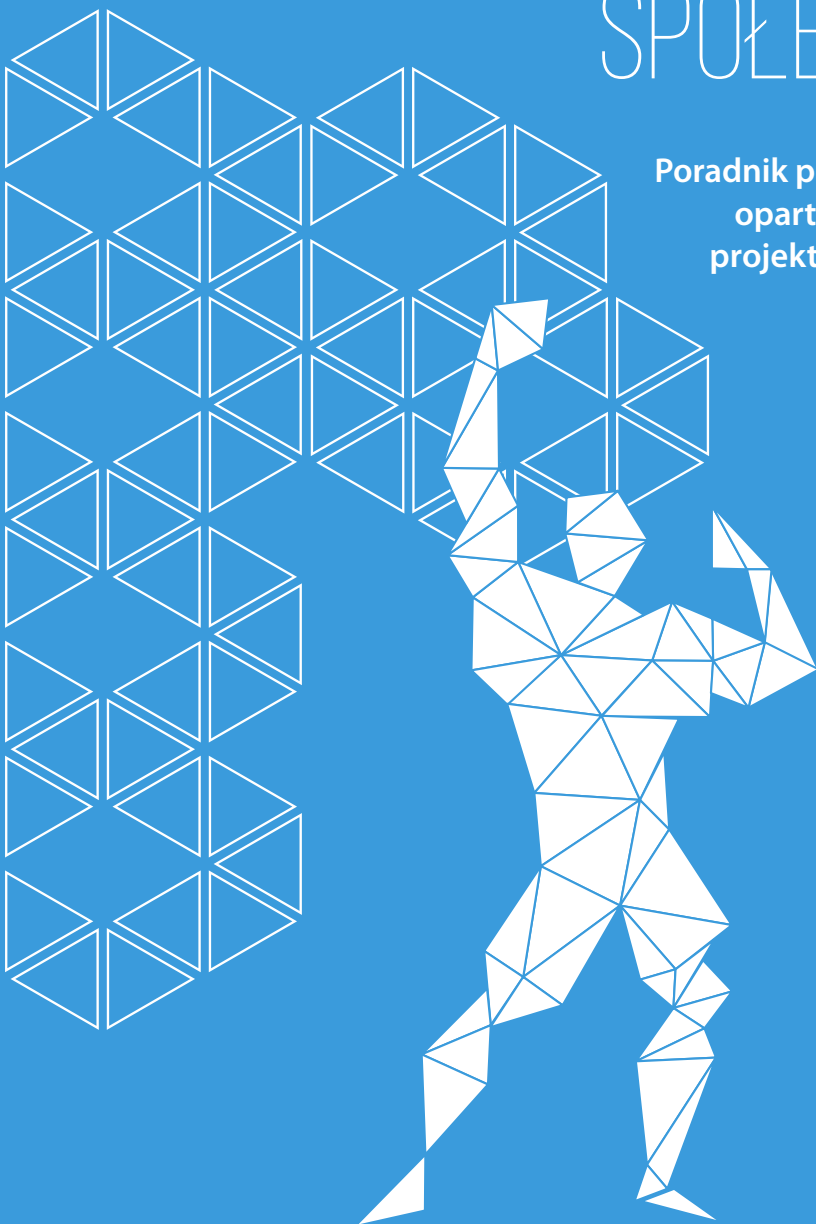


PLANOWANIE ROZWOJU LOKALNEGO Z UDZIAŁEM SPOŁECZNOŚCI

Poradnik partycypacji publicznej
oparty na doświadczeniach
projektu „Decydujmy razem”



PLANOWANIE ROZWOJU LOKALNEGO Z UDZIAŁEM SPOŁECZNOŚCI

**Poradnik partycypacji publicznej
oparty na doświadczeniach
projektu „Decydujemy razem”**

Publikacja przygotowana w ramach projektu „Decydujemy razem. Wzmocnienie mechanizmów partycypacyjnych w kreowaniu i wdrażaniu polityki publicznych oraz podejmowaniu decyzji publicznych” współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

© Copyright by Fundacja Fundusz Współpracy

Redakcja

Maria Rogaczewska

Weronika Chodacz

Anna Hejda

Daniel Prędkopowicz

Wydawca

Fundacja Fundusz Współpracy

00-444 Warszawa, ul. Górnośląska 4a

tel. 22 450 98 10, fax 22 450 98 03

e-mail: cofund@cofund.org.pl, www.cofund.org.pl

Projekt, infografika, skład

studiobakalie.pl

ISBN: 978-83-89793-18-8

Redakcja językowa: Joanna Czarkowska

Korekta: Katarzyna Lidia Bazga

Druk i oprawa: Proprint Usługi Poligraficzne

Nakład: 1.000 egz.

Wydrukowano na papierze posiadającym certyfikat FSC

PUBLIKACJA DYSTRYBUOWANA BEZPŁATNIE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

W PUBLIKACJI WYRÓŻNIONO:

ważne informacje
dla samorządu



ważne informacje
dla animatora



7 WPROWADZENIE

- 8 Planowanie strategiczne szkołą obywatelskiej odpowiedzialności
- 10 Projekt „Decydujmy razem” z lotu ptaka

17 PLANOWANIE PARTYCYPACYJNE W POLSCE

- 18 Definicja planowania partycypacyjnego
- 24 Korzyści z planowania partycypacyjnego
- 28 Kilka uwag na temat tworzenia dokumentów strategicznych w Polsce
- 35 Porównanie ścieżki metodycznej planowania partycypacyjnego CAL i FRDL w zależności od potrzeb i możliwości określonej wspólnoty lokalnej
- 40 „Mapa drogowa” partycypacji w planowaniu strategicznym – na podstawie doświadczeń projektu „Decydujmy razem”

43 PLANOWANIE PARTYCYPACYJNE WEDŁUG ŚCIEŻKI METODYCZNEJ FRDL

- 44 Korzyści i ryzyka planowania partycypacyjnego w porównaniu z planowaniem eksperckim
- 47 Zespół partycypacyjny – społeczna wartość dodana
- 51 Wszelstronność metody FRDL
- 53 Profil kompetencji animatora partycypacji publicznej
- 55 Etapy procesu planowania partycypacyjnego
 - 57 Wstępne działania informacyjne – poszukiwanie sojuszników do partycypacyjnego tworzenia planu rozwojowego oraz tworzenie mapy partnerów i interesariuszy
 - 59 Stworzenie małego zespołu zadaniowego. Określenie zakresu oraz celów i tytułu dokumentu, nad którym będzie pracować dana społeczność
 - 61 Powołanie zespołu partycypacyjnego
 - 64 Praca nad dokumentem planistycznym (diagnoza potrzeb i problemów, analiza zasobów i deficytów, wyznaczenie celów, zdefiniowanie projektów wraz z harmonogramami i budżetami, zaplanowanie działań monitoringowych i ewaluacyjnych)
 - 66 Konsultacje społeczne wstępnej wersji dokumentu, debaty z mieszkańcami
 - 66 Przygotowanie ostatecznej wersji dokumentu rozwojowego
 - 67 Przedstawienie dokumentu radzie jednostki samorządu terytorialnego i przyjęcie go przez nią
 - 67 Etap wdrożenia, wprowadzanie modyfikacji do projektów wykonawczych, o ile są one konieczne
 - 67 Monitoring obywatelski wdrożenia rozwiązań (w tym monitoring przepływu środków) oraz ewaluacja końcowa

- 68 Budowanie zespołu partycypacyjnego
- 75 Przygotowanie diagnozy lokalnej jako wstęp do planowania partycypacyjnego
- 81 Struktura i zawartość dokumentu planistycznego
- 90 Konsultacje społeczne
- 98 Ograniczenia i ryzyka modelu planowania partycypacyjnego FRDL

101 PLANOWANIE PARTYCYPACYJNE WEDUG ŚCIEŻKI METODYCZNEJ CAL – MODEL SUBREGIONALNY

- 102 Korzyści płynące ze współpracy na poziomie subregionalnym
- 104 Od czego zacząć i jak rozwinąć działania wykorzystując model planowania według ścieżki CAL na poziomie lokalnym?
 - 105 Wybór polityki publicznej
 - 106 Wybór animatora partycypacji publicznej
 - 108 Powołanie małego zespołu zadaniowego w urzędzie w celu wsparcia animatora
 - 110 Analiza interesariuszy
 - 111 Rola moderatora/eksperta zewnętrznego
 - 112 Spotkania zespołu partycypacyjnego i praca nad dokumentem planistycznym
 - 117 Fora partycypacji publicznej
 - 119 Tworzenie dokumentu rozwojowego w zespole partycypacyjnym na podstawie doświadczeń praktycznych
 - 129 Monitoring i ewaluacja wdrożenia uchwalonego dokumentu planistycznego
- 132 Partycypacja na poziomie subregionalnym – opis mechanizmu
 - 134 Rola, cechy i umiejętności animatora subregionalnego oraz superwizora
 - 138 Wydarzenia subregionalne – wzmocnienie klimatu partycypacji

