



Pracownia Badań i Innowacji Społecznych **Stocznia**



# Identyfikacja problemów: Dlaczego konsultacje społeczne są ważne?

Tytuł oryginału:

Identifying the problems:

Why is community consultation  
important?



**FUNDACJA**  
**IM. STEFANA BATOREGO**

Opracowanie powstało w ramach programu  
Laboratorium Partycypacji Obywatelskiej  
realizowanego przy wsparciu Fundacji im. Stefana Batorego.



Identyfikacja problemów:  
Dlaczego konsultacje społeczne są ważne?



Information  
Security  
ISO 27001



tłumaczenie:

Stanisław Tekieli

Tekst pochodzi z książki: Carson, Lyn; Gelber, Katharine. Ideas for community consultation. A discussion on principles and procedures for making consultation work, NSW Department of Urban Affairs and Planning, Luty 2001

© State of New South Wales through the Department of Planning



**Identyfikacja problemów:  
Dlaczego konsultacje  
społeczne są ważne?**



## **WPROWADZENIE:**

Przeprowadzana przez rząd Nowej Południowej Walii modernizacja procesu planowania ma na celu usprawnienie rozwiązywania problemów planowania na poziomie krajowym, regionalnym i lokalnym, w kontekście wizji stabilnego rozwoju w przyszłości. Pięcioma najważniejszymi efektami przeprowadzenia tego procesu mają być:

- usprawniona koordynacja i integracja
- zmniejszenie stopnia złożoności
- lepsza komunikacja i uczestnictwo
- skuteczniejsza kontrola użytkowania gruntów
- rozwój skutecznych procesów planowania i przeglądu

Cele te będą osiągnięte poprzez współpracę przy maksymalizacji połączonych wysiłków różnych ministerstw, agend rządowych, grup branżowych, organizacji społecznych i osób fizycznych.

Osiągnięcie lepszej komunikacji i uczestnictwa napotyka na szereg przeszkód na różnych poziomach. Na poziomie makro ci, którzy decydują, jakie usługi powinny być świadczone, nie są tymi samymi podmiotami, które te usługi faktycznie świadczą. Powstaje tu konflikt interesów charakterystyczny dla każdego procesu zarządzania i jest to wyzwanie dla tych, którzy są zainteresowani zwiększeniem uczestnictwa społecznego. Zrozumienie natury tego konfliktu prowadzi do skupienia wysiłków na zastosowanie w odpowiednim momencie w procesach zarządzania konsultacji społecznych, które miałyby istotny wpływ na podejmowanie decyzji jak i na samo świadczenie usług.

Nieodłącznym elementem procesu planowania strategicznego są także inne przeszkody. Należy do nich obecność sprzecznych wartości reprezentowanych przez różnych uczestników, niepewność co do wyników, trudność w zdefiniowaniu obowiązków i kontrowersyjny charakter zarządzania zrównoważonym użytkowaniem gruntów (Instytut na rzecz Stabilnej Przyszłości<sup>1</sup>, praca w przygotowaniu).

Do tych charakterystycznych trudności dochodzi jeszcze niezadowolenie z tradycyjnych metod konsultacji, takich jak spotkania publiczne, wnioski formalne i wysłuchania publiczne. Wielu z nas pamięta na pewno spotkania, na których pojawiało się niewiele osób, sytuacje, kiedy uczestnicy mieli wrażenie, że nie zostali należycie wysłuchani, przypadki, kiedy cenny czas i środki spożytkowano najwyraźniej mniej skutecznie niż to można było zrobić, jak i ogólne zastanawianie się, czy poprawa sytuacji jest w ogóle możliwa. To niezadowolenie pochodzi z wielu źródeł.

Agendy rządowe, którym powierzono przeprowadzanie konsultacji, kwestionowały w przeszłości ich znaczenie i miały trudności z ich wdrażaniem. Różne grupy interesu odczuwały frustrację w związku z brakiem wpływu na proces planowania, eksperci krytykowali przydatność efektów, a szeroka opinia publiczna czuła się w tym procesie bezsilna (Instytut na rzecz Stabilnej Przyszłości, praca w przygotowaniu).

