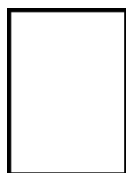




ABC PARTYCYPACJI OBYWATELSKIEJ

– poradnik dla organizatorów procesów partycypacyjnych

Agata Bluj, Maria Jagaciak, Maria Perchuć-Żółtowska, Katarzyna Pliszczyńska



Spis treści

Prezent zamiast wstępu.....	1
Część 1: ABC partycypacji.....	2
1. Co to jest partycypacja obywatelska?	3
Siedem zasad konsultacji	4
2. Uwarunkowania prawne	6
Sytuacja w Ukrainie.....	6
Sytuacja w Polsce	7
Wskazówki dla ukraińskich samorządów - regulamin konsultacji społecznych.....	7
3. Aktorzy procesów partycypacyjnych	8
Organizatorzy	9
Uczestnicy	10
Partnerzy.....	10
4. Tematy procesów partycypacyjnych.....	11
5. Po co konsultować?	12
Bariery i trudności po stronie (potencjalnych) uczestników konsultacji	13
Bariery i trudności po stronie (potencjalnych) organizatorów konsultacji	14
Zalety z uczestnictwa w procesach partycypacyjnych dla mieszkańców.....	14
Zalety po stronie organizatorów	15
6. Konsultacje krok po kroku	16
Kiedy rozpoczynać konsultacje?	17
Najpierw cel!	17
Informowanie czy oddanie pełnej decyzyjności mieszkańcom?	18
Cel konsultacji określony? Czas na analizę interesariuszy!	18
Działaj zgodnie z zasadami - etapy konsultacji społecznych	19
Część 2: techniki	25
Ankieta (papierowa lub internetowa).....	26
Ankieta papierowa	26
Ankieta internetowa	27
Kupon ewaluacyjny / wydzierankowy.....	29
Spacer badawczy.....	30
Metody animacyjne	32

Grupa robocza.....	34
Spotkanie otwarte	35
Punkt konsultacyjny	37
World Cafe	39
Warsztaty przyszłościowe.....	41
Część 3. Przydatne dokumenty	44
Lista kontrolna – sprawdź, czy o niczym nie zapomniałeś/aś!.....	45
Indywidualny plan konsultacji	1
Analiza interesariuszy	4

Zdjęcia: Wojciech Radwański, Marcin Pietrusza, wykorzystano też zdjęcia z portalu Freepik:

https://www.freepik.com/free-photo/cheerful-woman-drawing-and-talking_1977922.htm

https://www.freepik.com/free-photo/various-tools_1974707.htm

W publikacji, za zgodą autora, wykorzystano fragmenty poradnika „Konsultacje okiełznane. Narzędziownik”, wydanego w 2015 r. przez Fundację Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych.

Publikacja jest dostępna na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 4.0 Międzynarodowe (CC BY-NC-ND 4.0)

Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia”

Warszawa, 2018

Prezent zamiast wstępu



Wszyscy lubimy dostawać prezenty, ale czasem każdemu zdarzy się dostać coś chybionego. Zamiast wyczekiwanego kryminału trafia się nam romans, a w miejsce wymarzonej sukienki – spódnica, i to jeszcze nie w tym rozmiarze. Takimi nietrafionymi prezentami mogą być też niestety zmiany w naszej okolicy, np. odmieniony wygląd skweru czy nowa trasa autobusu. Sposobem na uniknięcie przykrych konsekwencji takich nieudanych podarunków może być partycypacja, czyli udział mieszkańców w dyskusji i współdecydowaniu o ważnych dla nich sprawach. Partycypacją będzie więc np. głosowanie na projekty w budżecie obywatelskim, wypełnienie ankiety dotyczącej przebudowy pobliskiej ulicy albo przyjście na spotkanie konsultacyjne na temat strategii rozwoju naszej miejscowości.

Stworzyliśmy niniejszą publikację aby pokazać, że decyzje podejmowane dzięki dialogowi z mieszkańcami są jak udane prezenty - uzgodnione, oczekiwane i trafione w punkt. Tylko jak do tego dojść? Jak przeprowadzić mądrą rozmowę? Jak ustalić jej warunki i cele? Jak dowiedzieć się kogo dokładnie zapytać o zdanie? W końcu, jakimi metodami taką rozmowę przeprowadzić?

Naszą publikację, stanowiącą swoiste ABC partycypacji obywatelskiej, **polecamy przede wszystkim organizatorom procesów partycypacyjnych** (czyli - najczęściej - urzędnikom), ponieważ skupiamy się na perspektywie formalnych inicjatorów tego typu działań. Znajdziecie tu **wskazówki dotyczące przygotowania, przebiegu i radzenia sobie z wyzwaniem przy realizacji procesów partycypacyjnych**, głównie skupiając się na konsultacjach społecznych. Poza teorią, jest też miejsce na praktykę - na końcu zamieściliśmy **kilka podstawowych technik** przydatnych w prowadzeniu dialogu. Staraliśmy się, aby publikacja mogła służyć przede wszystkim **początkującym samorządom**, jednak wiele wątków być przydatnych także dla zaawansowanych organizatorów procesów partycypacyjnych.

Miłej lektury i - mamy nadzieję - samych udanych prezentów!

A photograph of two women in a bright, modern office setting. One woman, with long brown hair and wearing a grey top and a patterned cardigan, is seated at a wooden desk, smiling and looking towards the other woman. She has her hands on an open notebook. The second woman, seen from the side and back, has long dark hair and is wearing a light green shirt, gesturing with her hand while speaking. On the desk, there is a pen holder with various pens and pencils, a small stack of papers, and a smartphone. Large windows in the background provide a view of a city street with buildings and a balcony.

Część 1: ABC partycypacji

1. Co to jest partycypacja obywatelska?



Partycypacja obywatelska może przybierać różne formy i dotyczyć spraw bardzo różnej skali i tematyki, o czym bardziej szczegółowo piszemy w dalszej części publikacji. Ważne jednak, by na początku dobrze zrozumieć pewien sposób myślenia o podejmowaniu decyzji i sprawowaniu władzy, który stoi za terminem „partycypacja obywatelska” oraz to, jakie wartości w ten sposób sprawowania władzy są nierozłącznie wpisane.

Partycypacja to innymi słowy uczestnictwo. To aktywne zabieranie głosu w sprawach, które nas dotyczą. Dzięki partycypacji obywatele mogą włączać się w dyskusję, wyrażać opinie i współdecydować o sprawach dotyczących ich społeczności. **Dlatego taki rodzaj partycypacji nazywamy obywatelską, czyli dotyczącą obywateli.** Opiera się ona na komunikacji pomiędzy władzą a obywatelami i skupia się na procesach dialogu wspomagającego podjęcie decyzji przez władze (samo)rządu.

O takiej partycypacji mówi się czasami, że jest to tzw. **partycypacja wertykalna** (ponieważ komunikacja przebiega niejako „od góry” - od przedstawicieli władz do przedstawicieli lokalnych społeczności i odwrotnie). Istnieje jednak też zagadnienie tzw. partycypacji *horyzontalnej*, które dotyczy przede wszystkim współpracy różnych grup czy osób w osiągnięciu wspólnego celu (np. sąsiedzi chcący zagospodarować wspólne podwórko lub różne organizacje zajmujące się osobami niepełnosprawnymi podejmujące wspólne działania). Tej drugiej - partycypacji horyzontalnej nie będziemy się w tej publikacji przyglądać.

Partycypacja obywatelska może przybierać różne formy, które w założeniu uwzględniają różny stopień zaangażowania obywateli w podejmowane decyzje. Taki podział nazywany jest drabiną partycypacji.

Informowanie to najprostsza forma partycypacji, angażująca obywateli w najmniejszym stopniu. Działania władz sprowadzają się do poinformowania obywateli o decyzjach ich dotyczących. Nie ma tutaj jednak miejsca na jakikolwiek aktywny wpływ ludzi na kształt podejmowanych przez władzę działań, sprowadza ich jedynie do roli biernych odbiorców. Należy jednak zaznaczyć, że informowanie to podstawa do

wszelkich bardziej zaawansowanych form włączania obywateli do współdecydowania - bez niezbędnej wiedzy, którą im dostarczymy, nie mogą być pełnoprawnymi partnerami w procesach podejmowania decyzji.

Konsultowanie jest kolejnym „stopniem” na tzw. drabinie partycypacyjnej ze względu na zwiększony udział obywateli w prowadzonych działaniach. Poza poinformowaniem, władza daje obywatelom możliwość wypowiedzenia się na temat planowanych działań. Osoby uczestniczące w konsultacjach występują niejako w roli „doradców”, których pyta się o zdanie i opinie w konkretnej sprawie. Głosy obywateli są więc rozważane, choć nie ma gwarancji, że zostaną wcielone w życie. Obecnie, ze względu między innymi na regulacje prawne, jest to jedna z najpopularniejszych form partycypacji obywatelskiej w Polsce. Koniecznie jest jednak, żeby zasięgać opinii obywateli tylko i wyłącznie wtedy, kiedy naprawdę chcemy wziąć pod uwagę ich opinie i mamy taką możliwość.

Współdecydowanie jest najwyższym stopniem partycypacji obywatelskiej ze względu na pełne partnerstwo pomiędzy władzą a obywatelami, polegające na przekazaniu im części kompetencji (ale i tym samym odpowiedzialności) dotyczących podejmowanych działań i decyzji. Poniekąd to idealne wprowadzenie przez władzę w życie prostego (choć bardzo trudnego w rzeczywistości) założenia, że „ludzie wiedzą lepiej, czego im potrzeba”. Tym samym obywatele mają realny wpływ na planowane, dotyczące ich (bezpośrednio lub pośrednio) działania. Co istotne mają oni nie tylko istotny wpływ na kształt decyzji, ale także ponoszą za nią wraz z władzami współodpowiedzialność. Przykładem współdecydowania jest budżet partycypacyjny (inaczej zwany obywatelskim).

Siedem zasad konsultacji

W 2012 roku grono osób zajmujących się jakością dialogu społecznego w Polsce opracowało dokument pod nazwą „**Siedem zasad konsultacji społecznych**”. Byli wśród nich zarówno przedstawiciele administracji centralnej, samorządów lokalnych, jak i organizacji pozarządowych. Chcieli oni stworzyć zestaw zoperacjonalizowanych zasad oraz minimalnych standardów, którym powinny podlegać wszystkie procesy partycypacyjne. Pierwszym adresatem dokumentu była administracja centralna, czyli polskie ministerstwa. Istotne było to, że zasady te zostały wypracowane w zróżnicowanym, interdyscyplinarnym gronie osób z wielu sektorów oraz to, że wszystkie strony zgodziły się na taki zestaw podstawowych i obowiązkowych zasad. Postanowiliśmy przywołać je w naszej publikacji, ponieważ **w pełni oddają wartości, które powinny towarzyszyć każdemu procesowi partycypacyjnemu**. Ich wypełnianie - w naszym odczuciu - powinno nas zbliżać do budowania wzajemnego zaufania oraz kultury dialogu. Spisujemy te zasady poniżej:

1. DOBRA WIARA

Konsultacje prowadzone są w duchu dialogu obywatelskiego. Strony słuchają się nawzajem, wykazując wolę zrozumienia odmiennych racji.

2. POWSZECHNOŚĆ

Każdy zainteresowany tematem powinien móc dowiedzieć się o konsultacjach i wyrazić w nich swój pogląd.

3. PRZEJRZYSTOŚĆ

Informacje o celu, regułach, przebiegu i wyniku konsultacji muszą być powszechnie dostępne. Jasne musi być, kto reprezentuje jaki pogląd.

4. RESPONSYWNOŚĆ

Każdemu, kto zgłosi opinię, należy się merytoryczna odpowiedź w rozsądnym terminie, co nie wyklucza odpowiedzi zbiorczych.

5. KOORDYNACJA

Konsultacje powinny mieć gospodarza odpowiedzialnego za konsultacje tak politycznie jak organizacyjnie. Powinny one być odpowiednio umocowane w strukturze administracji.

6. PRZEWIDYWALNOŚĆ

Konsultacje powinny być prowadzone od początku procesu legislacyjnego. Powinny być prowadzone w zaplanowany sposób i w oparciu o czytelne reguły.

7. POSZANOWANIE INTERESU OGÓLNEGO

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.

W dalszej części publikacji tłumaczymy, na co zwracać uwagę, przygotowując proces konsultacyjny tak, by spełniał on powyższe siedem zasad. Zaś wszystkie zasady, (z opisanymi szczegółowo warunkami wymaganymi, by można było je uznać za spełnione można przeczytać tutaj [link](#) - wersja w języku polskim).

2. Uwarunkowania prawne



Sytuacja w Ukrainie

Ukraińska [Konstytucja](#) zapewnia prawo udziału obywateli w decyzjach krajowych i lokalnych, ale nie ma w niej zapisów mówiących wprost o konsultacjach społecznych. Podstawowym dokumentem prawnym o partycypacji obywatelskiej jest ustawa z dnia 21 maja 1997 r. o samorządzie terytorialnym w Ukrainie ([oryginał](#)), która dotyczy przede wszystkim sposobu organizacji władzy lokalnej. Prawo obywateli do udziału w samorządzie lokalnym gwarantuje artykuł 3 tej ustawy. Bezpośrednie formy uczestnictwa to:

- referendum lokalne (art. 7),
- ogólne zgromadzenie obywateli (art. 8),
- inicjatywy lokalne (art. 9) i
- publiczne wysłuchania (art. 13).

