejszościową, mającą nierzadko mniejszy dostęp do władzy i procesów decyzyjnych. Dodatkowo, dostosowanie rozwiązań pod kątem grup o specjalnych potrzebach zwykle służy też całemu społeczeństwu. Dobrym przykładem są rozwiązania infrastrukturalne, gdzie dostosowanie, na przykład podłóg do potrzeb osób z niepełnosprawnościami (płytki antypoślizgowe) służy też innym grupom: dzieciom, seniorom, osobom mającym czasowe trudności w poruszaniu się itd. Dobrym kompendium równościowego planowania projektów infrastrukturalnych jest

raport *Ideji Zmiany przygotowany dla Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej* – można tam znaleźć wiele praktycznych wskazówek dotyczących tego, jak, planując drogi, budynki użyteczności publicznej, czy ścieżki rowerowe, zadbać o równość⁵.

Etap 6. Ewaluacja konsultacji

Uwzględnienie perspektywy równościowej będzie polegało na ewaluacji:

- Procedury konsultacji – czy planując konsultacje uwzględniono specjalne działania dla grup mniejszościowych i dyskryminowanych. Czy uwzględniono i uznano różnorodność (U1)?
- Praktyki konsultacji – w jakim stopniu proces organizacji i prowadzenia konsultacji spełniał równościowe kryteria konsultacji: udział w konsultacjach i potrzeby różnorodnych grup (U2), oraz w jakim stopniu wzięto pod uwagę potrzeby różnorodnych grup w obszarze merytoryki konsultacji i uwzględnienia w wynikach potrzeb różnorodnych grup (U3)?
- Percepcja – w jakim stopniu badanie ewaluacyjne uwzględnia różnorodność grup: podział danych ze względu na płeć, wiek, sprawność i inne ważne w danym procesie wymiary tożsamości, oraz bada satysfakcję z dostosowania do różnorodnych potrzeb i działań specjalnych?

Planując ewaluację warto też pamiętać o:

- Zbieraniu danych z podziałem na płeć – aby móc analizować wyniki biorąc pod uwagę różnicę opinii kobiet i mężczyzn.
- Analizie uwzględniającej społeczno-kulturowe uwarunkowania położenia kobiet i mężczyzn wynikające z płci społeczno-kulturowej – aby móc przygotować rekomendacje odpowiadające na zróżnicowane potrzeby kobiet i mężczyzn.

Jak przeprowadzić konsultacje uwzględniające perspektywę równościową? Dobra praktyka ze Szwecji⁶

W ramach projektu *Dialog obywatelski* postawiono sobie za cel zwiększenie partycypacji obywateli gminy szczególnie z grup mających poczucie wykluczenia. W tym celu postawiono sobie pytania: co utrudnia partycypację? Jakie okoliczności sprzyjają partycypacji? Skupiono się też na wprowadzaniu uzyskanych propozycji w życie. Projekt przeprowadzono w trzech fazach:

1. Inwentaryzacja doświadczeń i metod z tych praktyk demokracji bezpośredniej, które już są stosowane w gminie. Jednym z celów tej fazy było zakorzenienie projektu w organizacji gminnej przez wciągnięcie większej liczby ludzi w proces partycypacji.

2. Dialog obywatelski. W tej fazie gmina zwróciła się do obywateli, by dowiedzieć się, jakich ulepszeń uczestnictwa oczekują. Dialog prowadzono za pomocą różnych metod: seminariów, panelu obywatelskiego, warsztatów przyszłościowych oraz osobnych konsultacji z osobami niepełnosprawnymi. Powołano też grupę obywateli, którzy wydawali opinie i z którymi przeprowadzono bieżące konsultacje. Ten etap dialogu widziano jako wypróbowanie różnych metod partycypacji.