Znamy wszyscy powody, jakie podaje się dla nie wdrażania konsultacji: „nie mamy tyle czasu”, „to za dużo kosztuje”, „ludzie nie rozumieją złożoności problemów”, „ludzie nie zgodzą się na to”, „to może wywołać niezadowolenie” i tak dalej (Rada Ministrów Wielkiej Brytanii 2000).

Dobrą wiadomością jest to, że wiele z tych wątpliwości i trudności można przezwyciężyć. Różnice zdań są nieuniknione. Jednak skuteczne zarządzanie tymi problemami jest możliwe poprzez opracowanie strategicznego, zintegrowanego i angażującego podejścia do konsultacji i partycypacji obywatelskiej. Zasady zawarte w części 1 niniejszego sprawozdania oraz procedury konsultacji społecznych przedstawione w części 2 pokazują, jak można opracować i wdrożyć konsultacje, które naprawdę funkcjonują. Udział społeczeństwa w planowaniu strategicznym i nakreślaniu wizji rozwoju wymaga zastosowania metod rozszerzonego uczestnictwa, zdolności do zaangażowania się - i utrzymania tego zaangażowania przez dłuższy czas. Przy dobrym opracowaniu konsultacje społeczne mają wszelkie szanse okazać się konsultacjami prawdziwymi, wdrożonymi, zintegrowanymi i mającymi wpływ na rozwój.

<sup>1</sup> Międzynarodowa organizacja pozarządowa (o profilu edukacyjno – badawczym) działająca w obszarze ekologii i zrównoważonego rozwoju.



**Identyfikacja problemów:  
Dlaczego konsultacje  
społeczne są ważne?**



Ważne jest, aby pamiętać, że konsultacje społeczne nie mogą i w żadnym wypadku nie powinny zastępować odpowiedniego procesu podejmowania decyzji przez wybieranych i odpowiedzialnych przed społeczeństwem przedstawicieli publicznych. Kluczową ideą ustroju demokratycznego jest podporządkowanie podejmowania decyzji odpowiedniemu procesowi i ostateczny test skuteczności elit odpowiedzialnych za podejmowane decyzje, jakim jest głos opinii publicznej oddany w wyborach. Wybierani urzędnicy są (i słusznie!) uwrażliwieni na problem legitymizacji decyzji za pomocą formalnych procedur demokratycznych, takich jak wybory i debaty parlamentarne.

Konsultacje społeczne mogą pomóc wybranym urzędnikom zrozumieć i włączyć w proces podejmowania decyzji preferencje publiczne. Konsultacje te nie powinny zastępować demokratycznego procesu wyborczego, powinny być natomiast jego integralną częścią (Renn 1993: 199-200). Współczesną praktykę planowania da się zrekonceptualizować jako proces oparty bardziej na komunikacji, zaangażowaniu i negocjacji niż na samym podejmowaniu decyzji (Kerkin 1998: 294, 300). Aby takie praktyki planowania mogły osiągnąć sukces, potrzebne jest jasne wsparcie legislacyjne, wspierające zarazem zasadność zaangażowania społeczeństwa i uwzględniania jego obaw (Kerkin 1998: 293, 300).

Innym istotnym czynnikiem są koszty. Aby konsultacje okazały się skuteczne, muszą mieć zapewnione odpowiednie środki. Koszty te mogą obejmować honoraria konsultantów, zwrot kosztów podróży uczestników, środki na opłacenie zmiennika w pracy czy zaangażowania opiekunki do dziecka oraz wynagrodzenia tłumaczy. Niemniej jednak konsultacje społeczne da się przeprowadzić w sposób bardzo efektywny pod względem kosztów. Na przykład koszty te mogą być kompensowane przez sponsoring, dobrowolny udział części uczestników, rozłożenie kosztów na szereg agend, łączenie dostępnych zasobów i koordynowanie konsultacji, korzystanie w stosownych przypadkach ze środków stowarzyszeń branżowych lub za pośrednictwem innych kreatywnych przedsięwzięć. Wiele z procedur opisanych w niniejszym sprawozdaniu może, w przypadku ich kreatywnego zastosowania, pozwolić ograniczyć koszty do poziomu znacznie niższego niż początkowo oczekiwano. W dłuższej perspektywie efektywne konsultacje same mogą prowadzić do minimalizacji kosztów, choćby dlatego, że część konsultacji jest już przeprowadzona i nie trzeba ich powtarzać, a infrastruktura niezbędna do prowadzenia konsultacji została już opracowana i jest gotowa do wykorzystania.