Lokalne organy władzy wykonawczej nie muszą uwzględniać głosu obywateli przy podejmowaniu większości decyzji - oprócz tych, które dotyczą rozwoju lokalnego czy środowiska (a i w tych przypadkach formuła konsultacji wymaga jeszcze rozwinięcia). Ustawa mówi raczej o informowaniu społeczności o działaniach władzy, a nie o możliwości konsultacji decyzji ważnych dla mieszkańców.

Obecnie w Ukrainie nie funkcjonuje odrębna ustawa o konsultacjach społecznych. Pod koniec grudnia 2017 r. rząd zatwierdził projekt ustawy w sprawie konsultacji społecznych, ale w marcu 2018 r. komisja parlamentarna nie poparła go, przekazując do kolejnej rewizji. Przygotowany projekt bazował m.in. na doświadczeniach polskich miast i miał uzupełnić wcześniejsze przepisy:

- Rozporządzenie Gabinetu Ministrów Ukrainy z dnia 3 listopada 2010 r. o udziale społeczeństwa w formułowaniu i realizacji polityki publicznej ([oryginał](#))

- Rezolucja Gabinetu Ministrów Ukrainy z dnia 25 maja 2011 r. w sprawie zatwierdzenia wysłuchań publicznych przy uwzględnieniu interesu publicznego w trakcie opracowywania dokumentacji dotyczących rozwoju lokalnego ([oryginał](#))
- Rezolucja Gabinetu Ministrów Ukrainy dnia 29 czerwca 2011 r. w sprawie uwzględnienia procedury angażowania społeczeństwa w procesy decyzyjne, które mogą mieć wpływ na stan środowiska ([oryginał](#))

Sytuacja w Polsce

Konsultacje społeczne, choć nie są wprost wpisane w Konstytucję Rzeczypospolitej Polskiej, można wywieść m.in. z jej artykułu 4, który mówi, że władza zwierzchnia w Polsce należy do Narodu i to On ją wykonuje, bądź to przez przedstawicieli wybieranych w wyborach powszechnych, bądź bezpośrednio. Dodatkowo, w Regulaminie Pracy Rady Ministrów jest mowa o tym, że konsultacje można przeprowadzać podczas tworzenia projektów dokumentów rządowych (ustaw i rozporządzeń, założeń do ustawy, strategii, programów, stanowisk rządu do poselskich projektów ustaw). Natomiast na poziomie samorządu lokalnego obowiązek prowadzenia konsultacji społecznych wynika przede wszystkim z Ustawy o samorządzie gminnym, ale też m.in. z Ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym czy Ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie.

Konsultacje są obowiązkowe np. podczas:

- uchwalania miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego;
- zmiany granic gmin i tworzenia nowych sołectw/dzielnicy;
- tworzenia programów współpracy gminy z organizacjami pozarządowymi;
- ocen oddziaływania inwestycji na środowisko.

Samorządy mogą dodatkowo uporządkować i uszczegółowić stosowanie konsultacji społecznych poprzez wydanie (na mocy Ustawy o samorządzie gminnym) uchwały w sprawie zasad i trybu przeprowadzania konsultacji z mieszkańcami, która pełni funkcję regulaminu konsultacji.

Zgodnie z opisaną we wcześniejszym rozdziale zasadą przewidywalności konsultacje należy prowadzić w zaplanowany sposób i na podstawie czytelnych reguł - spisany i oficjalnie przyjęty regulamin spełnia tę zasadę.

Wskazówki dla ukraińskich samorządów - regulamin konsultacji społecznych

Poniżej przedstawiamy wskazówki dotyczące zawartości regulaminu konsultacji społecznych, z których można skorzystać, tworząc regulamin dla konkretnego samorządu. Bazujemy na [Kanonie Lokalnych](#)

[Konsultacji Społecznych](#) powstałym w ramach projektu „Decydujemy razem. Wzmocnienie mechanizmów partycypacyjnych w kreowaniu i wdrażaniu polityk publicznych oraz podejmowaniu decyzji publicznych”.

Regulamin dobrze zacząć od wyjaśnienia definicji konsultacji społecznych i podania ich celu oraz wskazania ogólnych zasad: kto może brać udział w konsultacjach, jakimi zasadami kierujemy się, organizując i realizując konsultacje (może to być np. Siedem Zasad Konsultacji) i w jakich formach przeprowadzamy konsultacje (najlepiej, jeśli wykorzystuje się kilka różnych form jednocześnie).

W regulaminie powinien się też znaleźć ogólnie zarysowany katalog tematów, które mogą być poddawane konsultacjom. Wśród spraw, które domagają się takiego bezpośredniego dialogu z mieszkańcami, są np. decyzje mogące mieć istotny wpływ na jakość życia lub rozwój wspólnoty lokalnej (np. inwestycje infrastrukturalne itp.).

Innymi ważnymi kwestiami, które warto uwzględnić w regulaminie, są zasady dotyczące inicjowania konsultacji (czy ktoś poza urzędem może uruchomić konsultacje - np. określona liczbowa grupa mieszkańców, rada dzielnicy itp.? W jaki sposób może to zrobić?) oraz tryb prowadzenia konsultacji (kto jest gospodarzem i koordynatorem konsultacji? Jak i kiedy informujemy o konsultacjach? Jak długo trwają konsultacje? W jaki sposób odnosimy się do uwag zebranych w czasie konsultacji?).

Dodatkowo w regulaminie może znaleźć się też zapis o ewaluacji prowadzonych konsultacji. Umieszczając taki zapis, dajemy jasny sygnał, że traktujemy konsultacje poważnie i jesteśmy gotowi stale uczyć się współpracy z mieszkańcami.

Więcej informacji można znaleźć na [stronie www](#) zbierającej najważniejsze elementy regulaminom konsultacji. Można tam też znaleźć przykłady istniejących już w Polsce regulaminów.

3. Aktorzy procesów partycypacyjnych



Wspomnieliśmy, że w procesach partycypacyjnych dialog przebiega między przedstawicielami władz a obywatelami. Jednak zarówno określenia „władze”, jak i „mieszkańcy” są na tyle pojemne, że na etapie

planowania procesu partycypacyjnego przestają być wartościowe. Dlatego w tym posłużymy się określeniami „organizatorzy”, „uczestnicy” i „partnerzy” konsultacji i nakreślimy, kto nimi może być i jaka jest ich rola.

Organizatorzy

Procesy partycypacyjne dotyczące spraw publicznych w zasadzie zorganizować może każdy (organizacje pozarządowe, grupy nieformalne itp.), domyślnie jest to jednak domena władz centralnych i samorządowych, które chcą uzyskać od mieszkańców i innych interesariuszy informację zwrotną w jakiejś konkretnej sprawie. Kluczowe z punktu widzenia użyteczności procesu jest, by jego inicjatorem i organizatorem był podmiot, który ma możliwość późniejszego wykorzystania / uwzględnienia zebranych uwag, sugestii, postulatów itp.

Organizowanie działań partycypacyjnych w sprawach publicznych przez osoby czy podmioty spoza administracji (samo)rządowej może skutkować tym, że uzyskane opinie i komentarze nie zostaną uwzględnione przez władze, które były ich właściwym adresatem. Zdarza się też jednak inaczej: że oddolnie prowadzony proces partycypacyjny, bez formalnego udziału strony (samo)rządowej, skutkuje przyjęciem przez urzędników płynących z niego wniosków.

[Przykład] *Polskim przykładem oddolnie prowadzonego procesu partycypacyjnego jest **obywatelskie wysłuchanie publiczne**. Grupa organizacji pozarządowych, uczelni wyższych i różnych związków jednostek samorządowych zorganizowała je w 2017 r., aby umożliwić dyskusję nad poselskim projektem zmiany ustawy, dotyczącym m.in. wyborów samorządowych. Projekt nie został wcześniej poddany żadnym konsultacjom społecznym ani - mimo formalnego wniosku - nie stał się przedmiotem wysłuchania publicznego, które zgodnie z polskim prawem można by zorganizować w Sejmie. Obywatelskie wysłuchanie publiczne stworzyło więc przestrzeń, by liczne opinie na temat projektu pochodzące od zainteresowanych osób i instytucji mogły zaistnieć publicznie. W wysłuchaniu wzięły łącznie udział 132 osoby (w tym poseł - współautor projektu ustawy), a ponad 15 tysięcy osób oglądało jego transmisję on-line. Wszystkie przedstawione przed wysłuchaniem i w jego trakcie stanowiska dotyczące projektu zostały opublikowane na stronie: <http://www.wysluchanieobywatelskie.pl/>.*

Najlepiej, jeśli w urzędzie, który decyduje się na włączanie mieszkańców w podejmowanie decyzji, funkcjonuje **wyodrębnione stanowisko lub nawet cała komórka (np. referat lub wydział) do spraw partycypacji obywatelskiej**, komunikacji z mieszkańcami, konsultacji społecznych itp. Obecność w urzędzie osób zajmujących się wyłącznie organizowaniem konsultacji i innych form partycypacji z jednej strony zapewni wyższą jakość i spójność tych działań, a z drugiej - odciąży pozostałych urzędników, których praca ma zupełnie inny charakter (np. finanse, planowanie przestrzenne, ochrona środowiska itd.), przez co trudno by ją było łączyć z planowaniem i prowadzeniem procesów partycypacyjnych.

Dobra współpraca pracowników zajmujących się partycypacyjną obywatelską oraz specjalistów z innych wydziałów i jednostek podległych, którzy na co dzień zajmują się sprawami dotyczącymi tematu procesu, to ważny składnik sukcesu całego procesu – warto, by wszyscy od początku czuli się jego częścią i wspólnie tworzyli plan procesu partycypacyjnego, np. konsultacji.

Uczestnicy

Jedną z siedmiu zasad konsultacji, o których pisaliśmy we wcześniejszym rozdziale, jest powszechność. Zgodnie z tą zasadą **każda osoba zainteresowana tematem konsultacji powinna móc się o nich dowiedzieć, a następnie wziąć w nich udział**. Potencjalnie, zbiór uczestników konsultacji obejmuje więc wszystkich mieszkańców: osoby prywatne, grupy nieformalne, przedstawiciele administracji, innych instytucji publicznych i organizacji pozarządowych, przedsiębiorców itd.

Oczywiście, organizując proces partycypacyjny w konkretnej sprawie, z góry wiemy, że szczególnie nim zainteresowane będą tylko wybrane grupy. Na przykład, realizując konsultacje dotyczące modernizacji osiedlowego skweru, będziemy starać się zaprosić do nich zwłaszcza okolicznych mieszkańców i przedsiębiorców, a pracując partycypacyjnie nad samorządową strategią dotyczącą osób starszych, będziemy chcieli w słuchać się przede wszystkim w głos samych seniorów i instytucji zajmujących się różnymi aspektami polityki senioralnej. Nie zmienia to oczywiście faktu, że jako urząd powinniśmy poinformować o planowanych procesach partycypacyjnych wszystkich mieszkańców, najlepiej różnymi kanałami, dostosowanymi do potrzeb różnych grup (poprzez stronę internetową, ogłoszenia w mediach, plakaty, ulotki itp.).

Dla powodzenia procesu partycypacyjnego kluczowa jest dobrze zrobiona **analiza interesariuszy** - potencjalnych uczestników procesu. Jak to zrobić, piszemy w dalszej części publikacji, w rozdziale „Konsultacje krok po kroku”.

Partnerzy

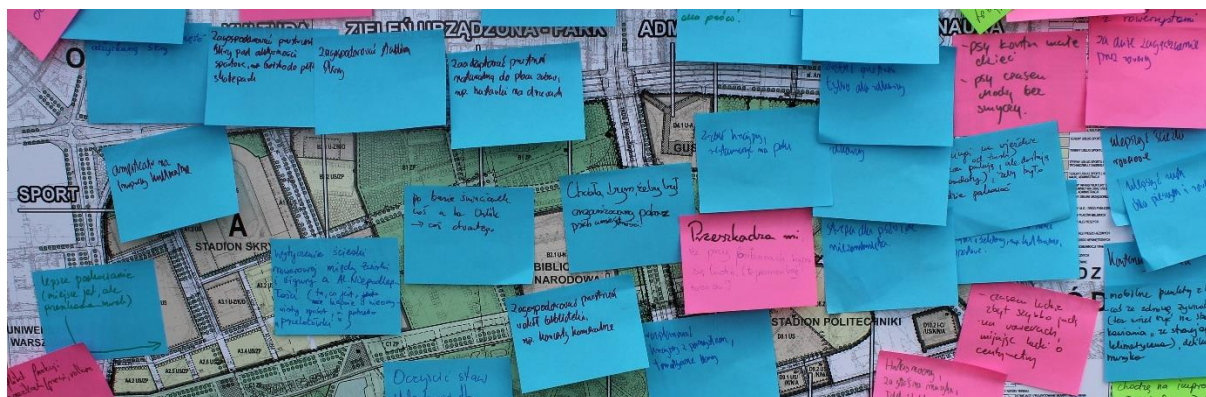
Organizatorzy procesów partycypacyjnych koncentrują się (i słusznie!) na poinformowaniu i włączeniu w swe działania różnych grup mieszkańców, zapominając czasem o innych ważnych aktorach, którzy mogą być dla nich dużym wsparciem w organizacji procesu, np. jego promocji.