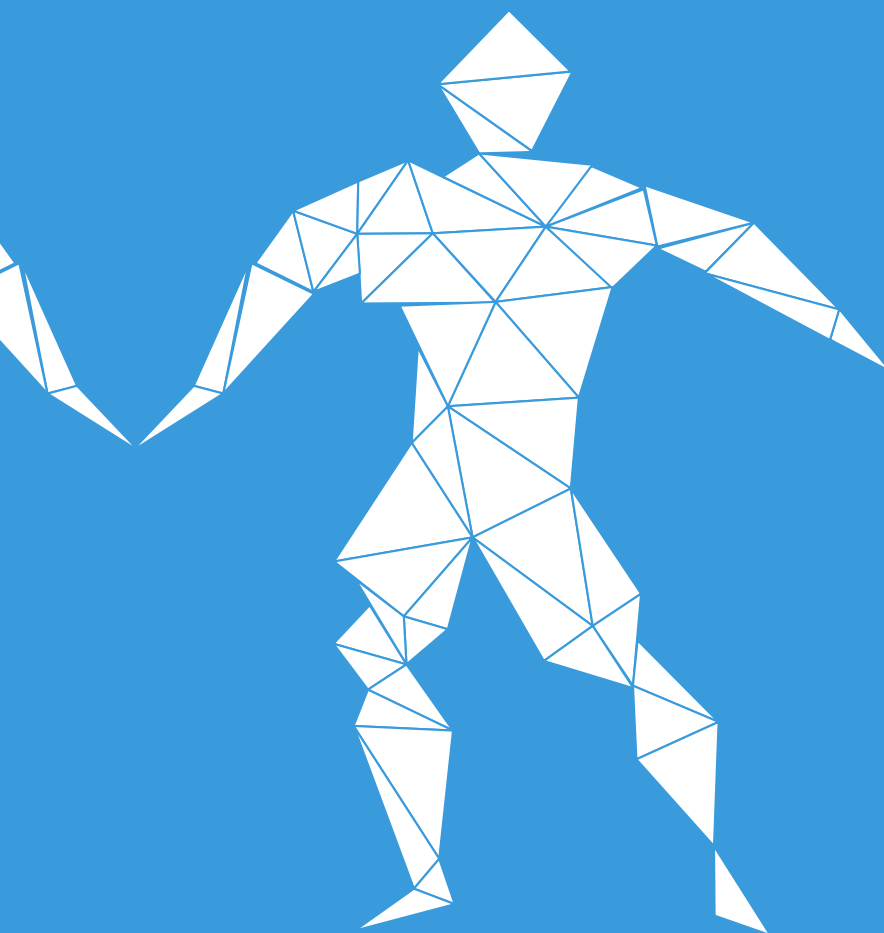
153 ZAKOŃCZENIE

- 154 Planowanie partycypacyjne – lista niezbędnych dla sukcesu elementów
- 158 Partycypacja publiczna w przyszłości – kontekst polityk i funduszy europejskich
- 160 Podsumowanie dokonań projektu „Decydujmy razem” w ścieżce subregionalnej CAL
- 165 Podsumowanie dokonań projektu „Decydujmy razem” w ścieżce FDRL
- 169 Literatura cytowana

171 WYBRANE DOBRE PRAKTYKI PROJEKTU „DECYDUJMY RAZEM”



WPROWADZENIE



PLANOWANIE STRATEGICZNE SZKOŁĄ OBYWATELSKIEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI

Celem poradnika, opartego na unikalnych doświadczeniach projektu systemowego „Decydujemy razem” (największego projektu wsparcia partycypacji publicznej w skali Polski, realizowanego w latach 2009–2014), jest zaprezentowanie przepisu na sukces w planowaniu rozwoju wspólnoty lokalnej przez władzę i obywateli – czyli planowania partycypacyjnego. Poradnik nasz adresujemy do wszystkich osób i środowisk zainteresowanych partycypacją publiczną i planowaniem partycypacyjnym: urzędników samorządowych różnego szczebla, radnych, przedstawicieli organizacji pozarządowych, liderów społecznych, aktywnych mieszkank i mieszkańców.

Celem projektu „Decydujemy razem. Wzmocnienie mechanizmów partycypacyjnych w kreowaniu i wdrażaniu polityk publicznych oraz podejmowaniu decyzji publicznych” było upowszechnienie partycypacji i uruchomienie procesu, w którym społeczność lokalna staje się nie tyle adresatem, co współtwórcą rozwiązań służących zaspokajaniu zbiorowych potrzeb lokalnej wspólnoty samorządowej.

Mówiąc o partycypacyjnym planowaniu rozwoju lokalnego, mamy na myśli aktywny udział społeczności lokalnej, obywateli i obywaterek, w decydowaniu o kierunkach rozwoju ich wspólnoty, czyli: wydatkowaniu publicznych środków, definiowaniu wspólnych celów, oraz ich udział we wdrażaniu tych planów.

Partycypacyjne planowanie rozwoju – w którym mieszkańcy i mieszkanki sami są autorami pomysłów na rozwój, krytykami tych pomysłów, negocjatorami, rzecznikami, podmiotami dialogu, ale też sporu i konfliktu, jest szkołą obywatelskiej odpowiedzialności, żywym doświadczeniem wykuwania dobra wspólnego, którego nie da się zastąpić żadną teorią, żadnym kursem czy szkoleniem.

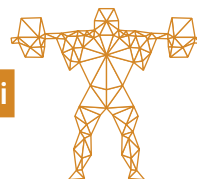
Chociaż demokracja i samorządność rozwija się w Polsce już od ponad 20 lat, społeczności lokalne w Polsce wciąż zmagają się z niedostatecznym poczuciem obywatelskiej odpowiedzialności. Projekt „Decydujemy razem” skłaniał jego uczestników i uczestniczki do odpowiedzialności nie tylko za zgłaszane pomysły, ale też za ich wdrażanie. Co prawda, część osób po zaproponowaniu jakiejś aktywności wychodziła z założenia, że „już swoje zrobiła”, natomiast o realizację tych działań „niech się martwi urząd”. Jednak największy sukces projekt odniósł tam, gdzie odpowiedzialność mieszkańców okazała się stabilna, długofalowa i sięgała także etapu wdrożenia i monitoringu zaplanowanych wspólnie działań.

Planowanie strategiczne jest nieodzowną częścią zarządzania strategicznego (*public management*), które jest codziennym wyzwaniem dla jednostek samorządu każdego szczebla. Prócz planowania, inne elementy zarządzania strategicznego to, między innymi, budowanie partnerstw, budżetowanie i analiza finansowa, wdrażanie, zarządzanie ryzykiem, monitoring i ewaluacja. Wszystkie te elementy zarządzania strategicznego były testowane w projekcie „Decydujemy razem”, dlatego tak cenne są doświadczenia płynące z jego realizacji na przestrzeni tych kilku lat.

PROJEKT „DECYDUJMY RAZEM” Z LOTU PTAKA

„Decydujmy razem” to projekt pilotażowy, propozycja wspólna dla władz samorządowych i społeczności lokalnych. Zrodził się on z przekonania, że efektywna i skuteczna partycypacja wymaga uruchomienia szczególnego procesu, w którym społeczność lokalna staje się nie tylko adresatem, lecz także współtwórcą wypracowywanych rozwiązań. Współdecydowanie może się bowiem sprawdzić jedynie w społeczności, która rozumie sens działania na rzecz wspólnego dobra i jest gotowa do aktywnego w nim udziału. Patrząc z drugiej strony, partycypacja jest domeną władz otwartych i gotowych na współpracę ze swoimi mieszkańcami.

„Decydujmy razem” był odpowiedzią na potrzebę zwiększania skuteczności funkcjonowania administracji publicznej w zakresie kreowania i realizacji lokalnej polityki.



W gronie 7 partnerów projektu zostały zaplanowane wieloletnie działania, mające na celu budowę mechanizmu partycypacji publicznej w tworzeniu i wdrażaniu polityki lokalnej szczególnie w czterech obszarach: **przedsiębiorczości, zatrudnienia, integracji społecznej i zrównoważonego rozwoju.**

Celem było wypracowanie i przetestowanie modeli partycypacji publicznej z wykorzystaniem animacji społecznej, opracowanie ogólnopolskiego systemu wspierania partycypacji, stworzenie mechanizmu jej oceny i monitoringu oraz upowszechnianie i promocja modeli partycypacji publicznej w środowiskach lokalnych. Realizacja przedsięwzięć ważnych dla konkretnych społeczności lokalnych pozwalała na sprawdzenie różnych sposobów włączania obywateli w sprawy publiczne. Podejmowane działania realizowane były na kilku płaszczyznach, za które odpowiadał każdy z Partnerów z osobna.

W realizacji projektu uczestniczyły następujące instytucje i organizacje:

Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju (wcześniej Ministerstwo Rozwoju Regionalnego), Departament Zarządzania Europejskim Funduszem Społecznym, pełnił rolę lidera projektu; zarządzał przepływami finansowymi i monitorował stopień osiągnięcia celów projektu.