Niniejsze sprawozdanie przedstawia trzy elementy niezbędne do przeprowadzenia skutecznych konsultacji społecznych:

- oparcie konsultacji społecznych na „zasadach skutecznych konsultacji społecznych”
- współpraca
- wykorzystanie modelu czterech kroków w prowadzeniu konsultacji społecznych.

Te trzy elementy zostaną przeanalizowane w kolejnych częściach niniejszego sprawozdania.

## **ELEMENT 1: ZASADY SKUTECZNYCH KONSULTACJI SPOŁECZNYCH<sup>2</sup>**

Poprzez skupienie się na następujących zasadach skutecznych konsultacji społecznych możemy doprowadzić do sytuacji, w której konsultacje te stają się angażujące, istotne, przydatne i skuteczne. Zasady te zapewniają użyteczny punkt wyjścia do faktycznego funkcjonowania konsultacji.

### **Przeprowadź konsultacje w odpowiednim czasie**

O uczestnictwo nie powinno się zabiegać na późnym etapie wdrażania danej kwestii, gdyż miałyby ono wówczas znaczenie symboliczne lub też służyło jedynie potwierdzeniu decyzji już podjętych. Konsultacje powinny się przeprowadzać w takim czasie, który pozwoliłby ich uczestnikom w jak najszerzy sposób wpłynąć na wyniki. Daj ludziom wystarczająco dużo czasu na wyrażenie swoich poglądów.

<sup>2</sup> Niniejsze zasady skutecznych konsultacji społecznych przyjęto z następujących prac: Carson 1999, Rada Ministrów Wielkiej Brytanii 2000 i Brytyjskie Stowarzyszenie Samorządu Lokalnego 2000.



**Identyfikacja problemów:  
Dlaczego konsultacje  
społeczne są ważne?**



### **Przeprowadź konsultacje tak, by objęły przedstawicieli całej populacji**

Uczestnicy powinni być wybrani w sposób, który wyklucza jakiegokolwiek manipulację i odzwierciedla przekrój populacji – tak w odniesieniu do jednostek jak i grup. Najlepsze szanse na osiągnięcie tego celu daje wybór losowy.

### **Przeprowadź konsultacje w sposób zorientowany na całą społeczność**

Pytaj uczestników nie o to, czego pragnęliby osobiście albo co leży w ich własnym interesie, ale o to, co jest odpowiednie dla nich jako obywateli.

### **Przeprowadź konsultacje w sposób interaktywny i deliberatywny**

Unikaj ograniczania pytań do jedynie tych, na które pozyskuje się odpowiedź „tak” lub „nie”. Połóż nacisk na szerszy kontekst, tak aby pytani mogli się autentycznie zaangażować.

### **Przeprowadź konsultacje skutecznie**

Mimo że przy podejmowaniu decyzji można dążyć do konsensusu, pełna zgoda wszystkich nie jest tu obligatoryjna. Mów otwarcie, w jaki sposób będą podejmowane decyzje, tak aby uczestnicy mogli poznać i zrozumieć wpływ swojego zaangażowania. Upewnij się, że wszyscy uczestnicy mają wystarczająco dużo czasu na zrozumienie materiału, z którym najprawdopodobniej nie zdołali się wcześniej zapoznać.