Przedstawiciele organizacji pozarządowych i uczelni, dziennikarze zajmujący się tematem poruszonym w konsultacjach, a także lokalni liderzy - oni wszyscy mogą stać się **sojusznikami** organizatorów, jeśli odpowiednio wcześniej zaprosi się ich do współpracy. Rola partnerów i stopień ich zaangażowania mogą być różne - od rozpowszechniania informacji o konsultacjach do wsparcia merytorycznego lub organizacyjnego na etapie planowania lub realizacji procesu.

Włączanie obywateli w decydowanie o sprawach publicznych należy traktować jako inwestycję i myśleć w perspektywie długofalowego procesu, mającego przełożenie na wzajemne zaufanie. Raz zbudowana więź

i zaufanie mogą bardzo ułatwić współpracę i lepszą jakość partycypacyjnych procesów. Niestety, niedopilnowanie rzetelności działań może przełożyć się także na mniejszą chęć do włączania się obywateli w dłuższej perspektywie.

4. Tematy procesów partycypacyjnych



Procesy partycypacyjne mogą dotyczyć bardzo zróżnicowanej tematyki - można wręcz powiedzieć, że w zasadzie wszystkiego, o ile jest to istotne dla życia danej społeczności i mieści się w kompetencjach organizatorów. Procesy mogą dotyczyć spraw różnej skali - od ważnych lokalnie, aż po takie, które mają wpływ na życie społeczeństwa całego kraju. Przy organizacji procesu konsultacyjnego sugerujemy kierować się takim doбором czy doprecyzowaniem jego tematu, by dotyczył spraw, odnośnie których chcielibyśmy zbadać opinie uczestników, zbudować konsensus, wspólnie wymyślić rozwiązanie.

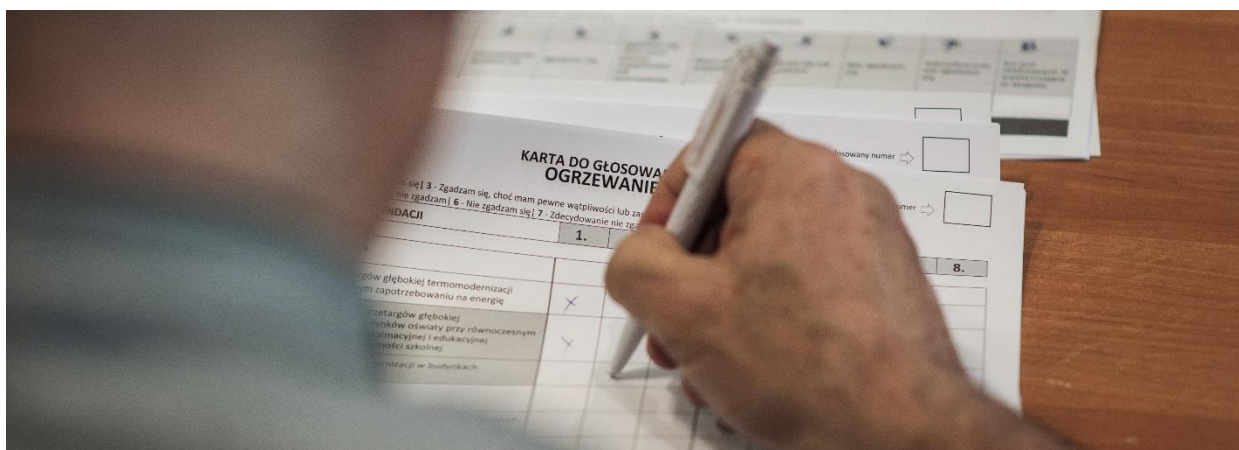
Oto przykładowe obszary tematyczne, których mogą dotyczyć procesy partycypacyjne:

- tworzenie/konsultowanie dokumentów → np. konsultowanie strategii rozwoju miasta
- planowanie przestrzeni → np. wspólne wymyślanie zagospodarowania jakiejś przestrzeni, np. wnętrza muzeum, podwórka, parku, konsultowanie planu zagospodarowania terenu
- tworzenie oferty/programu → np. zajęć w ośrodku kultury, bibliotece publicznej
- konsultowanie usług publicznych → np. ocena przez użytkowników usług transportowych, zdrowotnych
- planowanie budżetu → np. wspólne decydowanie o przeznaczeniu budżetu lub jego części

Dobrze zdawać sobie sprawę, że to tylko niektóre możliwości, bo jak zaznaczyliśmy już wcześniej, tematem procesu partycypacyjnego może być w zasadzie wszystko: od zaprojektowania rabaty kwiatowej na sąsiedzkim podwórku, przez opracowanie modelu współpracy organizacji pozarządowych z lokalnym samorządem, aż po wypracowanie krajowej strategii energetycznej. Zachęcamy do śledzenia dobrych

praktyk partycypacji obywatelskiej i ich opracowań - to najlepsze źródło inspiracji i wiedzy w zakresie tego o czym i jak można współdecydować.

5. Po co konsultować?



Każdy zna doświadczenia trudnych rodzinnych obiadów, gdy rozmowy cichną po uruchomieniu niewygodnego tematu, napięcia przy urzędowym okienku czy przy straganie z warzywami. Przynajmniej, rozmowa jest po prostu trudną sztuką. A co dopiero gdy dotyczy umiejscowienia wysypiska lub przyjęcia polityki dotyczącej smogu. Dochodzenie do konsensusu często wymaga opuszczenia strefy komfortu, czy rezygnacji ze swojego stanowiska na rzecz szerszej akceptowalnej wizji. W relacji obywatele – urzędnicy dochodzą dodatkowe bariery. Często są one wynikiem wzajemnych negatywnych stereotypów: zdarza się, że urzędnicy mają ograniczone zaufanie do inteligencji i rozsądku obywateli, a obywatele – do dobrej woli decydentów. Zdarza się, że władze obawiają się irracjonalnych żądań i niesprawiedliwych podejrzeń, ludzie zaś – manipulacji i fasadowości. W tym rozdziale pokażemy, że ponad wyzwaniem czy trudnościami, jest wiele zalet i korzyści z przyjęcia postawy otwartości i dialogu. A decyzje podejmowane w porozumieniu z mieszkańcami mogą być po prostu lepsze.

Zaczniemy jednak od **barier i trudności**.

Pojawiają się one zarówno po stronie uczestników konsultacji, jak i ich organizatorów. Ich listę sporządziliśmy głównie na podstawie naszych doświadczeń z licznymi kontaktami z przedstawicielami urzędów i mieszkańców biorących udział w konsultacjach, obserwowania procesów dziejących się w Polsce i za granicą, własnych praktycznych doświadczeń, a także z przeprowadzonych w 2010 i 2011 roku na polskich samorządach **badaniach efektywności mechanizmu konsultacji społecznych**.

Wierzmy, że zapoznając się wcześniej z listą barier i trudności, z którymi mierzą się zarówno uczestnicy, jak i organizatorzy, zwiększamy szansę na ich uniknięcie lub lepsze zrozumienie ich źródła, gdy się pojawią.

Bariery i trudności po stronie (potencjalnych) uczestników konsultacji

Obawy wynikają często z braku zaufania do władz lub procesu (te są szczególnie trudne do zniwelowania zwłaszcza na początku):

- brak zaufania lub nawet wrogość do urzędników,
- brak wiary w to, że urzędnicy uznają zgłaszane opinie za wartościowe,
- obawy przed sankcjami za niepopularne opinie,
- poczucie fasadowości i pozorności procesu.

Bariery wynikają też ze złego przygotowania procesu konsultacyjnego:

- zbyt krótki okres trwania konsultacji,
- niewiedza, że konsultacje w ogóle się odbywają,
- skomplikowana lub niezrozumiała procedura składania uwag,
- czynniki organizacyjne: termin niedostosowany do możliwości uczestników, niedostępne miejsce,
- prowadzenie konsultacji na zbyt późnym etapie,
- zapraszanie do konsultacji tych samych uczestników lub ograniczenie konsultacji do małego grona osób,
- brak dostatecznej informacji o odbywających się konsultacjach,
- brak udogodnień dla uczestników konsultacji specjalnych potrzebach (osób z niepełnosprawnościami, niekorzystających z internetu itp).

Trudności mogą wynikać z przyczyn niezależnych od organizatorów procesu:

- brak konsultacji dotyczących spraw znajdujących się w sferze autentycznych, zainteresowań obywateli,
- brak czasu na uczestnictwo w konsultacjach,
- brak zdania w konsultowanej sprawie.

Świadomość tych wyzwań powinna towarzyszyć każdemu organizatorowi procesu partycypacyjnego, czy to początkującemu, czy bardziej zaawansowanemu - z jednej strony by lepiej zrozumieć perspektywę i obawy mieszkańców, z drugiej, by umieć na nie odpowiadać i szukać rozwiązań.

Bariery i trudności po stronie (potencjalnych) organizatorów konsultacji

Organizatorzy procesów partycypacyjnych też mierzą się z wyzwaniami związanymi z włączeniem innych aktorów do podejmowania decyzji:

Na początku to obawy związane z procedurami dotyczącymi konsultacji:

- brak wiary w wiedzę i kompetencje uczestników do brania udziału w konsultacjach,
- niewystarczająca praktyczna wiedza na temat prowadzenia konsultacji,
- brak zaufania do mieszkańców.

Potem mogą to być także złe doświadczenia z realizowanych procesów:

- obawa przed partykularnymi interesami uczestników konsultacji (grupy interesów zamiast wspólnej troski o dobro publiczne),
- zniechęcające doświadczenie niskiego zaangażowania lub wrogości uczestników,
- brak umiejętności znalezienia wspólnego języka przez organizatorów i uczestników,
- brak wiedzy o ekspertach i organizacjach zajmujących się konsultowaną kwestią (np. nie wiadomo, kogo w szczególności warto zainteresować daną kwestią).

Pojawiają się też kwestie problemowe wewnątrz urzędu:

- braki kadrowe (np. brak stanowisk ds. konsultacji),
- kwestie budżetowe i czasowe („konkurencja” w ograniczonym czasie urzędnika),
- niejednołite stanowisko urzędu w sprawie konsultowanej sprawy,
- brak jasnych procedur dotyczących konsultacji.

Po co więc konsultować? Mamy nadzieję, że spisane poniżej **zalety prowadzenia procesów partycypacyjnych** będą przekonujące!

Zalety z uczestnictwa w procesach partycypacyjnych dla mieszkańców

- poczucie bycia poważnie traktowanym,
- poczucie bycia docenionym,
- poczucie współodpowiedzialności za kształtowanie swojej okolicy
- możliwość zmieniania miasta/gminy pod kątem swoich realnych potrzeb

- budowanie nowego wizerunku urzędników, budowanie wzajemnego zaufania (np. dla przyszłej współpracy)
- uczestnictwo w procesie jest szansą na poznawanie się uczestników i zrzeszanie w lokalne grupy działania, co otwiera nowe możliwości działania,
- możliwość lepszego zrozumienia tego, jak funkcjonuje miasto, jak podejmowane są nim decyzje i jakie są ich uwarunkowania

Jeśli dobrze zorganizujemy proces partycypacyjny, większa będzie szansa na to, że mieszkańcy będą się angażować w podobne przedsięwzięcia w przyszłości. Jest to szansa na budowanie dobrej relacji z organizatorami procesu i rozwijanie kultury dialogu w społeczności.

Zalety po stronie organizatorów

Lepsza jakość i osadzenie społeczne decyzji:

- decyzje w realny sposób odpowiadają na potrzeby mieszkańców,
- decyzje polityczne mogą być podejmowane z większą pewnością,
- decyzje są sprawnie podejmowane, oparte o konsensus z kluczowymi interesariuszami,
- decyzje podejmowane grupowo wnoszą nową jakość do ostatecznego rozwiązania
- łatwiejsze rozważanie i godzenie interesów różnych stron.

Zmniejszone ryzyko konfliktów:

- można odpowiedzieć na obawy i skargi obywateli już na wczesnym etapie prac,
- możliwe jest uspokojenie procesu - szczególnie w przypadku silnych grup lobbujących za jakimiś rozwiązaniami
- powstają ramy umożliwiające rozwiązywanie konfliktów i pogodzenie rozbieżnych interesów,
- rozkłada się odpowiedzialność za decyzję,
- interesy i potrzeby różnych grup społecznych stają się bardziej widoczne i poprzez dialog są lepiej rozumiane.