Jako partner projektu Ministerstwo podjęło się też zadania utworzenia i organizacji pracy Grupy Strategicznej, która ma zdecydować o sposobie wykorzystania osiągniętych przez projekt rezultatów www.mir.gov.pl

Instytut Spraw Publicznych prowadził prace studyjno-badawcze na temat partycypacji w tym m.in. jej diagnozy, mechanizmów oceny i wspierania na poziomie lokalnym. Instytut prowadził także monitoring uwarunkowań prawnych związanych z partycypacją. Wydawał publikacje prezentujące wyniki badań i analiz. Rezultaty prowadzonych prac ISP to m.in. narzędzie do pomiaru partycypacji, które pozwala każdej społeczności lokalnej na autodiagnozę i monitorowanie. www.licznikpartycypacji.pl www.isp.org.pl

Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL wspierało i nadzorowało realizację zadań projektowych w ponad czterdziestu jednostkach samorządowych. Ponadto konsolidowało środowiska animatorów i doradców, zaangażowanych w zagadnienia rozwoju partycypacji. We współpracy z uczelniami wyższymi CAL prowadziło cykl seminariów poświęconych animacji życia publicznego oraz publikowało ich wyniki. www.cal.org.pl

Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej prowadziła pilotaż partycypacyjnego tworzenia i wdrażania wybranej polityki publicznej w samorządach. Na jego podstawie został opracowany partycypacyjny model tworzenia polityk publicznych. W ramach projektu Fundacja prowadzi Akademię Lokalnej Polityki Publicznej. www.frdl.org.pl

Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych stworzyła bazę dobrych praktyk na portalu projektu oraz opublikowała „Atlas dobrych praktyk partycypacji”. Baza i publikacja powstawały na podstawie zebranych polskich i zagranicznych przykładów współpracy administracji publicznej ze społecznością lokalną. www.fise.org.pl

Fundacja Fundusz Współpracy organizowała bieżące prace partnerstwa, monitorowała realizację zadań, prowadziła sprawozdawczość i nadzorowała czynności ewaluacyjne. Zajmowała się również przedsięwzięciami promocyjnymi i uczestniczyła w pracach upowszechniających oraz włączających rezultaty do głównego nurtu polityki oraz praktyki działania instytucji i organizacji. Fundacja odpowiedzialna była za utworzenie i prowadzenie portalu www.decdujmyrazem.pl oraz organizację wizyt studyjnych. www.cofund.org.pl

Fundacja Partnerstwo dla Środowiska w latach 2009–2013 wykonywała w projekcie zadania szkoleniowe. Do jej obowiązków należało szkolenie animatorów lokalnych oraz przygotowanie doradców i edukatorów do wykonywania zadań na rzecz projektu. Działała też na rzecz stworzenia systemu szkoleniowego na potrzeby przyszłych przedsięwzięć partycypacyjnych. Ponadto wspierała wdrażanie partycypacji metodą Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej (CAL). www.fpds.pl

„Decydujmy razem” to projekt zrealizowany na obszarze całego kraju, w 108 gminach i powiatach z terenu całej Polski. Zakrojony na szeroką skalę, był zarazem elitarny. Uczestnicy – przedstawiciele społeczności lokalnych oraz samorządów – stanowili awangardę procesu przemian społeczno-politycznych, trwale zmieniających polski krajobraz. Wprowadzali nową jakość w relacje między obywatelami i ich organizacjami, a władzami przedstawicielskimi i administracją lokalną.

Zaangażowani do projektu uczestnicy przetestowali modele partycypacji publicznej w kreowaniu i wdrażaniu polityki w wybranym przez siebie obszarze: zatrudnienia, integracji społecznej, przedsiębiorczości lub zrównoważonego rozwoju. Grupę docelową stanowili także pracownicy nauki, nauczyciele akademicki i studenci nauk społecznych.

Działania w projekcie miały charakter systemowy. Celem przeszkolonych w ramach projektu animatorów partycypacji publicznej było zaangażowanie społeczności lokalnej do pracy w zespołach i grupach roboczych. Około 300 jednostek samorządu terytorialnego wzięło udział w seminariach, warsztatach i wizytach studyjnych, ucząc się tworzenia polityk publicznych w sposób partycypacyjny. Realizacja projektu sprawiła, że społeczności, organizacje, grupy nieformalne i poszczególni obywatele zyskali poczucie rzeczywistego wpływu na działania władz i zmiany dokonujące się w ich „małych ojczyznach” – w najbliższym otoczeniu.

Z kolei władze publiczne uzyskały możliwość wcześniejszego i trafniejszego diagnozowania problemów oraz tworzenia zrozumiałych i akceptowanych strategii działania. Miały też szansę stworzenia platformy autentycznego dialogu z obywatelami, opartego na partnerskich regułach współpracy i współodpowiedzialności. Wzmocniły w ten sposób swój wizerunek instytucji skutecznej i przyjaznej.

Żadnego samorządu lokalnego nie trzeba przekonywać do tego, że warto planować i budować lokalne strategie i programy rozwojowe. Problem polega jednak na tym, że często samorząd nie robi tego z pełnym przekonaniem, nie traktuje też procesu planowania poważnie. Czynnikiem sprawczym powstawania licznych dokumentów strategicznych jest wszak przymus prawny, regulacje ustawowe.

Również samorządy, które uczestniczyły w projekcie „Decydujmy razem”, miały ustawowy obowiązek opracowania dokumentu planistycznego bądź też jego aktualizacji. Udział w tym projekcie zapewnił im jednak zewnętrzne wsparcie profesjonalną wiedzą na temat partycypacji, ekspertyzę, energię społeczną oraz moc przywództwa, jaką wykazali bardzo wielu animatorów partycypacji publicznej, dzięki czemu nawet ten ustawowy obowiązek łatwiej było spełnić.

Silne wewnętrzne przekonanie o słuszności tych działań, zaangażowanie w proces planowania razem z ludźmi i energia animatorów partycypacji, ich doradców oraz animatorów

subregionalnych mocno wsparły proces tworzenia dokumentów planistycznych, dzięki czemu stały się one lepiej opracowane i bardziej odpowiadające potrzebom partycypacji.

Wartość dodana i długofalowe zmiany, które wynikają z udziału mieszkańców w planowaniu

W trakcie realizacji projektu „Decydujmy razem” okazało się, że przygotowanie dokumentu planistycznego z udziałem społeczności pozwala, prócz wypełnienia obowiązku ustawowego, osiągnąć też wartość dodaną, w postaci trwałej zmiany społecznej. Ponieważ wizja zawarta w dokumencie została stworzona przez wielu interesariuszy, w fazie realizacji zapisów strategii będą oni odczuwać większą współodpowiedzialność za realizację celów.

Opracowanie dokumentu przyczyniło się też do zbudowania lepszych relacji i komunikacji w bardzo wielu gminach i powiatach. Ponadto, dzięki temu, że dokument był opracowywany według tych samych zasad w wielu jednostkach samorządu terytorialnego jednocześnie, wszystkie mogły porównywać swe działania, dzieląc się dobrymi praktykami i inspirując (było to szczególnie ułatwione w ścieżce subregionalnej). Wartością dodaną były nawet błędy popełnione w procesie planowania, gdyż pozwoliły one wszystkim stronom nauczyć się, jak ich nie popełniać, jak zdefiniować braki w lokalnej komunikacji, przepływie informacji, diagnozie – oraz podjąć ewentualną decyzję o korekcie tych błędów.

Oto wybrane przykłady długofalowych zmian, jakie udało się osiągnąć w związku z realizacją projektu „Decydujmy razem” w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego.

PRZYKŁAD 1

W Dzierżoniowie, gdzie pracowano nad programem rozwoju przedsiębiorczości, dzięki dialogowi nawiązanemu z przedsiębiorcami, zostały stworzone **lepsze warunki do prowadzenia działalności gospodarczej i inwestowania**. Nastąpił też wzrost świadomości i aktywności mieszkańców, w szczególności przedsiębiorców. Zainicjowali oni Dzień Przedsiębiorczości oraz Forum Kobiet Przedsiębiorczych (wydarzenia te na stałe wpisały się w kalendarz imprez miasta), została zainicjowana współpraca pomiędzy przedsiębiorcami a szkołami, np. w zakresie innowacji ekologicznych (budowanie kolektorów słonecznych z odpadów).

W wyniku realizacji programu rozwoju przedsiębiorczości dzięki „Decydujmy razem”, pojawił się też szereg innych korzyści: nawiązanie współpracy pomiędzy grupami, które do tej pory nie współpracowały ze sobą, czyli przedsiębiorcami, szkołami, organizacjami pozarządowymi, pomiędzy gminami powiatu wspólne opracowywanie projektów, wniosków o dofinansowanie, a także zwrócenie uwagi na problem edukacji młodzieży w zakresie przedsiębiorczości.

Efekty zrealizowanego programu w pośredni sposób przekładają się na tworzenie nowych miejsc pracy, nakłady inwestycyjne, podatki, które przedsiębiorcy wpłacają do gminnego budżetu.

Do końca roku 2013, realizacja Programu Rozwoju Przedsiębiorczości kosztowała Dzierżoniów około 200 000 zł. Jednak wymierne efekty, wynikające ze zrealizowanych działań, warte są ponoszonych nakładów, co potwierdzają następujące dane:

- ▶ **50 przedsiębiorców** i osób zamierzających otworzyć działalność gospodarczą wzięło udział w szkoleniach, na których uczestnicy dowiedzieli się, jak skutecznie motywować i zarządzać zespołem, jak dbać o dobry wizerunek firmy i jak strategicznie nią zarządzać,
- ▶ **70 osób** wzięło udział w Forum Kobiet Przedsiębiorczych,
- ▶ **200 osób** (w tym uczniowie) wzięło udział w wykładzie prof. Blikle, znanego cukiernika,
- ▶ W ramach Dzierżoniowskiego Parku Przemysłowego zaczęła powstawać nowa hala produkcyjno-magazynowa dla przedsiębiorców, której oddanie planowane jest na koniec maja 2014 roku,
- ▶ **57 wystawców** prezentowało swoją działalność podczas targów gospodarczych „Dzierżoniowskie Prezentacje”.

Ponadto, w 2013 roku został powołany **zespół ds. konsultacji społecznych**, który buduje wspólną koncepcję prowadzenia konsultacji społecznych poprzez analizę dotychczasowych działań i obowiązujących przepisów. Pracuje także nad stworzeniem **narzędzia do prowadzenia konsultacji** – portalu konsultacji dla mieszkańców, który będzie pozwalał na wyrażanie swoich opinii, wnioskowanie pomysłów, informowanie o spotkaniach, wydarzeniach związanych z aktywnością obywatelską. Nawiązano także współpracę z organizacjami pozarządowymi, pomagającymi realizować zadania wynikające z uchwalonego programu, czyli organizację szkoleń dla młodzieży, konkurs na najlepszy biznesplan.