### **Przeprowadź konsultacje tak, aby mogły coś znaczyć**

Należy doprowadzić do sytuacji, w której istnieje duże prawdopodobieństwo, że rekomendacje pozyskane w wyniku procesu konsultacyjnego rzeczywiście będą wdrożone, a jeśli nie będą, to zostanie to przynajmniej uzasadnione przez odpowiedni organ publiczny. Uzyskanie zaufania do procesu jest ważne tak po stronie sprawujących władzę jak i po stronie uczestników.

### **Przeprowadź konsultacje w sposób odpowiednio moderowany**

Ważne jest, aby wszyscy uczestnicy kontrolowali porządek i treść działań konsultacyjnych, ponieważ daje to procesowi większą wiarygodność. Niezbędne dla osiągnięcia tego celu wydaje się zatrudnienie niezależnego, wykwalifikowanego i działającego w odpowiednio elastyczny sposób moderatora.

### **Przeprowadź konsultacje w sposób otwarty, uczciwy i podlegający ocenie**

Metoda konsultacji powinna być dostosowana do grupy docelowej. Pytania oceniające powinny być sformułowane w góry. Zdecyduj, w jaki sposób mierzony ma być „sukces” konsultacji. Ujmij w ocenie również czynniki nie będące samymi rekomendacjami. Niezbędne jest również poinformowanie obywateli co do dalszego losu ich rekomendacji już po zakończeniu konsultacji.

### **Przeprowadź konsultacje przy efektywnym wykorzystaniu kosztów**

Trudno jest zmierzyć poziom zadowolenia społeczności czy też oszczędności w postaci unikniętych kosztownych sporów sądowych, do których mogłoby dojść przy braku konsultacji i uczestnictwa. Niemniej jednak niektóre czynniki da się zmierzyć, jak np. ile i jakiego rodzaju członków społeczności powinno się zapraszać do konsultowania danej sprawy. Niektóre pytania wymagają szerszych konsultacji, inne konsultacji bardziej ukierunkowanych. Koszty będą się tu różnić i są elastyczne, ale dla wybranego procesu należy zapewnić odpowiednie środki.

### **Przeprowadź konsultacje w sposób elastyczny**

Istnieją różne mechanizmy prowadzenia konsultacji. Wybierz ten, który najlepiej pasuje do danej sytuacji. Próbuje stosować różne mechanizmy w różnym czasie. Pomyśl, jak dotrzeć do wszystkich użytkowników, w tym do tych o szczególnych potrzebach (jak osoby posługujące się innym językiem, niepełnosprawni, osoby starsze, młodzież). Różne społeczności i różne pytania, przy zastosowaniu różnych form konsultacji, zaowocują lepszymi odpowiedziami. Mieszaj ze sobą jakościowe i ilościowe metody badawcze.



**Identyfikacja problemów:  
Dlaczego konsultacje  
społeczne są ważne?**



Te dziesięć zasad skutecznych konsultacji społecznych należy stosować w każdej sytuacji konsultacyjnej. Stanowią one ramy dla skutecznego i sensownego przeprowadzenia konsultacji społecznych i pomagają prowadzącym konsultacje uniknąć najczęstszych pułapek konsultacyjnych. Jest to pierwszy element wdrażania konsultacji społecznych, które naprawdę funkcjonują.

## **ELEMENT 2: WSPÓŁPRACA<sup>3</sup>**

Drugim istotnym elementem wdrażania dobrze funkcjonujących konsultacji społecznych jest współpraca. Efektywna współpraca obejmuje „planowanie poprzez debatę” (Healey 1996: 234). Oznacza to zapewnienie interakcji i zachęcanie do zbiorowego myślenia i rozważania diskutowanych kwestii w szerokim gronie uczestników, którzy odzwierciedlają społeczne zróżnicowanie konsultowanej społeczności.

Zobowiązanie się do zapewnienia rzeczywistej współpracy w procesie planowania oznacza zobowiązanie się do prowadzenia planowania jako demokratycznego przedsięwzięcia. Dzięki zapewnieniu procesowi planowania najlepszych praktyk konsultacji społecznych jesteśmy w stanie uaktywnić w nim elementy demokracji partycypacyjnej. Postrzeganie planowania jako przedsięwzięcia komunikacyjnego zmienia sposób rozumienia konsultacji i planowania.