Budowane dobrych relacji z mieszkańcami:

- budowana jest postawa dialogu i lepsze relacji z mieszkańcami
- promowana jest kultura partycypacji, lokalnej demokracji, współpracy i dialogu z obywatelami,

- zmniejszony zostaje dystans pomiędzy urzędem a obywatelami
- budowany jest dobry wizerunek polityczny.

Rozmowa jest trudną sztuką. Realizacja procesów partycypacyjnych wymaga wrażliwości na postawy i emocje uczestników oraz umiejętności zarządzania procesem społecznym, który często jest konfliktowy, emocjonalny i oparty na partykularnych interesach. Jednak współdziałanie bardzo się opłaca. Wymaga wiele skupienia i dobrej wiary po stronie wszystkich partnerów dialogu, ale przynosi korzyści, których nie doświadczy się przez jednostkowe podejmowanie decyzji w zaciszu urzędniczego gabinetu. O tym, jak zorganizować proces dialogu w postaci konsultacji społecznych piszemy poniżej.

6. Konsultacje krok po kroku



W tym rozdziale zagłębimy się w przygotowanie i realizację procesu konsultacyjnego. Skupimy się więc na procesach, w których władze zapraszają mieszkańców (czy innych interesariuszy) do rozmowy w celu skonsultowania jakiejś kwestii. Decyzja w wypadku tego typu procesów w ostatecznym rozrachunku jest podejmowana przez (samo)rząd.

Na najbliższych stronach pokażemy kolejne kroki procesu konsultacyjnego oraz pytania, które za każdym razem warto sobie zadać.

Ponieważ zależy nam, aby ta publikacja była jak najbardziej praktyczna, na końcu publikacji zamieszczamy kilka dokumentów, które mogą pomóc w realizacji konsultacji:

- schemat do analizy interesariuszy,
- schemat planu konsultacji, który może być dobrym narzędziem do planowania konkretnych przedsięwzięć.

Kiedy rozpoczynać konsultacje?

Proces konsultacji społecznych to bardzo odpowiedzialne przedsięwzięcie. Z założenia zakłada ono bowiem zaangażowanie dużej grupy osób i umożliwienie im wypowiedzenia się w danej sprawie. Zaangażowanie się to z kolei dowód na zaufanie dla ich organizatorów - że opinie zostaną wysłuchane i jeśli nie wcielone w życie, to przynajmniej wzięte pod uwagę przy podejmowaniu ostatecznej decyzji.

Dlatego przed rozpoczęciem planowania konsultacji należy odpowiedzieć sobie na kilka pytań:

- Czy toczy się właśnie proces podejmowania decyzji, do którego konsultacje miałyby się odnieść?
- Czy wiadomo, kto ma wziąć pod uwagę wnioski z konsultacji?
- Czy istnieje możliwość realnej zmiany w wyniku prowadzonego procesu?

Jeśli na którekolwiek z tych pytań pada odpowiedź negatywna, należy zaniechać ich uruchamiania. W przeciwnym razie proces partycypacyjny będzie jałowy, fasadowy - np. mieszkańcy będą rozmawiać o kwestiach, nad którymi w danym momencie nikt nie pracuje i nie zamierza pracować w najbliższym czasie, a w budżecie nie ma zarezerwowanych środków na „skonsumowanie” wyników konsultacji lub dyskusja będzie bezcelowa, ponieważ decyzja w danej sprawie już dawno zapadła (a konsultacje mają służyć jedynie poprawie wizerunku). Takie procesy będą rodzić rozczarowanie i frustrację ich uczestników i oddalać daną społeczność od budowania wzajemnego zaufania i kultury dialogu.

Konsultacje można rozpocząć, gdy toczy się właśnie dyskusja nad danym zagadnieniem i planowany jest proces podjęcia decyzji w danej sprawie.

Najpierw cel!

Jeśli jesteśmy pewni, że rozpoczęcie konsultacji ma sens - na początku planowania procesu partycypacyjnego musimy **jasno i konkretnie określić jego cel**. Dobre sformułowanie celu ułatwi organizatorom planowanie procesu, a jego potencjalnym uczestnikom lepsze zrozumienie go i podjęcie decyzji o ewentualnym zaangażowaniu się.

Cele konsultacji mogą być bardzo różne. Wszystkie jednak powinny prowadzić do wypracowania optymalnego rozwiązania w danej sprawie. Poniżej podajemy kilka przykładowych celów konsultacji:

- wypracowanie nowych rozwiązań (np. podczas wspólnego planowania zagospodarowania jakiejś przestrzeni),
- wybór priorytetów/najlepszych rozwiązań (będących efektem np. sądu obywatelskiego),
- wygenerowanie nowych pomysłów (np. w ramach zgłaszania projektów do budżetu partycypacyjnego),

- stworzenie u wspólnionej (podzielanej) wizji (np. wizji rozwoju jakiejś miejscowości, będącej efektem spotkania w formule warsztatów przyszłościowych),
- stworzenie mapy istniejących uwag i opinii (np. poprzez systematyczne badanie opinii w ramach panelu obywatelskiego),
- recenzja dotychczasowych działań/usług (np. zbieranie opinii nt. danej przestrzeni w trakcie spacerów badawczych w celu późniejszego wykorzystania rekomendacji do jej ulepszenia),
- rozpoznanie potrzeb zanim zostaną podjęte dalsze działania (np. przed przystąpieniem do realizacji jakiejś inwestycji).

Najważniejsze pytania, które mogą pomóc w określeniu celu konsultacji brzmią:

- Jakie są konkretne kwestie, które wymagają zaangażowania ludzi?
- Co chciałbyś/chciałabyś uzyskać po zakończeniu procesu, czego nie masz obecnie?
- Czy możliwe jest zaangażowanie ludzi w określoną kwestię, czy raczej nie mają oni na nią wpływu?

Warto pamiętać o wybranej funkcji przy doborze odpowiednich technik i narzędzi (np. w procesie służącym generowaniu pomysłów skupić się raczej na technikach kreatywnych i dających swobodę wypowiedzi).

Informowanie czy oddanie pełnej decyzyjności mieszkańcom?

Inną rzeczą, którą należy rozstrzygnąć na początku procesu, jest **stopień współdecydowania przez mieszkańców o konsultowanej kwestii**. Musimy zdecydować, jaką moc będą miały zgłoszone uwagi czy wypracowane rozwiązania. Mogą stanowić one głos doradczy dla osób podejmujących ostateczne decyzje (jak w przypadku konsultacji społecznych - zgodnie z założeniami ich wyniki nie mają dla decydentów charakteru wiążącego) lub być w pełni wiążące, co stanowi kwintesencję współdecydowania (jak np. w przypadku budżetu partycypacyjnego, w ramach którego pomysły, na które zagłosowali mieszkańcy muszą zostać zrealizowane). Więcej na ten temat piszemy w rozdziale pierwszym.

Zarówno wybrany cel, jak i stopień współdecydowania należy **jasno komunikować od początku** prowadzenia procesu – tak, aby wszystkie osoby w niego zaangażowane miały pełną świadomość, co stanie się z jego rezultatem.

Cel konsultacji określony? Czas na analizę interesariuszy!

Na poniższym grafie dobrze widać, że cel konsultacji, a także ich potencjalni uczestnicy i metody konsultacyjne są od siebie uzależnione. Określenie celu porządkuje myślenie o dalszej części procesu partycypacyjnego. Myśląc o celu powinniśmy określić **kluczowe grupy potencjalnych uczestników konsultacji**, czyli zastanowić się, czy zdanie jest ważne w danej sprawie. Zachęcamy do tego, żeby te grupy jak najbardziej uszczegóławiać, tzn. nie poprzestawać na ogólnym określeniu, że w konsultacjach wezmą

udział „mieszkańcy danej miejscowości”. Im bardziej szczegółowo określimy na początku planowania procesu grupy interesariuszy, tym lepiej będziemy w stanie dobrać kanały dotarcia do nich z informacjami, a także metody konsultacji. To działanie nazywamy **analizą interesariuszy**.

Istnieje wiele sposobów na identyfikowanie interesariuszy danego procesu. Można ich np. dobierać według następujących kluczy, np.:

- statusu (urzędnicy zajmujący się tematem procesu, liderzy społeczni, przedstawiciele różnych grup interesu, eksperci itp.),
- poziomu świadomości w zakresie tematu, którego dotyczy nasz proces (aktywni, „uśpieni”, bierni i czy wpływowi interesariusze).
- innych kluczowych cech (młodzież, seniorzy, osoby z niepełnosprawnościami, mieszkańcy jakiegoś terenu, przedsiębiorcy, itp.)

Przygotowując konsultacje, należy też pamiętać o tzw. nieuczestnikach - osobach, które z różnych względów nie angażują się w tego typu działania. Wiedząc, z jakiego powodu ludzie nie uczestniczą w konsultacjach, łatwiej znaleźć sposób, żeby ich do tego zachęcić (inne kanały informowania, dopasowane formą i terminem działania itp.). Na końcu publikacji zamieszczamy przydatną matrycę, przydatną na etapie analizy najważniejszych aktorów dla procesu partycypacyjnego.

Działaj zgodnie z zasadami - etapy konsultacji społecznych

Proces współdecydowania powinien składać się z kilku kluczowych etapów, z których każdy służy nieco innym celom szczegółowym. Organizacja procesu zgodnie z tak określonym planem zwiększa szansę na skuteczność całego przedsięwzięcia.

Wskazówka: Przygotowanie logistyczne i merytoryczne każdego procesu konsultacyjnego - szczególnie jeśli są to pierwsze doświadczenia z partycypacją obywatelską, jest czasochłonne i zawsze pojawiają się na tym etapie nieprzewidziane sytuacje opóźniające jego realizację (np. zapraszanie mieszkańców, druk plakatów, ustalanie harmonogramu spotkań, zatrudnianie podwykonawców). Dlatego warto założyć sobie co najmniej miesiąc (lub - przy bardziej skomplikowanych procesach dwa lub trzy) na przemyślenie i dopracowanie wszystkich szczegółów.

Aby jak najlepiej przygotować każdy z etapów, warto na samym początku poszukać odpowiedzi na kilka pomocniczych pytań, które podpowiadamy poniżej. Aby lepiej zrozumieć logikę konsultacyjnych etapów, towarzyszyć im będzie przykład procesu ze Szwecji, dotyczącego poprawy bezpieczeństwa w stolicy - Malmö. Program „Hej Malmö!” realizowany był w latach 2012-2016.

Diagnoza

to uważne przyjrzenie się dotychczasowej sytuacji: podejmowanym działaniom, zaangażowanym grupom czy zebranej już wiedzy i informacjom o ważnym dla nas temacie. **Służy przede wszystkim dobremu zidentyfikowaniu punktu wyjścia dla całego procesu** (co już wiadomo, a czego jeszcze nie określono) i upewnieniu się o tym, że dobrze określiliśmy cel (co będzie szczególnie pomocne na etapie ewaluacji). Dodatkowo może pomóc w określeniu zasobów, którymi dysponujemy, potencjalnych partnerów i ewentualnych trudności.

Ten etap jest szczególnie ważny w przypadku samorządów rozpoczynających włączanie mieszkańców w podejmowanie różnych decyzji, a co za tym idzie, dopiero rozwijających wewnątrz urzędu zasoby osobowe i wiedzę merytoryczną związane z konsultacjami społecznymi. Korzystanie z pomocy i wiedzy partnerów lokalnych, takich jak uczelnie (socjologowie i badacze), organizacje pozarządowe, czy nieformalni liderzy może pomóc lepiej zrozumieć specyfikę poruszanego przez nas zagadnienia, dotrzeć do najbardziej zainteresowanych procesem aktorów, a nawet z nas zdjąć ciężar realizacji elementów procesu.

? co warto sprawdzić

II Czy ktoś poruszał już ten temat? Jakie są obiegowe opinie i założenia dotyczące spraw, o których mowa?

II Czy wcześniej były podejmowane jakieś działania w tym obszarze?

II Czy ktoś dysponuje jakąś wiedzą w tym zakresie?

II Czego chcą różne strony?

II Kogo należy zapytać o zdanie w danej sprawie i jak trafić do tych osób?

II Co budzi obawy?

II Czy jasno określono główny cel procesu?

Przykład: *Sam program poprawy bezpieczeństwa w Malmö powstał z powodu wzrastających wskaźników przestępczości. Aby jednak dobrze przygotować się do rozpoczęcia procesu, władze Malmö przygotowały analizę dotyczącą innych czynników mogących wpływać na niski poziom bezpieczeństwa. Wykazała ona z jednej strony wysoki odsetek imigrantów, z drugiej konflikty na tle kulturowym oraz wysoki stopień ubóstwa w dzielnicach mieszkań socjalnych. Analiza pozwoliła więc nakierować władze miasta na kluczowe zagadnienia do interwencji i rozmowy z mieszkańcami.*

Informowanie

to zaproszenie do planowanych przez nas działań. Powodzenie całego procesu w dużym stopniu zależy właśnie od tego etapu. Służy nie tylko poinformowaniu, ale również zachęceniu naszych potencjalnych

uczestników do zaangażowania w proponowane działania. Planując grupy dotarcia warto opierać się na analizie interesariuszy, o której wspominaliśmy w poprzednim rozdziale.