PRZYKŁAD 2

W Trzemesznie opracowano **Program Aktywności Lokalnej dla gminy Trzemeszno** na lata 2012–2016. Sprawny, kilkunastoosobowy zespół partycypacyjny, który w procesie dialogu społecznego wypracował ten program, w sposób naturalny przekształcił się w zespół monitorujący, którego spotkania będą się odbywały cyklicznie, raz na kwartał, aż do zakończenia realizacji Programu.

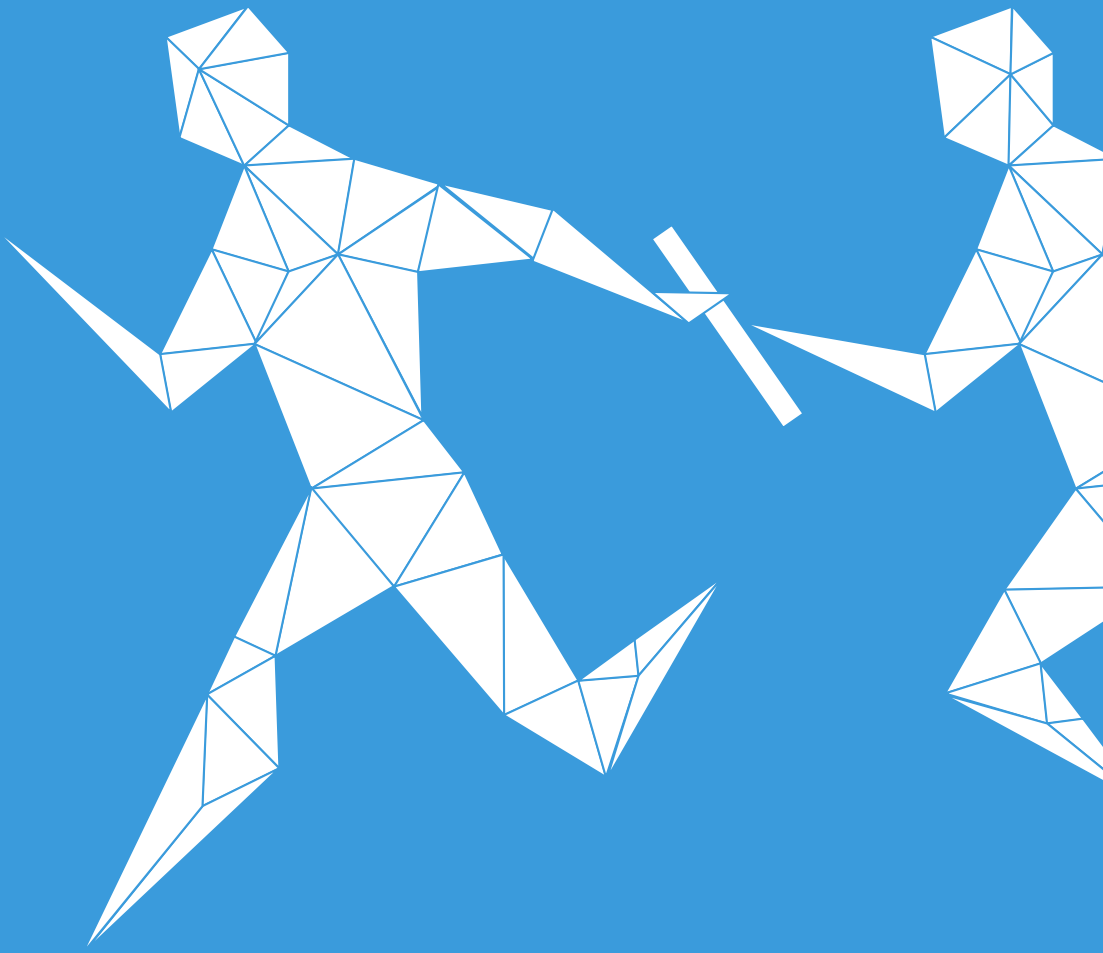
Urząd Miasta i Gminy w Trzemesznie złożył wniosek do Urzędu Marszałkowskiego w Poznaniu o środki finansowe na rewitalizację lokalnego zabytku: wieży ciśnień, ponadto zaplanowano budowę alejki spacerowej wokół Jeziora Trzemeszeńskiego. Przestrzenie te mają sprzyjać lokalnej integracji społecznej.

Inne, bardziej „miękkie”, choć trwałe zmiany, to zmiana relacji pomiędzy osobami zaangażowanymi w prace zespołów partycypacyjnych i monitorujących. Osoby te reprezentują różne środowiska (JST, NGO, przedsiębiorcy, „zwykli” mieszkańcy, rodzice, sołtysi, lokalni eksperci). Pracując razem, stworzyli realne grupy (wspólna pasja do działania, tożsamość, a nawet organizacja itp.). W ramach tych grup powstają pomysły na założenie nowych stowarzyszeń i podejmowane są dalsze, wspólne inicjatywy, angażujące osoby spoza projektu.

Uczestnicy projektu nadal odczuwają potrzebę namysłu nad procesem planowania/tworzenia i wdrażania lokalnych polityk publicznych wspólnie z mieszkańcami.

Zaangażowana animatorka partycypacji, już po zakończeniu projektu, bardziej świadomie podejmuje działania dotyczące np. procesu konsultacji społecznych lub organizowania spotkań zespołu, robi to lepiej niż przed wdrożeniem projektu.

To sprzyja zmianie starych reguł. Dla przykładu – obecnie inaczej planowane są konsultacje społeczne, akcent kładzie się na ich cel i rolę mieszkańców w tym procesie. Częściej padają pytania: „Co o tym myślisz?”, a nie tylko „Jak to zrobić?”. Nastąpiła też zmiana postawy władz lokalnych ze zdystansowanej na przychylną, np. wiceburmistrz dba o wdrażanie zapisów dokumentu, lobbuje na ich rzecz (zabiega o zmianę części planu zagospodarowania przestrzennego), pojawia się na seminariach projektowych razem z animatorem partycypacji.



PLANOWANIE PARTYCYPACYJNE W POLSCE



DEFINICJA PLANOWANIA PARTYCYPACYJNEGO

Planowanie partycypacyjne to planowanie z udziałem społeczności. Obecnie w Polsce możemy już mówić o prawdziwym boomie na partycypację, począwszy od debat o kształcie przestrzeni jednego podwórka czy dzielnicy, decydowania o budżetach (niektórych) miast, po zarządzanie instytucjami kultury i sportu (pierwszy w Polsce Sondaż Deliberacyjny, który odbył się w 2009 roku, dotyczył zagospodarowania stadionu miejskiego w Poznaniu).

Wydarzeń, procesów i inicjatyw partycypacyjnych jest już w naszym kraju tak wiele, że w ferworze planowania, jak te inicjatywy zorganizować, można łatwo zapomnieć, po co one w ogóle są wdrażane. A przecież pojęcie partycypacji ma podwójne znaczenie – mieści bowiem w sobie nie tylko same narzędzia, ale i zasadę, wizję wartości. Dlatego – zanim szczegółowo opiszemy narzędzia – przypomnijmy kilka tych najważniejszych zasad.

Partycypacja publiczna – w świecie coraz bardziej rozbitym na osobne grupy interesu, coraz bardziej zindywidualizowanym, pełnym sił „ośrodkowych” i grupowych egoizmów, w świecie, w którym coraz więcej ludzi nie może liczyć na wsparcie, występuje też deficyt troski i odpowiedzialności – powinna być skonstruowana w taki sposób, aby wzmacniać w ludziach i grupach element wspólnoty i współodpowiedzialności. Jak mówi znany teoretyk przestrzeni publicznej, Krzysztof Nawratek:

”

Partycypacja powinna być skonstruowana w taki sposób, aby wzmacniać i budować wspólnotowy element miasta. Znaczy to, że powinien to być proces maksymalnie transparentny, proces, w którym biorą udział wszystkie grupy mieszkańców, a nie tylko właściciele, kluczowi interesariusze. Interes wspólnoty powinien być sednem podejmowanych decyzji. Demokracja jest trudna, świat jest skomplikowany, ale partycypacja polega na delikatnym rozkładaniu tego skomplikowanego świata na możliwe do zrozumienia decyzje. Każdy z nas uczestniczy w jakiś sposób w życiu społecznym. Można modelować to uczestnictwo jedynie jako konsumpcję, można je skazywać na krzyk i przemoc, można jednak próbować je włączyć w kształtowanie wspólnoty.

„Autoportret”, pismo Małopolskiego Instytutu Kultury, nr 2(37) 2012

Ten cytat dobrze ilustruje kilka podstawowych zasad partycypacji publicznej, szczególnie zaś to, że chodzi w niej przede wszystkim o proces, nie tylko o gotowy rezultat. W tym procesie chodzi o budowanie wspólnej perspektywy, złożonej z bardzo wielu różnych elementów: „my-urzędnicy”, „my-rodzice”, „my-przedsiębiorcy”, „my-młodzież” itp. To uwspólnianie perspektywy jest procesem żmudnym, długim, nieraz, niestety, niekonkluzywnym. Czasem partycypacja – mimo, że wdrażana z dobrymi intencjami, nadzieją, zapałem – po prostu się nie udaje. Jak wskazują badacze i filozofowie polityki, nawet taka partycypacja, w której dochodzi do mocnej konfrontacji poglądów – może być czymś dobrym, bo podważa jakiś rodzaj obłudnego, fałszywego konsensusu:



Partycypacja może także oznaczać uczestnictwo w jakiejś formie konsensusu, którego nikt nie jest w stanie zakłócić, i w którym jakaś forma zgody jest już uprzednio ustanowiona. Nie chcę postrzegać tego jako pozytywu. Partycypacja naprawdę zależy od tego, jak to rozumiesz. To nie jest niewinne pojęcie

(Chantal Mouffe, Nowe spojrzenie na demokrację, „Autoportret” nr 2(37) 2012, s. 6)

Przypomnijmy w tym miejscu krótką definicję partycypacji: partycypacja publiczna dotyczy zaangażowania jednostek w działania struktur i instytucji demokratycznego państwa, a więc instytucji władzy publicznej oraz zarządzanych przez nie lub podległych im organizacji sektora publicznego. Jest więc czymś innym niż partycypacja społeczna, która odnosi się do udziału jednostek w działaniach zbiorowych podejmowanych w społeczności/-ach, do których one przynależą lub w których żyją na co dzień. Dla partycypacji publicznej właściwe ramy odniesienia stanowi idea społeczeństwa politycznego, dla partycypacji społecznej – idea społeczeństwa obywatelskiego¹.