Otwiera to także proces i wyniki konsultacji na nowe możliwości w zakresie wzajemnego zrozumienia. Gdy uczestnicy wspólnie dyskutują, każdy z nich przedstawia własne poglądy i rozumienie świata. Prowadzi to - nieuchronnie - do pojawienia się wielu poglądów, które nie zawsze muszą być ze sobą zgodne. Drogą wspólnego uzasadniania tych poglądów i wyjaśniania ich możliwe staje się bardziej efektywne zrozumienie podobieństw i różnic. W ten sposób zidentyfikować można elementy konfliktu i elementy zgody na podstawie diskutowanych kwestii, a nie na podstawie nieporozumień pomiędzy uczestnikami.

Zamiast żyć „razem, ale osobno”, komunikatywny sposób prowadzenia dyskusji umożliwia opracowanie sposobów osiągnięcia porozumienia w celu rozwiązania wspólnych problemów. W ten sposób zasady działania są aktywnie tworzone przez członków społeczności prowadzącej dyskusję (Healey 1996: 242-243)<sup>2</sup>.

Współpraca jest zatem pełną poszanowaniem dyskusją, w ramach której wysłuchuje się oraz docenia poglądy uczestników i zmierza do osiągnięcia rzeczywistego i skutecznego porozumienia pomiędzy uczestnikami - porozumienia, które procesowi planowania przyniesie ogromnie korzyści.

Trzecim elementem istotnym dla przeprowadzenia naprawdę funkcjonujących konsultacji jest metoda czterech kroków, którą omawiamy w następnej części.

## **ELEMENT 3: METODA CZTERECH KROKÓW W PROWADZENIU KONSULTACJI SPOŁECZNYCH**

Model konsultacji społecznych, który odzwierciedla wizję, zwiększając do maksimum wkład specjalisty („eksperta”), wiedzy i integracji wartości społecznych, został początkowo wymyślony przez Ortwinę Renną w Niemczech. Model opracowany przez Renną był używany do konsultowania się przy kontrowersyjnych projektach, jak np. lokalizacji spalarni śmieci (Renn i współpracownicy 1993). Metoda ta została przyjęta przez Lyna Carsona, który dodał tu czwarty krok – ocenę i komentarze (Carson 1999).

Model czterech kroków został przedstawiony tu jako ogólna struktura dla planowania w Nowej Południowej Walii, dająca szerszy kontekst dla planowania w skali całego kraju w ciągu znacząco długiego okresu czasu. To właśnie jest kontekst, w którym planowanie będzie realizowane.

<sup>3</sup> Planowanie staje się tym samym procesem zbiorowego i interaktywnego rozwiązywania i wypracowywania sposobu reagowania na wspólne obawy i decydowania o tym, jak daleko i w jaki sposób zarządzać zmianą. (Healey 1996: 245).



**Identyfikacja problemów:  
Dlaczego konsultacje  
społeczne są ważne?**



Każda z procedur opisanych w odpowiadającej jej części podkreśla inny aspekt lub krok w modelu czterech kroków. Procedura wybrana dla danych konsultacji społecznych będzie zależeć od tego, jak szczególne procedury konsultacyjne wpisują się w ogólną strukturę planowania zgodnie z modelem czterech kroków.

Model czterech kroków wykorzystuje trzy grupy uczestników, którzy reprezentują trzy formy wiedzy (Renn 1993: 190), a tym samym pozwala na włączenie w proces podejmowania decyzji grup, które wcześniej mogły być uważane przez władze (lub które same uważały się) za niezdolne do zaangażowania się ze względu na brak wiedzy specjalistycznej. Jest to istotny czynnik skutecznego zaangażowania takich grup jak społeczności Aborygenów, osoby nie mówiące lub słabo mówiące po angielsku, młodzież, osoby starsze i niepełnosprawne.