Warto pamiętać, by przekazać wszystkie najważniejsze informacje na temat procesu, m.in. jego cel, charakter, ewentualne ograniczenia, ale i korzyści dla osób, które zapraszamy. Co równie istotne, pamiętajmy by jasno napisać do czego zapraszamy mieszkańców (typ wydarzenia, daty, godziny). Podajmy do siebie kontakt i napiszmy gdzie można znaleźć więcej informacji. Tworząc komunikaty, używajmy przyjaznego i prostego języka (dostosowując go do grup, które zdiagnozowaliśmy jako kluczowe dla procesu, np. inny komunikat napiszemy do młodzieży, a inny do seniorów). Pamiętajmy też przy tym, że komunikat musi zawierać tylko najważniejsze informacje – przeładowanie treścią może sprawić, że zaproszenie przestanie być czytelne.

Narzędzi dostępnych do wypromowania procesu jest bardzo wiele: rozpoczynając od plakatów, ulotek, zakładkę na stronie internetowej, poprzez punkty informacyjne, billboardy, artykuły, po nieszablony rozwiązania w stylu ruchomych elementów wizualnych, gier czy happeningów. Przy obecnym zalewie informacji, w dotarciu i zainteresowaniu mieszkańców może pomóc wybór mniej szablonowych rozwiązań, choć czasem wystarczą rzetelnie przygotowane plakaty i czytelna strona internetowa. Przydatne może być także zaangażowanie mediów. Jednak warto z tyłu głowy mieć świadomość, że tym, co w gruncie rzeczy najczęściej przeważa o sukcesie jest istotność tematu konsultacji dla społeczności. I to ją trzeba zawsze wydobywać na pierwszy plan w komunikatach informacyjnych.

Wskazówka: *Jest wiele portali internetowych, z których za darmo można ściągnąć zdjęcie, grafikę czy szablon plakatu. Warto korzystać z graficznych pomocy, by nasze materiały były atrakcyjniejsze wizualnie, a przez to przyciągały wzrok.*

? co warto sprawdzić

II Czy nasz komunikat jest zrozumiały i konkretny?

II Jaka jest grupa naszych odbiorców?

II Jakie wybrać kanały dotarcia?

II Jakiego języka używać w komunikatach?

Przykład: *W szwedzkim procesie wykorzystano różne, często innowacyjne sposoby dotarcia do mieszkańców: zastosowano widoczny w przestrzeni symbol procesu (wielkie, oświetlające wieczorem miasto lampy w dzielnicach objętych programem), wykorzystano do promocji imprezy plenerowe i uprzejmość służb mundurowych (reprezentacyjny przejazd policji konnej, połączono z rozdawaniem ulotek na temat bezpieczeństwa w mieście). Nie zabrakło też oczywiście klasycznych metod informowania (media tradycyjne, internet, ulotki, publikacje). Szeroka kampania pozwoliła skutecznie dotrzeć do mieszkańców.*

Zasięganie opinii

to główny etap całego procesu. To wtedy realnie angażujemy mieszkańców, wciągając ich do dyskusji i prosząc o odpowiedzi na zadane przez nas pytania. W praktyce więc uruchamiamy ankiety i sondy, realizujemy mniej i bardziej skomplikowane warsztaty lub spotkania, prowadzimy punkty konsultacyjne, spacerujemy badawcze, tworzymy grupy robocze i ciała doradcze. Włączamy różne strony do współtworzenia dokumentów, planowania przestrzeni, wymyślania nowych rozwiązań lub oceny dotychczasowych. Zasięganie opinii może trwać krótko, na przykład miesiąc i zakładać jedynie wywieszenie na stronie internetowej dokumentu do konsultacji, albo długo, gdy planujemy roczny proces, składający się z kilkunastu spotkań, warsztatów i debat. Stopień angażowania mieszkańców w procesie zasięgania opinii może być różny i zawsze będzie wynikał z założonych przez nas celów, możliwości i środków finansowych - możemy jedynie prosić o ocenę działań czy wybór rozwiązań (np. poprzez ankietę czy wyłożenie dokumentu do wglądu), lub w trudniejszym procesie deliberacyjnym wypracowywać wspólnie rozwiązania (poprzez grupy robocze, spotkania i warsztaty). Trzeba jednakże pamiętać o tym, by na etapie informowania od razu deklarować w co i na jakich zasadach chcemy angażować mieszkańców.

Wskazówka: *W trakcie procesu staraj się osobiście uczestniczyć w konsultacjach, daj się poznać i dbaj o relacje z uczestnikami. Postaraj się też w miarę możliwości zbierać od uczestników dane kontaktowe - mogą być one przydatne zarówno na etapie informowania o efektach konsultacji, jak i do zachęcania do brania udziału w następnych procesach.*

? co warto sprawdzić

II Czy wybrano odpowiednią metodę? Dostępnych jest wiele różnych technik i metod zasięgania opinii – warto dostosować je do konkretnego tematu i grupy, z którą pracujemy.

II Czy ramy działania są jasno określone? Czego dokładnie dotyczy rozmowa, na co można mieć wpływ, co stanie się dalej z efektami wspólnej pracy?

II Czy działania są odpowiednio zaplanowane? Jaki jest czas trwania, a jaka dostępność dla uczestników (np. czas, miejsce)?

II Czy język, którym się posługuję jest jasny i prosty?

II Czy gromadzone są bezpośrednie dane kontaktowe do osób, które brały udział w pracy? Warto je zbierać – mogą przydać się na późniejszych etapach

Przykład: *W Urzędniczy w Malmo wykorzystali zróżnicowane metody:*

- *terenowe punkty konsultacyjne (pozwalające na zebranie szerokiego spektrum opinii, szybkie i nieobciążające czasowo dla mieszkańców),*

- skrzynki na anonimowe wnioski (w przypadku delikatnego tematu bezpieczeństwa i kwestii imigranckich taka forma była bardzo potrzebna i bardzo się sprawdziła),
- spotkania otwarte z mieszkańcami (pozwalające na dłuższą i bardziej pogłębioną dyskusję i zmierzenie się z opiniami innych), przy czym szczególnie zadbano o obecność przedstawicieli lokalnych organizacji pozarządowych oraz grup zagrożonych wykluczeniem czy marginalizacją,
- spacerzy badawcze mieszkańców z urzędnikami i funkcjonariuszami policji (przydatne w zdiagnozowaniu konkretnych szczególnie niebezpiecznych terenów)
- wywiady urzędników z ludźmi na ulicach (pokazujące otwartość i bezpośredniość urzędników)
- strona internetowa, gdzie można składać komentarze (przydatna w celu otwarcia się na głos osób chcących zachować anonimowość lub nie mających czasu na uczestnictwo w spotkaniach).

Informacja zwrotna

to „zdanie relacji” z podjętych działań. Przekazanie wszystkim zaangażowanym osobom (ale też upublicznienie) informacji na temat podjętych decyzji, przedstawienie zebranych uwag, komentarzy i odniesienie się do nich. Stanowi także podsumowanie dotychczasowej pracy i zapowiedź kolejnych kroków.

Przykład: W ramach procesu poprawy bezpieczeństwa w Malmo dokonano rzetelnej analizy zebranego materiału. Na początku zebrane opinie posortowano i dostarczono do odpowiednich organów władz, a na wszystkie komentarze mieszkańców udzielono odpowiedzi. Wynikiem analizy i spotkań zespołu wewnątrz urzędu był krótko- i długoterminowy plan działań na rzecz poprawy bezpieczeństwa publicznego, zebrany w formie raportu udostępnionego w internecie. Jego skrócona wersja została rozesłana pocztą do wszystkich mieszkańców.

Ewaluacja

To próba oceny wartości procesu konsultacji. Ma ona służyć uczeniu się poprzez doświadczenie, prowokować stałe myślenie o celu, który chcemy osiągnąć, sposobie, w jaki to robimy czy użytych metodach. Ewaluacja może (do czego zachęcamy) zostać zaplanowana jako proces towarzyszący już od początku prowadzonym przez nas konsultacjom, bądź stanowić ich podsumowanie. Dzięki ewaluacji możemy osiągać różne cele, które warto zdefiniować na początku: ewaluacja może więc służyć mierzeniu osiągniętych rezultatów czy skuteczności w stosunku do założonych celów, lub ocenie jakości procesu.

Może być skierowana do różnych aktorów: skupiać się na ocenie przez samych organizatorów (poprzez spotkania, wywiady, analizę zebranych materiałów), bądź włączać mieszkańców (np. przy wykorzystaniu sondy telefonicznej czy ankiet ewaluacyjnych).

? co warto sprawdzić

II Którą formę oceny wybrać: wewnętrzną (ewaluacja dokonywana przez organizatorów) czy zewnętrzną (badanie zlecone komuś nie zaangażowanemu w proces)?

II Na jaki zakres ewaluacji się zdecydować – obejmujący jedynie organizatorów procesu czy także jego uczestników?

II Czy sformułowano konkretne i zrozumiałe pytania odnoszące się do głównego celu procesu (np. Jak zorganizowano spotkania)?

II Czy uczestnicy byli dobrze poinformowani? Czy do wszystkich dotarła informacja zwrotna?

II Czy wyniki ewaluacji (lub ich fragmenty) zostaną opublikowane?

Przykład: *Po zakończeniu działań urzędnicy zadzwonili do losowej grupy mieszkańców. Prosimy o ocenę programu (czy był widoczny, czy wpłynął na ocenę funkcjonowania władz, czy zmieniło się poczucie bezpieczeństwa w dzielnicy). Jednocześnie do mieszkańców wysłany został pocztą formularz zwrotny z pytaniami o opinię nt. programu. Pozwoliło to dopracować politykę dotyczącą konsultacji z mieszkańcami.*



Część 2: techniki

Temu, jak ważne jest przemyślane włączanie mieszkańców do dyskusji, poświęciliśmy poprzednią część. W części 2. zbieramy kilka podstawowych, niezbyt drogie i powszechnie stosowanych narzędzi, które mogą ułatwić procesy partycypacyjne. Przypominamy, że dobór odpowiedniej techniki powinien wynikać z celu konsultacji oraz współgrać z decyzją dotyczącą zaangażowania kluczowych interesariuszy. Są techniki bardziej uniwersalne - jak spotkania otwarte czy punkty konsultacyjne, a są takie, o których warto pomyśleć gdy robimy np. mały proces diagnostyczny (animacje, warsztaty) lub prosimy o ocenę przestrzeni (spacer badawczy). Inne wybierzemy, gdy działamy w sytuacji konfliktowej (grupa robocza), jeszcze inne dla dużej społeczności (ankieta). Mądre wykorzystanie i łączenie technik wymaga praktyki i doświadczenia, ale mamy nadzieję, że poniższe zestawienie pomoże w uniknięciu błędów i ułatwi organizację procesu partycypacyjnego zgodnego z oczekiwaniami i potrzebami.

Ankieta (papierowa lub internetowa)

Jest to technika badawcza pozwalająca na zebranie dość szerokiej, choć często nie reprezentatywnej opinii mieszkańców i innych użytkowników w danej kwestii. Ankieta nie daje jednak reprezentatywnych wyników, a w przypadku ankiety internetowej - choć pozwala ona dotrzeć do większej liczby osób niż ankieta papierowa - obniża udział niektórych grup (np. osób starszych) w badaniu.

Ankieta papierowa

Cel	zebranie ogólnych informacji dotyczących konsultowanego zagadnienia
Uczestnicy	dowolna liczba przechodniów, których można próbować również dobierać (co drugi mężczyzna / co druga kobieta / tylko seniorzy itp.)
Czas trwania	• od jednego dnia do miesiąca - czas na przeprowadzenie badania • ok. 5-15 minut - czas na wypełnienie ankiety
Koszt	średni

Zasoby osobowe	- osoba przygotowująca treść i projekt ankiety - ankieterzy - osoba opracowująca wyniki
Zalety, zastosowanie	- narzędzie zapewniające anonimowość - narzędzie łatwe w przygotowaniu i obsłudze - dociera do wielu użytkowników danej okolicy, w tym takich, którzy sami z siebie nie wzięliby udziału w konsultacjach - umożliwia uzyskanie porównywalnych danych ilościowych - narzędzie dobre do zastosowania w punkcie konsultacyjnym lub przy okazji innych działań partycypacyjnych w przestrzeni publicznej
Szczególne wymagania	- umiejętność przygotowania treści ankiety, tak by dało się szybko przeprowadzić badanie - konieczność wyboru optymalnego czasu i miejsca na przeprowadzenie ankiety (często uczęszczana lokalizacja, termin zsynchronizowany z innymi wydarzeniami odbywającymi się w okolicy itp.) - konieczność przygotowania ankieterów do udzielenia szerszej informacji o konsultacjach, których dotyczy ankieta

Cel	zebranie bardziej szczegółowych informacji dotyczących konsultowanego zagadnienia
Uczestnicy	potencjalnie wszyscy mieszkańcy i interesariusze posiadający dostęp do internetu
Czas trwania	• ok. 1 tydzień – 1 miesiąc - czas na przeprowadzenie badania • ok. 15-45 minut - czas na wypełnienie ankiety
Koszt	niski
Zasoby osobowe	• osoba przygotowująca treść ankiety • osoba odpowiedzialna za umieszczenie ankiety w internecie • osoba opracowująca wyniki
Zalety, zastosowanie	• narzędzie łatwe w obsłudze • dociera do wielu osób • umożliwia zadanie konkretnych, nawet złożonych pytań, i uzyskanie danych ilościowych • umożliwia dołączenie do pytań materiałów dodatkowych (raportów, map, wizualizacji itp.)