¹ Patrz: T. Kaźmierczak, *Partycypacja publiczna: pojęcie, ramy teoretyczne*, [w:] *Partycypacja publiczna. O uczestnictwie obywateli w życiu wspólnoty lokalnej*, red. A. Olech, ISP, Warszawa 2011.

Za tymi samymi autorami, przypomnijmy też, że wyróżniamy co najmniej kilka modeli partycypacji publicznej.

Wielość występowania tych modeli określamy mianem „drabiny partycypacji publicznej”.

Ma ona następujące szczeble:

Delegowanie

władze zlecają grupom mieszkańców samodzielne opracowanie rozwiązań, które zostaną później zawarte w uchwałach; jedyna rola władz gminy polega na nadaniu tym rozwiązaniom odpowiedniej formy prawnej.

Konsultowanie

na etapie przygotowania nowej uchwały władze przeprowadzają formalny proces konsultacji społecznych; w trakcie konsultacji zbierane są opinie mieszkańców na temat planowanych przez władze rozwiązań.

Wyjaśnianie

władze wciąż działają jednostronnie i samodzielnie, ale oprócz informowania mieszkańców o podjętych decyzjach, po ich podjęciu uzasadniają te decyzje, wyjaśniają rozstrzygnięcia zawarte w uchwałach, nakładając jednocześnie na nich akceptację.

Informowanie

władze gminy działają jednostronnie, samodzielnie, i jedynie informują mieszkańców o rozwiązaniach zawartych w przygotowanych przez siebie i przyjętych uchwałach po ich podjęciu.



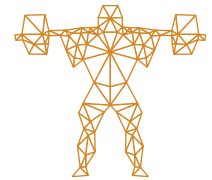
Przedstawione modele partycypacji publicznej są odmiennymi wzorami relacji między władzami gminy a jej mieszkańcami. Skutkują one zróżnicowanym zakresem uczestnictwa mieszkańców w regulowaniu kwestii publicznych².

Projekt „Decydujmy razem” miał na celu rozwinięcie lokalnych kompetencji wszystkich stron procesu partycypacyjnego, niezbędnych do tego, aby jednostki samorządu terytorialnego podjęły się uruchomienia procesu współdecydowania.

Kompetencje te były w programie „Decydujmy razem” rozwijane u wszystkich partnerów i interesariuszy jednocześnie: u przedstawicieli władzy (zarządów jednostek, radnych, urzędników), przedstawicieli organizacji pozarządowych, różnych interesariuszy, grup obywatelskich i pojedynczych obywateli. Wspólna nauka stała się zatem wielką przygodą.

Partycypacja w Polsce opiera się na śmiałości wszystkich stron i odwadze „płynięcia pod prąd”.

Partycypacja w Polsce – o ile oczywiście jest traktowana poważnie – wciąż stanowi wyzwanie dla wszystkich stron wspólnoty lokalnej. Stają przed nim władze, które muszą nabrać głębokiego przekonania, że warto angażować mieszkańców, zdobywać ich zaufanie, a potem, gdy zapadnie pozytywna decyzja, muszą sobie odpowiedzieć na pojawiające się w związku z nią pytania: jak i kiedy ich angażować, w pracę nad jakimi dokumentami i projektami, w jakiej skali to robić i – co niemniej ważne – kto ma za to zapłacić.



Pisząc ten poradnik, mieliśmy na uwadze problemy, które trzeba rozwiązać, aby uniknąć tego „teatru partycypacji”, fasadowości procesów. Chodziło nam przede wszystkim o podanie takich składników przepisu na sukces, które mogą przybliżyć do wymiernego, widocznego pozytywnego efektu wszystkie rodzaje wspólnot samorządowych, nie tylko te najbardziej doświadczone w procesach demokracji uczestniczącej, ale także nowicjuszy. Wierzymy bowiem, że proces partycypacyjnego planowania może się udać w każdej wspólnotie. Nie ma znaczenia wielkość wspólnot lokalnych, które go wdrażają, ich położenie geograficzne, skala działania oraz doświadczenie i dojrzałość obywatelska społeczeństwa.

2 Wyczerpująca charakterystyka tych modeli – patrz: A. Olech, T. Kaźmierczak, *Modele partycypacji publicznej*, [w:] *Partycypacja publiczna...*, *op. cit.*

Zależało nam na receptce w miarę uniwersalnej, która uwzględnia różny poziom przygotowania i dojrzałości do partycypacji w różnych wspólnotach oraz odmienne konteksty geograficzne i społeczne.

Nie da się bowiem ukryć, że poziom dojrzałości wspólnot samorządowych do partycypacji jest bardzo różny. Wiele prowadzonych na ten temat badań empirycznych pokazuje, że motywacja samorządu lokalnego w Polsce do dopuszczania społeczeństwa do współdecydowania o politykach publicznych waha się od bardzo wysokiej do bardzo niskiej. Dzieje się tak z bardzo wielu powodów. Najczęstszym jednak jest to, że na licznych konferencjach oraz w tekstach promujących partycypację nie jest możliwe pełne przedstawienie żmudnych realiów tego procesu.

Efekt jest taki, że samorzady i obywatele, którzy angażują się w proces partycypacyjny, dość szybko natrafiają na „ścianę” – zaczyna się piętrzyć przed nimi tyle przeszkód, że mogą się do partycypacji bardzo szybko zniechęcić. Na początku trzeba bowiem wziąć pod uwagę dużo szczegółów i elementów. Równie ważny jest wybór tematu planowania, jak i rodzaj dokumentu planistycznego, rekrutacja interesariuszy i kluczowych aktorów, rytm i harmonogram pracy zespołu partycypacyjnego, relacje tego wybranego zespołu z resztą społeczności, diagnoza lokalna, promocja procesu, redakcja finalna dokumentu. Trzeba zadbać o wielu interesariuszy jednocześnie, zmierzyć się z presją czasu, opinii publicznej oraz zgodzić się, że oto wszyscy będziemy pracować poza strefą komfortu, w opozycji do starych, wygodnych nawyków.

Uczciwie rzecz biorąc, początki procesu partycypacyjnego zawsze są trudne. Toczy się on bowiem na przekór historycznym przyzwyczajeniom Polaków do hierarchicznych stosunków w sferze publicznej, gdzie władza (państwowa, samorządowa, kościelna, szkolna itp.) i obywatele znajdują się na przeciwstawnych biegunach, dzieli je duży dystans, a wzajemna komunikacja niekoniecznie jest szczerą i opartą na woli zrozumienia drugiej strony.

Tę innowacyjność partycypacji i fakt, że jej zwolennicy zawsze trochę „płyną pod prąd”, podkreśla następująca refleksja wnikliwego badacza tego tematu:



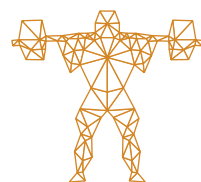
W polskich samorządach bez wątpienia dominuje tradycyjny, oparty na zasadach Weberowskiej biurokracji, model zarządzania. Polega on na egzekwowaniu przez organy władzy i administracji publicznej uprawnień władczych. Decyzje dotyczące kwestii publicznych podejmowane są „odgórnie” i „odgórnie” wprowadzane w życie przez właściwe instytucje publiczne. Istotę tego typu zarządzania publicznego dobrze oddaje określenie „władza nad”, czyli zdolność do kształtowania rzeczywistości poprzez relacje pionowe, właściwe hierarchicznym strukturalnym organizacyjnym.

Takie zarządzanie wymaga „zinstrumentalizowania” organizacji pozarządowych. Ale możliwy jest inny model zarządzania publicznego, który przez wielu uważany jest zresztą za odpowiedni, by poradzić sobie ze złożonymi problemami, które niesie współczesny świat. Jego sens oddaje określenie „władza do”; tym razem skuteczne wpływanie na rzeczywistość, a w efekcie zgodne z oczekiwaniami regulowanie spraw publicznych wynika ze zdolności do mobilizowania rozmaitych zasobów i animatorów życia publicznego. „Władza do” polega na poziomej kooperacji międzysektorowej i wymaga uczestnictwa różnego typu interesariuszy, w tym mniej lub bardziej zorganizowanych obywateli. Skoro ten typ zarządzania publicznego wymaga partnerów, władze publiczne zatem muszą traktować po partnersku swoich potencjalnych współpracowników.³

Planowanie partycypacyjne proponuje, zamiast wykonywania poleceń i procedur, opieraniu się na hierarchii i relacji podległości, siedzenie ramię w ramię przy stole, wspólne definiowanie problemów lokalnych, mówienie sobie prawdy, wzajemne słuchanie – czyli podsuwa wszystkim stronom całkiem **nowe nawyki**, których trzeba się po prostu wspólnie nauczyć.