Pierwsza grupa uczestników to *grupa, która posiada wiedzę pozyskaną w oparciu o zdrowy rozsądek i doświadczenia osobiste*. Jest to szeroka grupa określona drogą wyboru losowego.

Ta grupa uczestniczy w **Kroku 1: Tworzenie wizji**. Krok ten polega na tworzeniu przez grupę uczestników wizji lub celów oraz ustaleniu wartości i kryteriów pomiaru sukcesu konsultacji. Kryteria te mogą obejmować zarówno elementy procesu jak i wyniku. Kryteria procesu mogą obejmować odpowiedź na pytania: w jakim stopniu uczestnicy zapoznali się z kwestią, która jest przedmiotem dyskusji?; czy czuli, że ich umiejętność uczestniczenia w dyskusji lub wiedza i zrozumienie procesu planowania zostały wzmocnione przez zaangażowanie się?; czy i na ile moderowana dynamika grupy pozwalała na wysłuchanie ich opinii? Kryteria wyniku mogą obejmować stopień, w jakim rekomendacje grupy zostały włączone do planowania przeprowadzanego przez władze oraz, w przypadku, jeśli nie zostały włączone, czy społeczności zapewniono wystarczające tego wyjaśnienie.

Druga grupa uczestników to *grupa posiadająca wiedzę techniczną i specjalistyczną*. Dzięki niej można odeprzeć często wysuwany wobec konsultacji społecznych zarzut, że danej społeczności brakuje wystarczającej wiedzy, aby uczestniczyć w konsultacjach w sposób znaczący. W tym modelu wiedza specjalistyczna jest „miętko wetknięta” pomiędzy dwa etapy konsultacji z udziałem losowo wybranych obywateli. Wiedza specjalistyczna jest tu zintegrowana z całym procesem i ani nie dominuje samego procesu, ani nie pozostaje na jego marginesie. Jednocześnie model ten pozwala konsultowanej społeczności pozyskać wiedzę na temat kwestii będącej przedmiotem dyskusji i tym samym poszerzyć swoje „umiejętności deliberatywne”. W modelu tym rolę specjalisty czy „eksperta” jest przekształcenie wizji danej społeczności w działanie, a następnie sprawdzenie wraz z tą społecznością, czy planowanie jest realizowane w zgodzie z pierwotną wizją i wartościami forsowanymi przez tę społeczność. Termin „specjalista” czy „ekspert” obejmuje każdego członka społeczności posiadającego specjalistyczną wiedzę z danego obszaru – niekoniecznie muszą to być osoby z udokumentowanymi kwalifikacjami naukowymi czy zawodowymi. Członek społeczności z dużym doświadczeniem w danej kwestii kwalifikuje się tu jako „specjalista” lub „ekspert”, podobnie jak wielu przedstawicieli grup interesu.

Ta grupa uczestniczy w **Kroku 2: Operacjonalizacja**. Wiedza specjalistyczna zostaje tu spożytkowana przez szerszą grupę uczestników, która analizuje informacje dostarczone w kroku pierwszym i na przykład opracowuje propozycje lub plan działania opisujący, w jaki sposób cele określone w Kroku 1 mogą zostać osiągnięte, i na ile realizacja ich jest realna. Wprowadzenie wizji w działanie jest istotnym krokiem procesu. Nadmierna deliberatywność może być tak samo szkodliwa dla danego projektu jak kompletny brak konsultacji.

Trzecią grupą uczestników jest *grupa, która posiada wiedzę pochodzącą z grup interesów społecznych i grup wsparcia*. Włączenie tego rodzaju wiedzy w proces podejmowania decyzji pozwala na wysłuchanie i zaangażowanie w proces specyficznych grup społecznych.