	• zwiększa prawdopodobieństwo uzyskania prawdziwych i szczerych odpowiedzi (ze względu na brak bezpośredniego kontaktu z badaczem) • narzędzie przeznaczone dla osób na co dzień korzystających z internetu • narzędzie dobre do uzupełnienia odpowiedzi uzyskanych w ankiecie papierowej (sondażu ulicznym)
Szczególne wymagania	• umiejętność przygotowania treści ankiety – pytań i sposobu udzielania odpowiedzi (skala, kafeteria itp.) • konieczność rozpowszechnienia informacji o ankiecie

Przykład zastosowania: [*Wielka Brytania, opieka zdrowotna dla północno-wschodniego Londynu*](#)

Kupon ewaluacyjny / wydzierankowy

To rodzaj ankiety ewaluacyjnej, do wypełnienia której nie potrzeba niczego do pisania. Przy krawędziach kartki umieszcza się pytania z możliwymi wariantami odpowiedzi. Odpowiedź zaznacza się, przedzierając kupon w odpowiednim miejscu.

Cel	zbadanie podstawowych wskaźników zadowolenia uczestników spotkania
Uczestnicy	uczestnicy dużych wydarzeń

Czas trwania	• zależnie od czasu trwania wydarzenia, od kilku godzin do kilku dni - czas na przeprowadzenie badania • do 5 minut - czas na wypełnienie kuponu
Koszt	niski
Zasoby osobowe	• osoba przygotowująca treść i projekt kuponu • osoba opracowująca wyniki
Zalety, zastosowanie	• narzędzie bardzo łatwe w przygotowaniu i obsłudze, a przy tym atrakcyjne w formie, dzięki czemu dające szansę na uzyskanie dużego zwrotu • umożliwia uzyskanie danych ilościowych • narzędzie dobre do zastosowania podczas dużych imprez
Szczególne wymagania	umiejętność przygotowania prostej treści i czytelnego projektu graficznego kuponu, tak by dało się szybko przeprowadzić badanie

Spacer badawczy

Spacer prowadzony według przygotowanego scenariusza, pozwalający na mapowanie konkretnych miejsc i elementów wymagających interwencji, badanie odczuć, potrzeb badanych osób dotyczących różnych aspektów przestrzeni. Najlepiej, gdy w spacerze uczestniczą max. 3 osoby. Spacer badawczy jest techniką pozwalającą dość łatwo zaangażować uczestników i umożliwiającą interakcje z nimi w przyjaznej atmosferze. Wymaga jednak dobrego przygotowania i kompetencji osoby prowadzącej (od znajomości

badanej przestrzeni po umiejętność zadawania pytań i notowania odpowiedzi w trakcie przemieszczania się). Możliwe są dwa scenariusze spaceru: (1) spacer z zaplanowaną trasą, służący ocenie konkretnych elementów danej przestrzeni (np. Rozmieszczenia ławek, oświetlenia, wygody użytkowania), (2) spacer, w którym osoba badana prowadzi ankietera swoją trasą, na wyznaczonym przez badacza terenie - służy to lepszemu zrozumieniu przestrzeni pod kątem wytycznych ze scenariusza (np. ulubionych, przyjaznych lub nieprzyjaznych miejsc itp.)

Cel	badanie przestrzeni, mapowanie konkretnych miejsc i elementów wymagających interwencji, badanie odczuć, potrzeb badanych osób na temat różnych aspektów przestrzeni
Format	spacer moderowany przez prowadzącego według przygotowanego scenariusza
Uczestnicy	grupa mieszkańców danego terenu (najlepiej od 1 do 3 osób), w zależności od przedmiotu procesu spaceru można przeprowadzać z określonymi grupami, np. młodzieżą, osobami starszymi, niepełnosprawnymi, rodzicami z małymi dziećmi etc.
Czas trwania	ok. 30 min – 1,5 h – bez czasu przygotowania i opracowania wyników
Koszt	średni

Zasoby osobowe	moderator – osoba lub osoby prowadzące spacer (mogą to być lokalni animatorzy lub wolontariusze)
Zalety, zastosowanie	możliwość diagnozy funkcji przestrzeni i zebrania pomysłów na jej ulepszenie bezpośrednio od uczestników i w oparciu o bezpośrednie doświadczenie przestrzeni
Szczególne wymagania	• przemyślane wyznaczenie trasy i kwestii / elementów przestrzeni podlegających badaniu • dobre przygotowanie scenariusza i osób prowadzących spacer

Przykłady zastosowania:

[*– Hiszpania, Miejski Plan Likwidacji Barrier – Valdemoro*](#)

[*– Szwecja, Konsultacje zabudowy przy ulicy Hornsbruksqatan – Sztokholm*](#)

[*– Spacery z osobami starszymi w Gdyni*](#)

Metody animacyjne

Metody wspomagające i towarzyszące procesom partycypacyjnym. Przydatne do zbierania informacji, szczególnie na etapie diagnozy. Mają też duży potencjał integracyjny dla społeczności lokalnej. Na metody animacyjne składają się proste i tanie narzędzia, takie jak pytania na sznurku (na sznurku, powieszonym w przestrzeni publicznej, przyczepia się puste kartki z prostym pytaniem - dzięki temu mieszkańcy mogą odpowiedzieć w dowolnej wygodnej dla siebie porze, a dodatkowo mogą też przeczytać odpowiedzi innych), kolacja sąsiedzka (integrujące lokalne wydarzenie, podczas którego można zadać ważne dla procesu partycypacyjnego pytania), mapa tożsamościowa (tworzona z osobistych wspomnień i ważnych dla mieszkańców miejsc w danej przestrzeni), minisonda uliczna (krótkie ankiety, zawierające 2-3 pytania, zadawane napotkanym w danej przestrzeni przechodniom), tworzenie person (zaproszenie mieszkańców do opisu jakiejś grupy mieszkańców, np seniorów czy rodzin z dziećmi poprzez zaznaczanie cech tej grupy na planszy lub kartonie, mające na celu przyjrzenie się partykularnym potrzebom), czy konsultacje

mimochodem (zbieranie ważnych dla procesu informacji przy okazji realizacji innych działań, np. gromadzenie wiedzy o problemach i potrzebach młodzieży przy okazji warsztatów psychologicznych).

Cel	• Integracja społeczności lokalnej • Zdobywanie diagnostycznej wiedzy o społeczności lokalnej
Uczestnicy	Społeczność lokalna na obszarze, który podlega procesowi konsultacyjnemu
Czas trwania	Od 1 dnia do miesiąca
Koszt	niski
Zasoby osobowe	• Osoba wymyślająca i projektująca narzędzia • Osoba realizująca działania • Osoba spisująca wyniki i analizująca je
Zalety, zastosowanie	• Tanie i ładne wizualnie metody szybkiego pozyskiwania wiedzy o społeczności lokalnej i jej potrzebach • Metody nie wymagające dużego metodologicznego przygotowania • Metody integrujące społeczność, pomagające budować tożsamość grupy, pomocne przy procesach diagnostycznych

	• Do stosowania na ograniczonym przestrzennie terenie i do badania potrzeb małych społeczności
--	--

Przykłady zastosowania: <http://pomysly.e.org.pl/>

Grupa robocza

To technika pracy, pozwalająca w sposób warsztatowy wypracować złożone i wieloaspektowe rozwiązania, może być także z powodzeniem stosowana przy tworzeniu dokumentów strategicznych czy podjęciu decyzji o kontrowersyjnej i trudnej sprawie. Grupa robocza może składać się z różnych interesariuszy, np. mieszkańców, ekspertów, urzędników, przedstawicieli organizacji pozarządowych - nie zawsze jest to potrzebne, ale przy podejmowaniu decyzji często bardzo przydaje się zróżnicowanie doświadczeń i wiedzy. Grupę można dobierać w sposób celowy (poprzez rozsyłanie zaproszenia do konkretnych osób), bądź otwarty (zbierając zapisy, np. na spotkaniach i punktach konsultacyjnych).

cel:	zaawansowana praca nad określonym tematem, złożonym zagadnieniem
uczestnicy:	ok. 5–20 osób
czas trwania:	w zależności od potrzeb (długość trwania procesu, częstość spotkań), jednak dla zachowania procesu grupowego warto by były to co najmniej 2-3 spotkania
koszt	niski
Zasoby kadrowe	Moderator prowadzący prace grupy, przewodniczący obrad

Zalety, zastosowanie	• Zróżnicowanie wiedzy i kompetencji, które jest przydatne przy pracy grupowej • Dzięki dłuższemu zaangażowaniu i pracy w niezmiennym gronie możliwość dogłębnego przyjrzenia się zagadnieniu i podjęcia bardziej przemyślanej decyzji • Grupa robocza może być rozwiązaniem w przypadku potrzeby rozwiązania konfliktu • Technika dobra do przeanalizowania wielowątkowego tematu i wydobywania jednego rozwiązania, w związku z tym zalecana jako element analizujący zebrany już w trakcie procesu partycypacyjnego materiał
----------------------	--

Przykłady zastosowania:

- http://partycypacjaobywatelska.pl/wp-content/uploads/2013/08/jak_uslyszec_glos_seniora_2014.pdf

(s. 72)

- <http://partycypacjaobywatelska.pl/strefa-wiedzy/przyklady-dzialan/kultura/otwieranie-bialoleckiego-osrodka-kultury-na-glos-i-potrzeby-mieszkancow/>

- <http://partycypacjaobywatelska.pl/strefa-wiedzy/przyklady-dzialan/kwestie-sasiedzkie/udzial-mlodziezy-w-tworzeniu-strategii-rozwoju-gminy-pluznica-2/>

- <http://partycypacjaobywatelska.pl/strefa-wiedzy/przyklady-dzialan/strategie-rozwoju/program-rozwoju-przedsiębiorczości-w-dzierżonowie/>

Spotkanie otwarte

Spotkanie otwarte to jedna z najbardziej podstawowych technik. Jej celem jest przede wszystkim prezentacja przedmiotu konsultacji - przedstawienia ważnych informacji i uwarunkowań dla omawianego tematu oraz udzielenie dodatkowych wyjaśnień lub odpowiedzi na pytania uczestników. Spotkanie ma przede wszystkim cel informacyjny - ułatwia to jego „klasyczna” formuła rozmowy na forum. Jednak należy pamiętać, że spotkanie otwarte poza częścią prezentacyjną powinno zakładać możliwość zadawania pytań przez uczestników oraz wymiany refleksji lub uwag między nimi. Bardzo istotne by spotkanie prowadził moderator - odpowiedzialny za przebieg całości, znający kolejność wystąpień prelegentów, a w części, w której uczestnicy mogą zabierać głos, pilnujący porządku przebiegu rozmowy (kolejności zabierania głosu i udzielania odpowiedzi, tonujący pojawiające się wśród uczestników ewentualne silne emocje,

porządkujący przekazywane informacje i ustalenia). Jeśli temat jest trudny, konfliktowy, warto przemyśleć zatrudnienie zewnętrznego facylitatora, ułatwiającego zachowanie neutralności i pozwalający urzędowi skupić się na merytorycznej rozmowie z uczestnikami.

Spotkania otwarte można organizować w dowolnym momencie procesu partycypacyjnego, jednak szczególnie warto to robić wtedy, kiedy mamy do przekazania dużo istotnych informacji i wyrażnie chcemy podkreślić konkretny moment w przebiegu procesu - np. jego początek, zakończenie jakiegoś etapu bądź podsumowanie wyników.

Technika raczej nie daje możliwości zapoznania się z pogłębionymi opiniami uczestników.