Proponuje też **nowe emocje** – nie tyle lęk i obawę przed kontrolą i przed przełożonym, lęk przed zmianą, co raczej wzajemne zaufanie i zaufanie do procesu, ciekawość siebie nawzajem, otwartość, podejście dialogowe, spontaniczność i gotowość na pewną dozę ryzyka.

Partycypacja publiczna proponuje zatem wspólną przygodę uczenia się nowych, bardziej korzystnych nawyków komunikacji lokalnej i partnerskiego rozwiązywania problemów.



Największe ryzyko, jakie wiąże się z partycypacją, ma dwa oblicza. Jedno, to „teatr partycypacji” – gdy angażują się sami mieszkańcy, ale zaangażowanie władz jest pozorne, i pożądana zmiana jednak nie następuje. Drugi rodzaj ryzyka polega na tym, że ludzie się angażują i zmiana faktycznie następuje, ale nie jest trwała i stare nawyki po jakimś czasie wracają.

Dlatego, od raz uruchomionego procesu partycypacyjnego w zasadzie nie ma już odwrotu – gdyż obywatele taki odwrot mogą traktować jako „cofnięcie się” na poziom mniej demokratyczny, mniej dla nich wiarygodny, tracąc w ten sposób zaufanie do władz i chęć angażowania się na rzecz wspólnego dobra.

Podsumowując, doświadczenia projektu „Decydujemy razem” są dlatego tak cenne, że zapoznanie się z dwiema ścieżkami metodycznymi planowania partycypacyjnego, przetestowanymi w tym programie (ścieżką metodyczną, wdrażaną przez Stowarzyszenie Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL, oraz ścieżką metodyczną, wdrażaną przez Fundację Rozwoju Demokracji Lokalnej), daje dostęp do prawdziwej „kuchni” partycypacji.

Możemy – śledząc doświadczenia wielu gmin i powiatów – poznać całe „zaplecze” planowania partycypacyjnego, a zwłaszcza wszystkie trudności, które się wówczas pojawiają, wysiłek animatora partycypacji oraz całego zespołu, pracującego wspólnie przez wiele miesięcy i przygotowującego lokalny program rozwojowy dla swojej gminy lub powiatu.

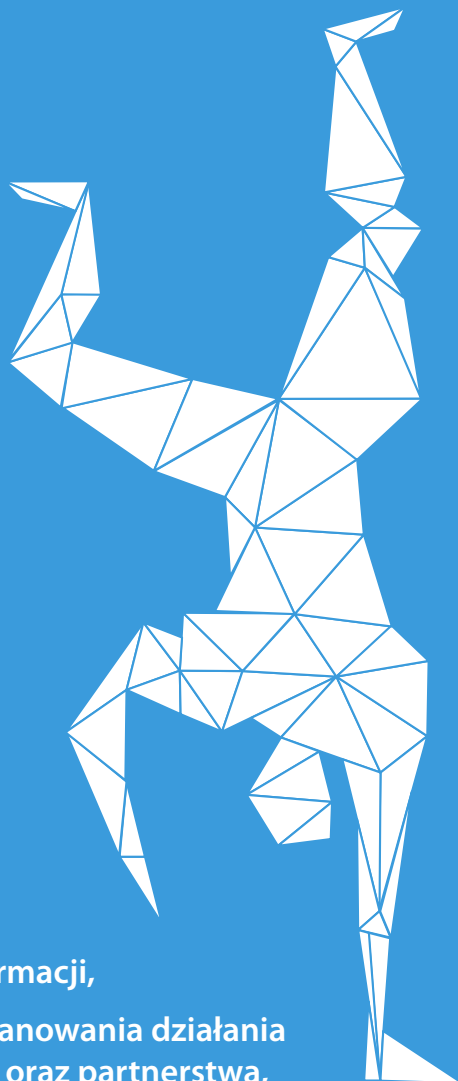
KORZYŚCI Z PLANOWANIA PARTYCYPACYJNEGO

Biorąc pod uwagę różny poziom przygotowania, motywacji i entuzjazmu dla procesów partycypacyjnych, staraliśmy się, prócz konkretnej recepty na sukces, opisać różne korzyści z planowania partycypacyjnego, które stają się widoczne dopiero z perspektywy czasu. Mamy nadzieję, że wzmocni to motywację tych, którzy do tej pory są wobec tego typu planowania – dokonywanego razem ze społecznością – uprzedzeni.

Mówiąc najkrócej, prawidłowo przeprowadzony proces partycypacyjny zwiększa potencjał społeczności lokalnej do radzenia sobie z coraz trudniejszymi wyzwaniami współpracy, a także pomaga jej w nabywaniu „skrzynki narzędziowej”, złożonej z kompetencji ważnych dla wspólnot lokalnych.

Chodzi o umiejętności takie jak:

- ▶ zarządzanie ludźmi,
- ▶ finansami, zasobami,
- ▶ komunikacja,
- ▶ słuchanie i uczenie się,
- ▶ planowanie i budowanie wizji,
- ▶ pozyskiwanie środków (*fundraising*) i docieranie do zasobów,
- ▶ negocjowanie,
- ▶ efektywne i odpowiedzialne reprezentowanie społeczności,
- ▶ rozwiązywanie konfliktów,
- ▶ praca w zespole, praca w Komitecie,
- ▶ przedsiębiorczość, podejmowanie ryzyka,
- ▶ rozwiązywanie problemów,
- ▶ ewaluacja,
- ▶ zarządzanie wolontariuszami, praktyczne wspieranie,
- ▶ docieranie do specjalistycznych informacji,
- ▶ znajomość zasad działania i zasad planowania działania przez władze publiczne i ich agencje oraz partnerstwa,
- ▶ rozumienie demokracji lokalnej,
- ▶ wiara we własne siły i możliwości,
- ▶ zdolność krytyki,
- ▶ rozumienie mechanizmów wpływu i władzy⁴.



PRZYKŁAD Z ŻYCIA

Pozytywna zmiana społecznej percepcji instytucji publicznych

Program „Decydujmy razem” realizowany w ścieżce FRDL zmienił dotychczasową percepcję różnych instytucji publicznych.

Mieszkańcy mają inny punkt widzenia. (...) Ja, pracując w opiece społecznej, wiem, gdzie się zwrócić o pomoc i jakie są zasady w gminie. A ludzie raczej nie wiedzą. I to jest fajny pomysł, bo jest okazja, żeby ludzie się dowiedzieli, że można się zwrócić do instytucji. Może za mało się promujemy, nie docieramy do odpowiedniej grupy, to też jest jakaś informacja dla mnie. Że może jakaś kampania jest potrzebna. Musiałam kilka spotkań poświęcić na przekonywanie, że pomoc społeczna nie zajmuje się tylko wydawaniem pieniędzy. Ale myślę, że się udało, że do części ludzi dotarła informacja o naszej działalności, że nie tylko są zasiłki, a klienci to tylko ci spod budki z piwem...

animatorka partycypacji

PRZYKŁAD Z ŻYCIA

Uczenie się partnerstwa.

Jeden z pozytywnych efektów partycypacji stanowić może przełamanie dotychczasowego „wsobnego” modelu funkcjonowania na rzecz realizacji projektów partnerskich, prowadzonych dla dobra całej społeczności. Niezwykle twórcze i efektywne spotkania zespołu partycypacyjnego, skupiającego i angażującego mieszkańców gminy – przedstawicieli różnych środowisk – dowiodły, że możliwe jest współdziałanie oraz partycypacja całej lokalnej społeczności na rzecz wspólnego interesu.

PRZYKŁAD Z ŻYCIA

Tworzenie łańcuchów wartości dodanej – zgoda na poniesienie wkładu (też finansowego) na rzecz dobra wspólnego

Mieszkańcy i organizacje nastawieni roszczeniowo, wymagający od władz samorządowych jednostronnego zaspokajania ich potrzeb i interesów – dzięki udziałowi w projekcie przekonali się do działania opartego na kooperacji. Co więcej, wyrazili zgodę na udział w wydatkach mających na celu rozwój lokalnej agroturystyki. Dodatkowo, dzięki ich wiedzy oraz doświadczeniu, udało się zawrzeć w przygotowywanym dokumencie praktyczne informacje dotyczące rzeczywistych uwarunkowań. Wśród nich znalazł się np. rozwój turystyki na terenie danej miejscowości. Diagnozowano zarówno kluczowe atuty, jak i potencjalne bariery związane z ożywieniem powyższego obszaru działania.

Tutaj była zawsze postawa stricte roszczeniowa, to znaczy ja tu prowadzę biznes, a gmina ma mi dać. I ten pogląd należało zmienić i widać, że to się powoli zmienia. Zrobiłem sobie zestawienie i, ku mojemu zdumieniu, okazało się, że chyba ponad sześćdziesiąt procent właścicieli jest skłonnych na przykład wejść we współfinansowanie działań promocyjnych typu folder. Spodziewałem się, że oddźwięk będzie pozytywny, ale nie sądziłem, że aż taki.

animator partycypacji

Jak widać, cały paradoks polega na tym, że proces partycypacyjny niesie za sobą liczne możliwości i zawsze pojawia się wartość dodana, które zrealizują się dopiero po jego uruchomieniu. Tak samo dzieje się w innych dziedzinach życia, wymagających cierpliwości i długiego czasu: uczenie się, uczenie innych ludzi, pielęgnacja ogrodu czy tworzenie dzieła sztuki – owoce i satysfakcja z dokonań pojawiają się na końcu, a ten szybko nie nadchodzi. W planowaniu partycypacyjnym, współdecydowaniu, dogadywaniu się – jak we wszystkich procesach twórczych – satysfakcja nie pojawia się od razu, a nagrody i owoce są odroczone w czasie. Partycypacja publiczna wzbudza zrozumiały opór u nowicjuszy, gdyż na początku wdrażania procesów partycypacyjnych wszystkie strony odczuwają solidny „opór materii” – lęk przed zmianą, którego przewyciężenie wymaga dużo dokładnej, rutynowej, cierplivej pracy i trudu.