Instytut na rzecz Stabilnej Przyszłości [ISF] na Uniwersytecie Technologicznym w Sydney niedawno temu brał udział w dwóch projektach regionalnych – w jednym wraz z Hunter Region Organisation of Councils (HROC, *Organizacją Rad Lokalnych Regionu Hunter*), a w drugim z Sydney Catchment Authority (SCA, *Urzędem ds. Ujęć i Zbiorników Wodnych miasta Sydney*). Projekt HROC obejmował opracowanie przez interdyscyplinarną grupę roboczą zestawu wskaźników dla kwestii społecznych, gospodarczych i środowiskowych, które monitorowałyby wdrażanie wcześniej określonej wizji regionu Hunter jako „regionalnego centrum doskonałości w zakresie stabilnego rozwoju”. Projekt ten stworzył podstawę dla prowadzenia trwałego dialogu na temat zakresu stabilnego rozwoju i innych kwestii strategicznych w regionie Hunter oraz przyczynił się do wzmocnienia powiązań między HROC, jego





**Identyfikacja problemów:  
Dlaczego konsultacje  
społeczne są ważne?**



radami członkowskimi, społecznościami i grupami branżowymi. „Sprawozdanie na temat wskaźników stabilnego rozwoju regionu Hunter” zawiera 15 takich wskaźników – opracowała je grupa sterująca, a następnie pozyskano wkład publiczny poprzez zorganizowanie forum warsztatowego (Banfield 2000).

Projekt zaangażowanych pracowników SCA i grupy ekologów, które przy pomocy ISF opracowały zestaw 17 wskaźników stabilnego rozwoju przydatnych do monitorowania postępów SCA w zarządzaniu i ochronie zbiorników wodnych miasta Sydney, w celu zapewnienia czystej i zdanej do picia wody mieszkańcom. Projekt ten bazuje na wcześniej opracowanych w SCA wskaźnikach środowiskowych i zawiera dodatkowo socjalne i ekonomiczne wskaźniki mierzące stopień realizacji projektu przez SCA („potrójny bilans” oceny wyników). Podobnie jak w przypadku projektu HROC, również ten projekt stworzył bazę do prowadzenia stałego dialogu pomiędzy personelem SCA, grupami ekologów i przedstawicielami społeczności w zakresie stabilnego zarządzania rejonem poboru wody dla miasta Sydney. Dla wskaźników opracowanych przez grupę sterującą pozyskano następnie publiczne komentarze (Banfield 2000).

Ta grupa zostaje zaangażowana w **Kroku 3: Testowanie**. W Kroku 3 wnioski lub propozycje przedstawione w Kroku 2 są dostarczane społeczności i dokonuje się oceny ich akceptowalności. Społeczność, do której kierowane są te propozycje, jest obecnie szersza niż grupa uczestników zaangażowanych w Kroku 1. Na tym etapie procesu konsultacji może się wypowiedzieć społeczność jako całość, w tym grupy specyficznych interesów, jak agendy rządowe, grupy branżowe, specjaliści do spraw planowania i członkowie grup społecznościowych.

W tym miejscu model czterech kroków staje się dynamiczny i elastyczny. Jeżeli grupa uczestników zdecyduje, że propozycje zaproponowane w ramach Kroku 2 są nieakceptowalne dla wartości istotnych dla danej społeczności, proces powraca do Kroku 1 i podejmowany jest na nowo proces tworzenia wizji. Jest to konieczne, aby proces charakteryzował odpowiedni stopień odpowiedzialności oraz wagi, a nie był jedynie „pieczętką” do procedur, co do których decyzję podjęto już wcześniej gdzie indziej. Jeśli proces powraca do Kroku 1, wszystkie kroki muszą zostać podjęte na nowo.

Jeżeli grupa uczestników zdecyduje, że propozycje zaproponowane w punkcie 3 są dopuszczalne, w tym sensie, że odzwierciedlają one wartości przyjęte przez daną społeczność na wcześniejszym etapie procesu, proces przechodzi do Kroku 4.