Cel	• prezentacja przedmiotu debaty, zebranie opinii uczestników nt. przedstawionych materiałów lub informacji, udzielenie dodatkowych wyjaśnień lub odpowiedzi na pytania
Uczestnicy	• wszyscy zainteresowani
Czas trwania	• 1 - 2,5 godz.
Koszt	niski
Zasoby osobowe	• moderator • eksperci

Zalety, zastosowanie	• swobodny dostęp wszystkich zainteresowanych • możliwa do stosowania przy wszystkich tematach • możliwa do zastosowania praktycznie na wszystkich etapach procesu konsultacyjnego
Szczególne wymagania	• zapewnienie możliwości wymiany opinii nie tylko pomiędzy władzami/urzędnikami/ekspertami a mieszkańcami, ale również interakcji /dyskusji pomiędzy samymi mieszkańcami • unikanie formatu spotkania informacyjnego, na którym przedstawiciele społeczności lokalnej są głównie odbiorcami informacji przekazywanych ex cathedra przez organizatorów spotkania

Punkt konsultacyjny

Punkt konsultacyjny to prosta, niedroga i skuteczna metoda pozyskiwania opinii od mieszkańców w przestrzeni publicznej (nierzadko na świeżym powietrzu lub w miejscu, którego dotyczy proces konsultacyjny). Wielkim atutem tej metody jest to, że to organizator wychodzi do mieszkańców – a nie jak dzieje się w przypadku wielu innych technik konsultacyjnych – zaprasza do rozmowy w wyznaczonym przez siebie miejscu. Dzięki temu mieszkańcy mogą wypowiedzieć się po prostu przechodząc w okolicy, i poświęcić na rozmowę w punkcie tyle czasu ile mogą lub chcą. Wielką zaletą punktu konsultacyjnego jest to, że odwiedzający go sam może decydować o czasowym wymiarze swojego zaangażowania, bo struktura przebiegu aktywności i zadań służących zasięgnięciu opinii w punkcie jest zwykle elastyczna. To także świetny sposób na promocję konsultacji i dostarczania mieszkańcom informacji o planowanych/przygotowywanych rozwiązaniach. Punkt może być mobilny – zmieniać miejsce, w który jest ustawiony - lub być stacjonarny (tzn. rozstawiany zawsze w tym samym miejscu – np. przy urzędzie lub w jednym miejscu w przestrzeni publicznej: w altanie w parku, przy ulicy, w bibliotece publicznej). Zawsze należy dobrze zastanowić się jakie miejsce lub miejsca dla punktu konsultacyjnego wybrać oraz w jakich terminach najlepiej go ustawić, aby zebrać opinie mieszkańców (także dbając o to, by były to opinie przedstawicieli grup, które mogą mieć różny pogląd).

Cel	• zebranie informacji dotyczących konsultowanego zagadnienia • dostarczenie informacji o planowanych przez organizatorów działaniach w przyszłości • promocja konsultacji (np. rozdawanie ulotek zapraszających na spotkania)
Uczestnicy	• dowolna liczba odwiedzających punkt
Czas trwania	• odwiedzający może spędzić w punkcie chwilę lub dość dużo czasu - to on sam decyduje ile czasu ma ochotę lub może poświęcić na rozmowę w punkcie. Jednak organizator punktu powinien planować go zakładając, że odwiedzający poświęci na wizytę w punkcie średnio między 10 -15 min. • technika, którą można powtarzać kilkakrotnie w ramach procesu konsultacyjnego - na różnych jego etapach
Koszt	niski
Zasoby osobowe	• osoba przygotowująca materiały informacyjne i konsultacyjne • animatorzy punktu – osoby, które rozmawiają z mieszkańcami odwiedzającymi punkt i wprowadzające je w konsultacyjne zagadnienia • osoba opracowująca wyniki

Zalety, zastosowanie	• umożliwia uzyskanie informacji od mieszkańców, którzy raczej nie wzięliby udziału w konsultacjach w innej formule • narzędzie dobre do zastosowania przy okazji innych ważnych, lokalnych wydarzeń • technika skuteczna w zachęcaniu mieszkańców do uczestniczenia w innych spotkaniach konsultacyjnych oraz dostarczaniu informacji dotyczących planowanych przez organizatorów zmianach
Szczególne wymagania	• przygotowanie materiałów informacyjnych dotyczących konsultacji służących wprowadzeniu mieszkańców w kontekst konsultacji i zebraniu ich opinii • wybór optymalnego czasu i miejsca na dyżur punktu konsultacyjnego (często uczęszczana lokalizacja, termin zsynchronizowany z innymi wydarzeniami odbywającymi się w okolicy, zapewnienie możliwości wypowiedzenia się różnym grupom mieszkańców itp.) • konieczność przygotowania animatorów punktu do udzielenia szerszej informacji o konsultacjach (ich tematyce i przebiegu samego procesu), w związku z którymi organizowany jest punkt

World Cafe

Metoda służąca uporządkowaniu i zenergetyzowaniu dyskusji poprzez szybką wymianę informacji i pomysłów oraz określenie potrzeb i oczekiwań wszystkich zaangażowanych stron (ale nie koniecznie znalezienia konkretnych rozwiązań). Polega na jednoczesnej rozmowie o kilku aspektach danej kwestii (przypisanych do osobnych stolików) przez uczestników podzielonych na grupy. Po kilkunastu - kilkudziesięciu minutach uczestnicy rozmowy zmieniają stoliki poza jedną osobą, która pełni funkcję gospodarza - spisującego wnioski i wprowadzającego następne grupy do omówionych już kwestii.

Ważne, że po zamkniętym cyklu rozmów stolikowych (tzn. kiedy każda z grup porozmawia na każdy z proponowanych przy każdym ze stolików tematów) organizowana jest sesja plenarna - podsumowująca na forum dyskusje na poszczególne tematy.

Cel	wymiana informacji i pomysłów oraz określenie potrzeb i oczekiwań wszystkich zaangażowanych stron (ale nie znalezienia konkretnych rozwiązań)
Uczestnicy	wszyscy zainteresowani, dobór otwarty
Czas trwania	ok. 2-3 godziny
Koszt	niski
Zasoby osobowe	- moderator przy każdym stoliku - osoba odmierzająca czas i pilnująca całościowo porządku dyskusji
Zalety, zastosowanie	- pomaga wzbudzić zainteresowanie tematem i stworzyć wokół niego zaangażowaną grupę osób - sprawdza się przy zbieraniu pomysłów, opinii lub diagnozowaniu - pozwala w krótkim czasie zebrać dużą ilość informacji jednak często dość ogólnych i wymagających dalszego doprecyzowania

	• można wykorzystać do zbierania pomysłów, które zostaną potraktowane jako „punkt wyjścia” i poddane zostaną dalszym konsultacjom
Szczególne wymagania	• odpowiednia organizacja miejsca: kilka stolików • stworzenie kawiarnianej, nieformalnej, przyjaznej atmosfery • papierowe obrusy lub duże kartki, na których uczestnicy mogą pisać i rysować, a więc również mazaki, flamastry, kredki

Przykłady zastosowania:

– [Włochy, Florencja, Młodzież w laboratorium partycypacji „Rimpiazza”: rewitalizacja Placu Santissima Annunziata](#)

Warsztaty przyszłościowe

Jest wiele rozmaitych formatów pracy warsztatowej z uczestnikami procesów partycypacyjnych. Cechą wspólną wszystkich warsztatów jest to, że ich celem jest pobudzenie wyobraźni uczestników, sprowokowanie ich do wyjścia poza utarte i najbardziej oczywiste opinie (lub pomysły na rozwiązania), a także to, że dostarczają bardziej pogłębionych informacji. Ważne jest to że warsztaty umożliwiają uczestnikom interakcję i wymianę poglądów podczas spotkania o ustalonym przebiegu – składającym się z poszczególnych etapów i aktywności ułożonych w nieprzypadkowy ciąg. Dalej opisujemy przykładowy format takiego sposobu rozmowy: **warsztaty przyszłościowe**.

Warsztaty przyszłościowe polegają na dialogu między zróżnicowanymi grupami (mieszkańcami, lokalnymi władzami, przedsiębiorcami itd.) w celu stworzenia wspólnej wizji danego obszaru. Zakłada 4 podstawowe fazy: przygotowania, krytyki, utopii i realizacji, czyli wymyślania konkretnych rozwiązań.

1. **Przygotowanie:** grupa zapoznaje się ze sobą, poznaje reguły spotkania oraz temat będący przedmiotem dyskusji.
2. **W fazie krytyki** na podstawie doświadczeń wszystkich uczestników i w oparciu o burzę mózgów gromadzone są informacje o niedoborach, zapisywane następnie na kartkach i wspólnie systematyzowane w małych grupach.

3. **W fazie utopii (fantazji)** w formie „zabawy” powstają rozwiązania – bez zwracania uwagi na ograniczenia, które nakłada rzeczywistość, np. restrykcje finansowe.
4. **Faza realizacji** stanowi próbę urzeczywistnienia najlepszych elementów fazy fantazji: to, co zostało wymyślone, zostaje doprecyzowane, uczestnicy osobiście przejmują odpowiedzialność i szukają partnerów do zawierania sojuszków. Następuje konkretyzacja propozycji i weryfikacja możliwości ich realizacji oraz ustalenie konkretnych kroków dalszych działań.

Cel	pobudzenie dialog pomiędzy zróżnicowanymi grupami (mieszkańcami, lokalnymi władzami, przedsiębiorcami itd) w celu stworzenia wspólnej wizji danego obszaru
Uczestnicy	Warsztaty można prowadzić w grupach różnej wielkości: w małych (do 15 osób i moderator); w średnich (15–40 osób i dwóch–trzech moderatorów) lub w dużych (do 200 osób, po jednym moderatorze na grupę roboczą)
Czas trwania	1-2 dni
Koszt	średni
Zasoby osobowe	moderator
Zalety, zastosowanie	• umożliwia wypracowanie wspólnej wizji i kompleksowych rozwiązań wraz z ogólnym planem działań

	• może służyć aktywizacja niewykorzystanych zdolności twórczych i potencjału mieszkańców w rozwiązywaniu problemów • podstawowa zasada: cele mają największą szansę urzeczywistnienia, jeśli stoi za nimi siła oczekiwań
Szczególne wymagania	• pozyskanie uczestników gotowych do intensywnej pracy nawet przez dwa dni • moderowanie prac tak, aby oderwać uczestników od stereotypowego postrzegania wyzwań i ograniczeń

Przykłady:

- dotyczący zagadnień przestrzennych: [Dania, Miejski Plan Adaptacji do zmian klimatycznych w Kalundborgu](#)
- [Warsztaty przyszłościowe z seniorami w gminie Mora \(Szwecja\)](#)
- W formacie konferencji przyszłościowej: [Austria, Munderfing, razem dla zatrudnienia i edukacji](#)

Część 3. Przydatne dokumenty



Lista kontrolna – sprawdź, czy o niczym nie zapomniałeś/aś!

Poniżej prezentujemy tzw. **checklistę**, czyli listę, którą warto za każdym razem **przed rozpoczęciem procesu partycypacyjnego** wydrukować i odhaczyć te elementy, które już udało nam się wykonać tak, żeby o niczym nie zapomnieć.

0. Katalog możliwych celów konsultacji

Upewnij się, co ma zostać osiągnięte w poprzez konsultacje i weryfikuj realizację celów na bieżąco w trakcie realizowanego procesu. Celów jest zazwyczaj więcej niż jeden, więc tu możesz odhaczyć kilka wierszy:

- ☐ Wypełnienie obowiązku prawnego/ustawowego.
- ☐ Rozpoznanie i zrozumienie interesów, potrzeb i spraw ważnych dla uczestników procesu.
- ☐ Upewnienie się, że proponowane działania są właściwie ukierunkowane.
- ☐ Upewnienie się, że polityka/priorytety władz lokalnych odzwierciedlają wolę interesariuszy.
- ☐ Uzyskanie wsparcia i opinii od interesariuszy, co umożliwi podjęcie lepszych/optimalnych decyzji.
- ☐ Uzyskanie informacji na temat skutków, kosztów i korzyści z realizacji różnych polityk.
- ☐ Zademonstrowanie lub wzmocnienie wizerunku instytucji wrażliwej na potrzeby obywateli i przez nich rozliczanej.
- ☐ Poznanie opinii i sugestii na temat istniejących (alternatywnych) propozycji lub możliwości.
- ☐ Pozyskanie szczegółowych i rozważonych opinii, wiedzy eksperckiej.
- ☐ Zapobieganie pojawieniu się problemów lub konfliktów w przyszłości.
- ☐ Poprawienie komunikacji między interesariuszami.
- ☐ Opracowanie lub założeń dokumentu, planu działań, nowej polityki.
- ☐ Wypracowanie konkretnych rozwiązań w sprawie.
- ☐ Budowanie, zwiększanie, utrzymywanie zaangażowania mieszkańców/interesariuszy.
- ☐ Lepsze zrozumienie spraw o dużej wadze przez uczestników procesu.
- ☐ Nawiązanie nowych relacji i wzmocnienie zaufania.
- ☐ Uzyskanie akceptacji dla nowej polityki lub propozycji.