Niniejszy poradnik – w którym połączyliśmy opis dwóch całościowych modeli planowania partycypacyjnego wraz z podawaniem konkretnych doświadczeń sukcesów i błędów – ma wspomóc wszystkich, zarówno samorządowców, jak i grupy obywateli, którzy chcą zaangażować się w planowanie partycypacyjne po raz pierwszy, lub po raz kolejny.

Czym nasz poradnik różni się od wielu innych, dostępnych na rynku? Ostatnimi laty powstało w Polsce bardzo wiele publikacji na temat partycypacji. Większość z nich, co dla zainteresowanych jest bardzo korzystne, można znaleźć *on-line*, na stronach www.partycypacjaobywatelska.pl oraz www.decydujmyrazem.pl. W publikacjach tych ich autorzy podają teorię i historię partycypacji publicznej, analizę kontekstu prawnego i przepisów związanych z partycypacją publiczną, dobre praktyki polskie i zagraniczne, opisy modeli partycypacji, wyniki badań. Na tle całej tej – przebogatej – literatury, do której lektury gorąco zachęcamy, nasz poradnik wyróżnia się opisem nie tylko samych modeli, ale i **korzyści płynących** z największego, jak do tej pory, projektu partycypacyjnego w Polsce, czyli projektu „Decydujmy razem”.

Staraliśmy się sięgać do jego efektów, opisując dwie ścieżki metodyczne, według jakich realizowano projekt i jak najczęściej odwołując się do realnych doświadczeń animatorów, animatorek partycypacji oraz zespołów planujących. Mamy nadzieję, że to połączenie opisu modeli z opisem żywego doświadczenia okaże się dla Czytelników i Czytelniczek atrakcyjne i zachęci ich do przygody z partycypacją publiczną.

KILKA UWAG NA TEMAT TWORZENIA DOKUMENTÓW STRATEGICZNYCH W POLSCE

Istnieje bogata literatura na temat tworzenia lokalnych strategii i programów rozwojowych, wiele poradników tego typu powstało dzięki różnorodnym projektom, finansowanym ze środków Unii Europejskiej. Jednym z nich jest publikacja Wojciecha Dziemianowicza, Katarzyny Szmigiel-Rawskiej, Pauliny Nowickiej i Anny Dąbrowskiej

Planowanie strategiczne. Poradnik dla administracji publicznej, który powstał w ramach projektu systemowego Zarządzanie strategiczne rozwojem – poprawa jakości rządzenia w Polsce.

W Polsce powstaje, na różnych szczeblach administracji publicznej, bardzo wiele dokumentów i planów strategicznych, które co jakiś czas są uzupełniane i aktualizowane. Tworzący je urzędnicy (lub zlecający ich tworzenie ekspertom zewnętrznym) zmagają się z wieloma problemami i dylematami.

Opracowywane na różnych szczeblach administracji dokumenty są bardzo różne. Różnią się zasięgiem, skalą, problematyką. Niezależnie od tego (a także od odmiennego podchodzenia do samego procesu opracowania dokumentu) wszędzie, na każdym szczeblu planowania, występuje ten sam problem: mianowicie, wiele samorządów i organizacji tworzących strategię uważa, że ich jedynym przeznaczeniem będzie ustawienie na półce. Takie podejście do strategii wynika z coraz bardziej skomplikowanego systemu prawnego, który narzuca konieczność tworzenia dokumentów, a także z braku oddolnej presji społecznej (obywatelskiej) na administrację. Wciąż zbyt niewielu obywateli czyta strategię, interesuje się nimi czy wreszcie domaga się aktywnie od swoich lokalnych samorządów tworzenia strategii w języku zrozumiałym dla nich oraz z ich własnym udziałem.

By zrozumieć, z jakiego typu dylematami stykają się urzędnicy tworzący dokumenty strategiczne, warto odwołać się do bardzo ciekawego badania dotyczącego strategii związanych z zatrudnieniem, które zostało przeprowadzone przez dr Joannę Tyrowicz z Uniwersytetu Warszawskiego. Zbadała ona kilkadziesiąt powiatów pod kątem tworzenia strategii rozwojowych, związanych z zatrudnieniem i rynkiem pracy. Wnioski z tego badania są ciekawe i bardzo ważne. Na ich przykładzie bowiem można pokazać, co jest słabością tworzenia strategii rozwojowych w Polsce, co jest ich siłą i w jaki sposób partycypacja może być czynnikiem wzmacniającym i usprawniającym proces tworzenia dokumentów strategicznych.

W zbadanych przez zespół naukowy dr Joanny Tyrowicz⁵ dokumentach strategicznych dotyczących zatrudnienia, odkryto szereg braków, a, jak pokazuje praktyka, jest to problem dotyczący generalnie dokumentów strategicznych tworzonych w Polsce. Do najczęściej spotykanych należą:

- brak zdefiniowanych celów (w badanej próbie powiatowych strategii zatrudnienia brakowało tych celów w 59% przypadkach),
- brak zdefiniowanych wskaźników (w badanej próbie strategii zatrudnienia nie miało ich aż 72% dokumentów),

5 Joanna Tyrowicz, *Powiatowe strategie rynku pracy – gdzie jesteśmy i dokąd warto zmierzać? Raport z badania ankietowego*, FISE, Warszawa 2010.

- niedokładnie określony budżet działań (brak w 82% dokumentów) lub niedokładnie określone źródła finansowania,
- brak konsultacji z partnerami społecznymi przy tworzeniu dokumentu.

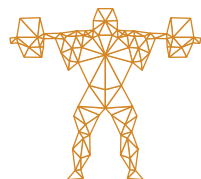
Innym problemem związanym z tworzonymi w polskich samorządach dokumentami planistycznymi jest brak zawartej w nich oryginalnej diagnozy – najczęściej odzwierciedla ona roczne sprawozdania, opracowywane przez różne urzędy, na przykład ośrodki pomocy społecznej lub służby zatrudnienia. Ponadto, w diagnozie stosunkowo rzadko pojawia się element prognostyczny lub porównawczy (do innych powiatów, regionów lub krajów).

Podczas badania zespołowi Joanny Tyrowicz udało się jednak odkryć także cały szereg dobrych, innowacyjnych praktyk związanych z tworzeniem dokumentów planistycznych. Aby się z nimi zapoznać, warto sięgnąć do oryginalnej publikacji, my przytoczymy tylko kilka spośród tych dobrych praktyk w dokumentach planistycznych:

- synergia działań: np. kiedy strategia rozwoju jednostki samorządu terytorialnego łączy inwestycje infrastrukturalne z projektami stwarzającymi szansę zatrudnienia osób bezrobotnych i zagrożonych wykluczeniem społecznym przy prowadzonych pracach budowlanych.
- podporządkowanie finansowania instytucjonalnego publicznych służb zatrudnienia oraz służb społecznych i innych jednostek samorządu celom strategii, czyniąc pierwszy krok w kierunku wdrożenia metodyki zarządzania przez cele.
- stworzenie w perspektywie strategii harmonogramu pozyskiwania środków na poszczególne cele pod postacią konkretnych projektów. Ważne w tym podejściu, by potencjalne źródła uwzględniały wiele możliwości poza środkami unijnymi i państwowymi – m.in. tzw. fundusze norweskie, współfinansowanie pracodawców, współpracę z miastem partnerskim z innego państwa UE, partnerstwo publiczno-prywatne i publiczno-społeczne itp.
- innowacyjny pomysł na monitoring to stworzenie tzw. karty wskaźników, gdzie poszczególne cele rozpisywane są na działania, a tym przypisywane są wskaźniki realizacji.
- skonstruowanie celów w oparciu o badanie opinii mieszkańców w zakresie najważniejszych dla nich zmian.
- użycie dobrej metody do skonstruowania celów, np. zapisanie ich w postaci tzw. drzewa problemowego i drzewa celów. Ten rodzaj zapisywania jest odpowiedzią na jedną z bolączek planowania strategicznego w Polsce, czyli formułowania zbyt wielu różnorodnych i często sprzecznych celów priorytetowych.

Uczestnicy badań prowadzonych przez Joannę Tyrowicz podkreślali, że istnieją dwa rodzaje podejścia do tworzenia lokalnych dokumentów strategicznych: oparte na rozwiązywaniu problemów oraz oparte na wyznaczaniu kierunków/celów rozwoju. To pierwsze podejście – skupione na brakach, problemach i deficytach – często redukuje się do programów dystrybucji środków i świadczeń, gdy tymczasem dopiero wizja rozwoju, wizja celów do osiągnięcia, daje perspektywę skutecznego rozwiązywania problemów. Administracja publiczna decyduje się na tworzenie kolejnej strategii rozwojowej z wielu różnych powodów, najczęściej dlatego, że jest to działanie wymagane przez prawo, lub też po prostu nadchodzi czas aktualizacji już uprzednio opracowanej strategii. Zwykle zatem dzieje się to dość automatycznie, a proces tworzenia nowej strategii jest uruchamiany mocą procedury biurokratycznej, nie zaś energii społecznej.

Pragniemy więc zachęcić Czytelników do czegoś innego – do tego, aby tworzenie dokumentu planistycznego nie było jedynie czynnością automatyczną, do której samorząd jest zewnętrze zmuszony bądź jakimś terminem ostatecznym, bądź okolicznościami, czy też wymogami prawa.