Panel obywatelski w gminie Huddinge

Rekturacja uczestników

W maju 2007 roku gmina Huddinge po raz pierwszy zorganizowała panel obywatelski. Wysłano indywidualne zaproszenia do 1500 losowo wybranych obywateli obszaru Skogås-Trångsund, ale w zaproszeniu zaznaczono, że tylko 40 osób może wziąć udział w panelu wg kryteriów doboru: równy podział wg płci, wiek, pochodzenie etniczne i adres zamieszkania. Zaznaczono też, że nagrodą za uczestnictwo będzie kupon zakupowy do popularnej sieci sklepów. Do panelu zgłosiło się 40 obywateli, z czego 30 ostatecznie wzięło w nim udział. Mimo tego, że nie przeprowadzono selekcji ze względu na za małą liczbę zgłoszeń, uzyskano dobry rozrzut wg wszystkich wyznaczonych kryteriów, z lekką przewagą ludzi w średnim wieku. Z tego względu zdecydowano, że w przyszłych panelach grupa uzupełniona zostanie o ludzi młodych w przedziale wiekowym 16-25 lat.

W panelu brało też udział ośmiu polityków, którzy koordynowali dyskusję w mniejszych grupach oraz dziennikarz, który pełnił rolę moderatora w dyskusji na całym forum. Zapewniono możliwość dostępu do tłumaczy i opiekę nad dziećmi podczas panelu.

Przebieg i wnioski

Pytania, które postawiono uczestnikom, dotyczyły tego co gmina powinna zrobić, by zwiększyć uczestnictwo grup wykluczonych. Dyskusja zakończyła się listą konkretnych propozycji, które, poprzez głosowanie, porangowano według ważności. Za najważniejszy czynnik zachęcający do partycypacji uznano dobrą informację zwrotną. Inne popularne propozycje to: interaktywna platforma internetowa, możliwość opieki nad dziećmi, mniej formalny charakter spotkań.

Uczestników poproszono też o ocenę samego panelu. Większość z nich nigdy wcześniej nie udzielała się w sprawach gminy, z czego wyciągnięto wniosek, że zaproszenie indywidualne to dobra metoda dotarcia do jednostek wykluczonych. Generalna ocena uczestników była bardzo pozytywna (średnio 4,4 na 5 punktów).

Rezultaty

Na tym etapie podsumowano doświadczenia zebrane podczas procesu i napisano praktyczne Podręczniki Partycypacji przeznaczone dla polityków i urzędników gminy Huddinge oraz obywateli gminy, w którym znajdują się informacje o możliwych sposobach partycypacji w Huddinge. Przewodnik jest dostępny we wszystkich bibliotekach gminy, rozdawany przy okazji powitania nowo przybyłych imigrantów oraz przy różnych gminnych uroczystościach.

By wprowadzić w życie metody i doświadczenia wypracowane w projekcie w latach 2006- 2008 roku, oferowano urzędnikom i politykom możliwość kształcenia się z zakresu dialogu obywatelskiego i partycypacji, m. in. na podstawie Podręcznika Partycypacji.

Zgodnie z jedną z propozycji z panelu obywatelskiego gmina zobowiązała się też stworzyć w 2008 roku interaktywną platformę internetową, w tworzenie której włączono młodzież.

Publikacja jest dystrybuowana bezpłatnie

ISBN 978-83-923548-5-0

A word cloud of Polish terms related to social participation and evaluation. The words are arranged in a dense, overlapping manner. The most prominent words, shown in larger font sizes, include: "efektywność", "partycypacja", "legalizm", "polityki", "animacja", "wskaznik", "obywatel", "ewaluacja", "wartość", "zasoby", "współdecydowanie", "skuteczność", "strategia", "kryterium", "publiczne", "akceptacja", "wiedza", "decyzja", "legalizm", "animacja", "odpo", "roz", "zasoby.", "wskaz", "animacja", "partycyp", "wartość", "ewalua", "akceptacja", "wartości". Other smaller words include "użyteczność", "akceptacja", "wiedza", "skuteczność", "rozwoj lokalny", "animacja", "odpo", "kryterium", "publiczne", "wartość", "ewalua", "akceptacja", "wartości".