**Krok 4 to Ewaluacja.** Po tym jak rekomendacje zostały wykonane, informacje są dostarczane całej społeczności, której dana decyzja dotyczy. Pozwala to na ocenę przez daną społeczność planu i procesu planowania. Zapewnia również sytuację, w której osoby podejmujące ostateczne decyzje odpowiadają za nie przed konsultowaną społecznością. Jednocześnie ocenie poddany jest sam proces konsultacji, oceniany przez grupę uczestników w stosunku do kryteriów sukcesu ustanowionych w Kroku 1.

## **EWALUACJA I WSKAŹNIKI**

Ewaluację często postrzega się jako szczególne wyzwanie w konsultacjach społecznych, ponieważ nie ma prostych sposobów opracowania kryteriów, według których dałoby się mierzyć „sukces” danych konsultacji. W opisanym tu modelu czterech kroków ocenę przeprowadza się w oparciu o kryteria ustalone przez samą społeczność. Kryteria te mogą stanowić wszelkiego rodzaju wskaźniki opracowywane przez konsultowaną społeczność, które opierają się na włączeniu w proces oceny wartości ludzkich i wskaźników jakości życia. Są one skutecznym sposobem budowania tożsamości społeczności, ponieważ opracowanie wskaźników pozwala społecznościom wspólnie określić i monitorować postęp w realizacji celów służących stabilnej przyszłości. Mogą być one szczególnie użyteczne w obszarach regionalnych, z powodu ogólnego braku instytucji i innych procesów służących budowaniu tożsamości regionalnej.

Zakres kryteriów, które mogą być włączone do wskaźników społecznościowych jest niemal nieograniczony. Idee możliwe tu do zastosowania obejmują na przykład: proporcję terenów zielonych do zabudowy, liczbę i rodzaj utworzonych w danym czasie miejsc pracy, obszar parków w przeliczeniu na określoną liczbę mieszkańców, stopień uczestnictwa w imprezach organizowanych przez lokalne społeczności, ilość uczniów powtarzających klasę w szkołach średnich, wydatki publiczne na usłu-





**Identyfikacja problemów:  
Dlaczego konsultacje  
społeczne są ważne?**



gi w przeliczeniu na jednego mieszkańca, średni czas spędzany na dojazdach do pracy, tony produkowanych odpadów w przeliczeniu na jednego mieszkańca, stopień poczucia bezpieczeństwa (w nocy, na ulicy) odczuwany przez mieszkańców, stopień korzystania z transportu publicznego, rozpoznawalność władz miejskich (czy członkowie danej społeczności są w stanie wymienić przynajmniej dwóch członków lokalnej rady?), liczba godzin przepracowanych w ramach wolontariatu przez członków społeczności, stopień zrozumienia przez obywateli procesu planowania, co do którego byli konsultowani.

### **KROK 1: TWORZENIE WIZJI**

Wybór uczestników, którzy:

- tworzą wizję lub cele
- ustalają wartości i kryteria pomiaru sukcesu

### **KROK 2: OPERACJONALIZACJA**

Pobranie wiedzy "ekspertckiej" i specjalistycznej od niewielkiej grupy analizującej informacje dostarczone w Kroku 1, np.

- opracowując plan działania
- tworząc listę propozycji i oceniając ich wykonalność

### **KROK 3: TESTOWANIE**

Losowo wybrani obywatele spotykają się, sprawdzają akceptowalność przedstawionych propozycji z punktu widzenia przyjętych wcześniej wartości. Grupa ta przedstawia rekomendacje.

Jeżeli w Kroku 3 uznaje się, że propozycje zaproponowane w ramach Kroku 2 są nieakceptowalne dla wartości istotnych dla danej społeczności, proces powraca do Kroku 1.

Jeżeli w Kroku 3 uznaje się, że propozycje zaproponowane w ramach Kroku 2 odzwierciedlają wartości istotne dla danej społeczności, proces przechodzi do Kroku 4.

### **KROK 4: OCENA**

Informacje dostarczane są całej społeczności, której dotyczą konsultacje. Proces konsultacji jest oceniany w świetle wcześniej przyjętych kryteriów. Zapewnia to sytuację, w której wszyscy są poinformowani, a podejmujący decyzje odpowiadają za nie przed społecznością.