- ☐ Zainicjowanie długoterminowych kontaktów z interesariuszami.
- ☐ Budowanie współodpowiedzialności interesariuszy za wspólnotę, której dotyczy sprawa.
- ☐ Przygotowywanie interesariuszy do trudnej decyzji, osvajanie ich z jej skutkami.
- ☐ Edukowanie interesariuszy (podnoszenie świadomości społecznej, wpływanie na postawy)

1. Inicjowanie

- ☐ Czy skorzystałeś/-aś ze wszystkich źródeł informacji, np. innych wydziałów urzędu, informacji organizacji pozarządowych, gazet, które są istotne w konkretnej sprawie?
- ☐ Czy jest dla ciebie jasne, jakie działania już podjęto w związku z projektem/problemem, np. czy powstały wstępne plany, przeprowadzono badania opinii publicznej itp.?
- ☐ Czy jasno zakomunikowano, że konsultacje są organizowane z powodu wymogów prawnych, o ile tak jest?
- ☐ Czy skontaktowano się ze wszystkimi interesariuszami i ich poinformowano?
- ☐ Czy uzyskałeś/-aś informacje na temat ważnych terminów i ram czasowych?
- ☐ Czy spisałeś/-aś własne pomysły na konsultacje, korzystając – jeśli to możliwe – z pomocy profesjonalnych facylitatorów?
- ☐ Czy zastanowiłeś/-aś się nad tym, jakie korzyści proces może przynieść interesariuszom i w jaki sposób możesz przekonać ich do zaangażowania się?
- ☐ Czy wiesz, co dokładnie chcesz osiągnąć dzięki konsultacjom – jaki jest ich cel?
- ☐ Czy zdajesz sobie sprawę z szans i zagrożeń związanych z procesem?
- ☐ Czy wiesz, jakie kolejne kroki należy podjąć, aby rozpocząć proces, i czy poinformowałeś/-aś o nich interesariuszy?
- ☐ Czy jest jasne, kto podejmie się realizacji poszczególnych zadań podczas przygotowania i przeprowadzania procesu partycypacyjnego?
- ☐ Czy jest jasne, w jaki sposób proces będzie sfinansowany?
- ☐ Czy wszyscy interesariusze zgodzili się na udział w procesie i popierają jego ideę?

2. Przygotowania

- ☐ Czy wynik konsultacji nie jest przesądzony i zapewnia uczestnikom wystarczające pole manewru w ramach zakresu negocjowalnego?
- ☐ Czy zakres negocjowalny został jasno określony i zadbano o jego precyzyjną komunikację?
- ☐ Czy wszystkie potencjalnie zainteresowane osoby uzyskały wystarczające informacje na temat treści i przebiegu procesu, aby podjąć decyzję o wzięciu w nim udziału?

- ☐ Czy wszystkie istotne grupy społeczne są reprezentowane w zrównoważonych proporcjach: kobiety/ mężczyźni, rodzice, ludzie młodzi itd.?
- ☐ Czy poczyniono starania, by poinformować o procesie te grupy, do których trudno dotrzeć i zainteresować je uczestnictwem?
- ☐ Czy wszyscy uczestnicy wiedzą, co mogą zrobić i jak wpływać na wynik procesu?
- ☐ Czy jest jasne, kto został uprawniony do podejmowania decyzji w trakcie procesu i po jego zakończeniu?
- ☐ Czy wszyscy uczestnicy są świadomi, jak zostaną wykorzystane rezultaty konsultacji i w jakim stopniu będą one wiążące dla władz?
- ☐ Czy zagwarantowano wsparcie polityków oraz urzędników i czy zobowiązali się oni do wdrożenia postanowień konsultacji lub wyjaśnienia, dlaczego tego nie robią?
- ☐ Czy zarezerwowano odpowiedni czas na przeprowadzenie konsultacji, zakładając margines bezpieczeństwa?
- ☐ Czy istnieje precyzyjny plan/harmonogram porządku wydarzeń w trakcie procesu?
- ☐ Czy oszacowano czas, który interesariusze muszą poświęcić na uczestnictwo w procesie – zwłaszcza osoby, które nie otrzymają wynagrodzenia – i czy wszystkich o tym poinformowano?
- ☐ Czy obliczono szacunkowe koszty całego procesu, zakładając margines bezpieczeństwa i czy zagwarantowano odpowiednie środki?
- ☐ Czy wszyscy uczestnicy procesu wiedzą, kto, jak i w jakim stopniu finansuje inicjatywę?
- ☐ Czy przeprowadzono wstępne rozmowy z grupami i poszczególnymi uczestnikami procesu, podczas których omówiono ich opinie na jego temat, rolę, jakie mają w nim odegrać, a także jego ograniczenia i potencjalne korzyści?
- ☐ Czy jest jasne, kto merytorycznie lub organizacyjnie odpowiada za realizację poszczególnych zadań?
- ☐ Czy zapewniono potrzebną przestrzeń i przybory do przeprowadzenia spotkań?

3. Realizacja

- ☐ Czy w procesie uczestniczy osoba monitorująca jego przebieg oraz zgodność z założeniami i zwraca uwagę organizatorom na pojawiające się zagrożenia?

- ☐ Czy role każdego z uczestników określono jasno, tzn. czy wiadomo, kto, kogo reprezentuje i jakie ma uprawnienia?
- ☐ Czy zagwarantowano, że te same osoby ze strony urzędu będą brać udział w procesie na wszystkich jego etapach? Jeśli nie, czy zapewniono płynne wdrażanie nowych uczestników w tok prac?
- ☐ Czy wszyscy chętni mogą wyrażać własny punkt widzenia i brać udział w dyskusjach i czy wyraźnie określono, co się stanie z wyrażanymi opiniami i zadawanymi pytaniami?
- ☐ Czy postarano się, aby kolejne działania przebiegały zgodnie z założonym planem/harmonogramem procesu?
- ☐ Czy uczestnicy otrzymują wszystkie potrzebne i ważne informacje dotyczące procesu w przystępnej formie i w odpowiednim czasie?
- ☐ Czy w razie potrzeby zapewniony jest dostęp do zewnętrznych opinii eksperckich, dzięki czemu można podejmować decyzje poparte solidną wiedzą?
- ☐ Czy opinia publiczna jest informowana o procesie i czynionych postępach, a przepływ informacji opiera się na zasadach uzgodnionych z uczestnikami?
- ☐ Czy proces jest dokumentowany w formie zrozumiałej dla osób z zewnątrz –protokoły ze spotkań, raporty robocze itp.?
- ☐ Czy wszyscy uczestnicy zgodzili się co do tego, że rezultaty procesu zostaną zaprezentowane jako efekt ich wspólnej pracy?
- ☐ Czy powstały struktury odpowiedzialne za monitorowanie i analizowanie tego, jak postanowienia końcowe będą wprowadzane w życie?
- ☐ Czy powstał raport podsumowujący proces i czy został on udostępniony uczestnikom i opinii publicznej?
- ☐ Czy raport z konsultacji zawiera odpowiedzi na wnioski, uwagi i pomysły uczestników wraz z uzasadnieniem w razie odrzucenia?

4. Informowanie

- ☐ Czy dysponujesz odpowiednim budżetem przeznaczonym na działania informacyjne i medialne?
- ☐ Czy jest jasne, kto jest odpowiedzialny za działania informacyjne i medialne

- ☐ Czy jest jasne, jakie są cele tych działań: udzielenie wstępnych informacji na temat konsultacji, zachęcenie do udziału, raporty o postępach itd.? Jakiego typu materiały informacyjne nadają się najlepiej do realizacji poszczególnych zadań?
- ☐ Czy jasno określono, do jakich grup odbiorców należy dotrzeć i jakie sposoby komunikacji sprawdzą się najlepiej?
- ☐ Czy materiały informacyjne dla uczestników procesu i opinii publicznej zostały przetestowane pod kątem zrozumiałości i prostoty przekazu?
- ☐ Czy istnieją kanały, którymi można przekazać informacje opinii publicznej: oficjalne zawiadomienia przesyłane pocztą, newslettery, listy, materiały telewizyjne lub radiowe, ogłoszenia płatne w prasie?
- ☐ Czy istnieją sposoby udostępniania informacji lokalnej społeczności – publiczny dostęp do planów, wystawy, zebrania informacyjne, strona internetowa, gorąca linia, programy i audycje przyjmujące pytania od widzów i słuchaczy, dyżury publiczne itd.?
- ☐ Czy wszystkie odpowiednie media – dzienniki, lokalne tygodniki, specjalistyczne czasopisma, internet, radio, telewizja itd. – zostaną zaangażowane w informowanie opinii publicznej?
- ☐ Czy jest jasne, które informacje należy traktować jako poufne, a które można przekazywać na zewnątrz?
- ☐ Czy zaproszono dziennikarzy na wydarzenia, które należałoby nagłośnić?

Lista została udostępniona dzięki uprzejmości autora publikacji „Konsultacje okiełznane. Narzędziownik”, wydanego w 2015 r. przez Fundację Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych.

Indywidualny plan konsultacji

Dokument, który udostępniamy może służyć jako pomoc przy planowaniu konsultacji i ułożeniu ich w spójny proces. Zbiera najważniejsze wątki, które były poruszane w naszej publikacji (związane z przygotowaniem procesu, analizą interesariuszy, polityką informacyjną i zasięganiem opinii interesariuszy. Dodatkowo załączamy tabelkę do rozpisania szacunkowych kosztów procesu.

I OGÓLNE INFORMACJE O PLANOWANYCH KONSULTACJACH

1. Jednostka odpowiedzialna za przeprowadzenie konsultacji społecznych:

Według 7 zasad konsultacji, konsultacje powinny mieć odpowiedzialnego za nie gospodarza.

2. Temat konsultacji społecznych, czyli co konkretnie będzie przedmiotem konsultacji:

3. Proponowany termin prowadzenia konsultacji:

4. Cel konsultacji społecznych:

II INFORMACJE O PRZEDMIOCIE KONSULTACJI

1. Podstawowe informacje o obszarze, dla którego ma być przygotowany dokument:

W tym opis szczególnych potrzeb, wskazujących na konieczność realizacji konsultacji.

2. Główne pytania, które będą podstawą rozmów z mieszkańcami.

Na jakie pytania chcemy znaleźć odpowiedź w trakcie procesu konsultacji? Które zagadnienia są szczególnie istotne w odniesieniu do postawionego celu konsultacji?

Na co mieszkańcy z różnych przyczyn nie mogą mieć wpływu?

3. Czynniki, które mogą utrudnić realizację konsultacji.

Czy są jakieś potencjalne trudności/problemy/konflikty, które mogą się pojawić w trakcie konsultacji? Jeśli tak, to jakie?

4. Grupy docelowe konsultacji:

Na podstawie analizy interesariuszy.

III ORGANIZACJA KONSULTACJI

1. Pomysł na akcję informacyjną nt. konsultacji:

2. Zaplanowane formy zbierania opinii mieszkańców (techniki konsultacyjne):

3. Osoby/grupy nieformalne/organizacje pozarządowe/instytucje publiczne/specjaliści i eksperci w danej dziedzinie, którzy mogą pomóc realizować konsultacje (np. mogą pomóc w akcji informacyjnej lub w organizowaniu spotkań z mieszkańcami):

Kogo możemy włączyć w organizowany proces konsultacji? Kto może być zainteresowany wsparciem konsultacji? Proszę opisać grupy wraz z proponowaną formą współpracy.

4. Opis podsumowania konsultacji i form informacji zwrotnej o wynikach konsultacji:

5. Wydarzenia towarzyszące realizacji konsultacji:

Czy są planowane jakieś dodatkowe wydarzenia/akcje związane z konsultacjami, które potencjalnie mogą pomóc przy ich planowaniu, promocji i organizacji (np. konkursy, kampanie informacyjne w prasie, planowane imprezy plenerowe)?

IV HARMONOGRAM RZECZOWO-FINANSOWY KONSULTACJI

1. Plan działań przygotowawczych przed rozpoczęciem konsultacji:

2. Harmonogram konsultacji

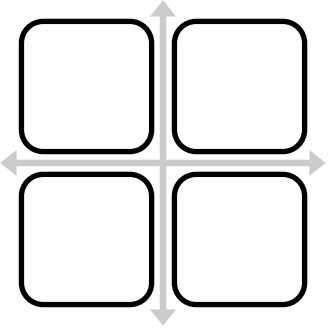
Przygotowanie i przeprowadzenie konsultacji realizowane w okresie (od-do):			
Etap	Poszczególne działania	Terminy realizacji poszczególnych działań	Osoba lub podmiot realizujący dane działanie
Działania przygotowawcze			
Informowanie			
Zasięganie opinii			
Informacja zwrotna			

3. Budżet przebiegu konsultacji

Rodzaj kosztu	koszt jednostkowy	liczba jednostek	rodzaj miary	koszt całkowity	Technika konsultacyjna, której dotyczy wydatek
1. Działania przygotowawcze					
2. Informowanie					
3. Zasięganie opinii					
3. Informacja zwrotna					
SUMA					

Analiza interesariuszy

Na koniec załączamy tabelkę mogącej pomóc w przyjrzeniu się społeczności, którą będziemy chcieli zaprosić do współpracy. W dokumencie zawarte są najważniejsze pytania, które warto sobie zadać na etapie zastanawiania się nad angażowaniem konkretnych osób (np. ważnego dla społeczności duchownego, właściciela popularnego sklepu lub polityka) bądź grup (np. lokalnych przedsiębiorców, aktywnych seniorów czy organizacji pozarządowej o konkretnym profilu).

Nazwa	
Rola	Dane demograficzne
Zainteresowanie i wpływ <i>(w której części macierzy się znajduje)</i>	Priorytet
	① ② ③
	Typ relacji
	😊 😐 😞
Domniemany sposób korzystania z przestrzeni <i>(na wstępnym etapie tworzenie person, jeżeli nie są one poparte badaniami, można tylko domniemać w jaki sposób korzystają z przestrzeni)</i>	Jak rozwiązanie może wpłynąć na interesy osoby?
	-
	Jak się z nim/nią kontaktować?
Obawy związane z włączeniem interesariusza	Jak włączyć w projektowanie?
-	