Zachęcamy do tego, aby tworzenie strategii czy innego dokumentu planistycznego stało się autonomicznym procesem, przebiegającym przez wszystkie konieczne etapy: przygotowywanie diagnozy, konsultacje społeczne, dokonywanie strategicznych wyborów, określanie priorytetów i strategiczne planowanie projektów wykonawczych, budżetów i harmonogramów.

Proces ten powinien bazować na włączaniu na wszystkich etapach przedstawicieli instytucji publicznych, pracodawców, przedsiębiorców, organizacji pozarządowych, przedstawicieli władz samorządów, ale także niezrzeszonych grup mieszkańców.

Nie oznacza to oczywiście, że wszystkie strony, które zaangażują się w tworzenie strategii czy innego dokumentu planistycznego, mają od razu wszystkie potrzebne do tego kompetencje. Jak zauważa cytowana już badaczka, Joanna Tyrowicz, obie strony muszą się po drodze bardzo dużo nauczyć:

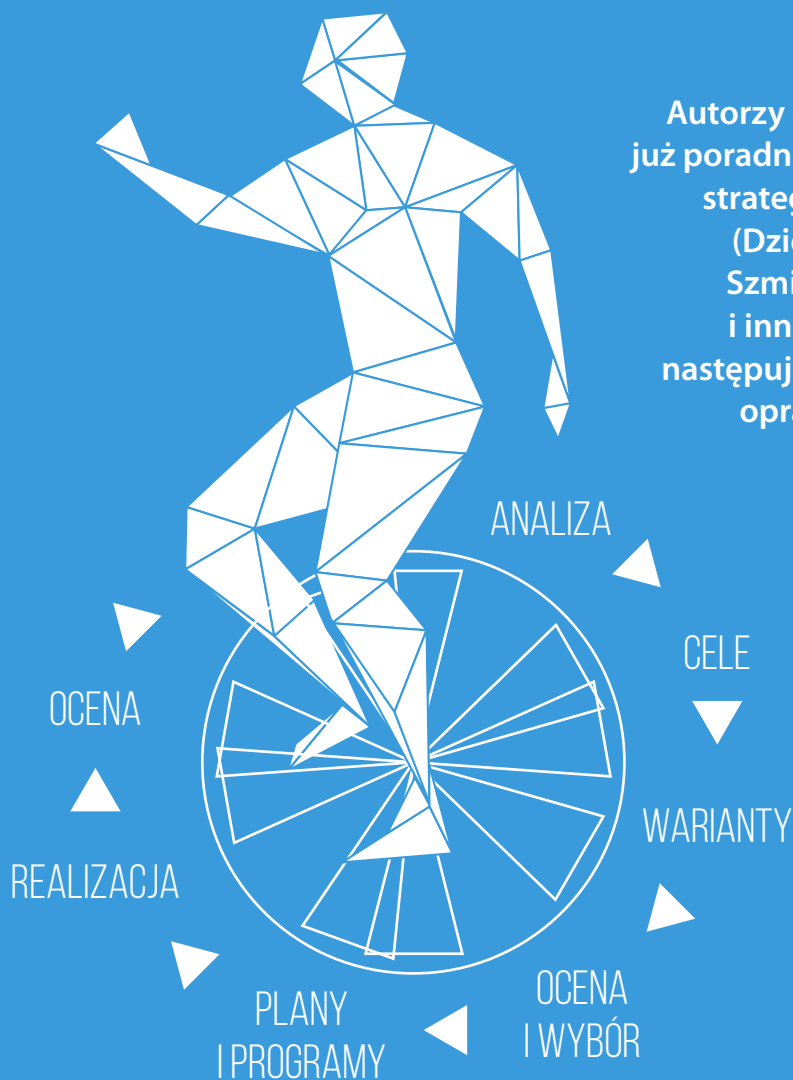


Ważne jest także dostrzeżenie relatywnych słabości i silnych stron poszczególnych aktorów biorących udział w opracowywaniu strategii. Urzędnicy starostwa oraz jego agend postrzegają siebie w kategoriach pracowników, których zadaniem jest stworzenie dokumentów, a nie podejmowanie decyzji strategicznych i weryfikacja ich realizacji. Tym samym strategię przygotowywane jedynie przez urzędników nie mogą być, niemal z definicji, dokumentami strategicznymi. Z drugiej strony, partnerzy społeczni nie są pozbawieni specyficznej optyki i nakierowania na zabezpieczanie interesów grup, które reprezentują. Z perspektywy poszczególnych organizacji pozarządowych – pełniących funkcje rzeczników poszczególnych grup zagrożonych wykluczeniem – priorytetem może się stawać odpowiadanie na potrzeby swoich beneficjentów, a niekoniecznie rozwój lokalny w szerszej perspektywie.⁶

Z tego wynika, że perspektywa, z jaką do planowania podchodzą wszyscy zainteresowani, jest ograniczona i, angażując się w ten proces, winni to przezwyciężyć. Warto jednak podkreślić, że partycypacyjne tworzenie dokumentu strategicznego może być dla lokalnej społeczności okazją do prawdziwego przełomu. Udział mieszkańców w tworzeniu dokumentu strategicznego może stać się – i tak było w wielu miejscach, gdzie realizowano projekt „Decydujemy razem” – silnym bodźcem do efektywnego wdrażania strategii. Zaangażowanie mieszkańców może „ożywić” strategię, która przestanie być dokumentem ustawianym na półce na pamiątkę. Ich udział – czyli jakiś rodzaj umowy społecznej zawartej przy okazji tworzenia strategii – może sprawić, że mieszkańcom będzie bardziej zależeć na dopilnowaniu strategii także na etapie jej wdrażania. Innymi słowy, jak zauważa dr Tyrowicz, bodźcem do efektywnego wdrażania strategii mogłaby być (rewolucyjna poniekąd) zmiana trybu jej przygotowywania na formę umowy społecznej, która niejako wymuszałaby monitoring realizacji założeń strategii przez społeczności lokalne, zaangażowane w proces formułowania dokumentu. Tego typu forma umowy społecznej mogłaby być zawierana przy okazji wyborów samorządowych, przenosząc ciężar lokalnej debaty publicznej z kwestii ogólnokrajowych na najważniejsze wyzwania rozwojowe stojące przed daną społecznością⁷.

6 Joanna Tyrowicz, *op. cit.*

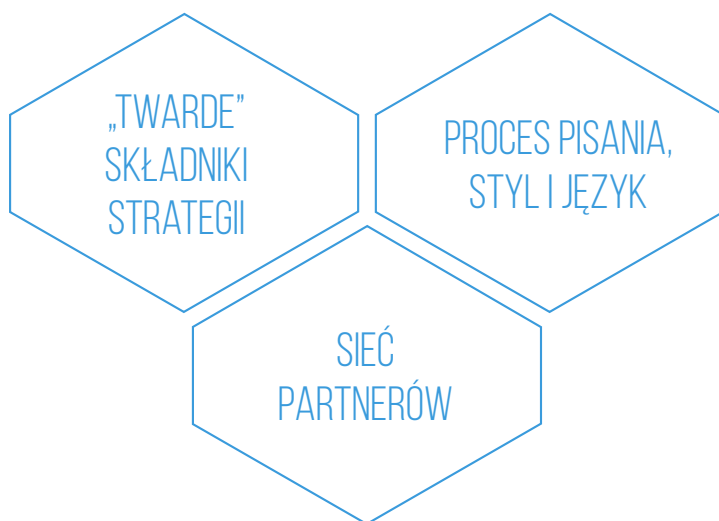
7 Joanna Tyrowicz, *op. cit.*



Autorzy cytowanego już poradnika na temat strategii lokalnych (Dziemianowicz, Szmigiel-Rawska i inni) proponują następujący schemat opracowywania strategii:

Z tego rysunku wynika, że planowanie strategiczne w środowisku lokalnym ma charakter cykliczny. Jest to niekończący się cykl planowania, wdrażania, korekty planów, uczenia się na błędach, wyciągania wniosków z monitoringu i ewaluacji, i wyznaczania sobie – na podstawie tych wniosków – nowych celów. Społeczność powinna być włączana na każdym etapie tego cyklu, nie tylko w pierwszej fazie.

Podsumowując rozważania na temat strategii, pragniemy podkreślić, że dobry dokument planistyczny – strategię, program, plan – należy zaprojektować z taką samą precyzją, z jaką projektuje się komputer. Warunkiem koniecznym działania komputera jest oprzyrządowanie (*hardware*). Jest to jednak warunek niewystarczający: potrzebne jest jeszcze oprogramowanie (*software*), a rzeczywisty potencjał może zostać wykorzystany dopiero dzięki istnieniu sieci komputerowej (*network*).



Hardware stanowią wszystkie „twarde” elementy strategii, czyli prawidłowa, oparta na aktualnych danych diagnoza, analiza SWOT, drzewo celów, harmonogram działań wraz z kartą wskaźników realizacji oraz budżet i projekty wykonawcze.

Software dokumentu planistycznego to jego język, sposób jego opracowania oraz wdrożenia – czyli na ile w jego opracowanie zaangażowana była cała społeczność, czy dla wszystkich udziałowców był to proces twórczy, czy jedynie biurokratyczny, jakim językiem i stylem dany dokument został spisany – czy zrozumieliśmy dla ludzi, czy tylko dla urzędników.

Network, to cała sieć interesariuszy, partnerów i stron, jaką udało się zgromadzić wokół procesu tworzenia dokumentu. Jeśli zaangażowali się oni na etapie tworzenia dokumentu, można przypuszczać, że będą się czuli jego współtwórcami także na etapie wdrożenia i będą się starali aktywnie pomagać w osiągnięciu celów oraz włączają na etapie monitorowania rezultatów.

PORÓWNANIE ŚCIEŻKI METODYCZNEJ PLANOWANIA PARTYCYPACYJNEGO CAL I FRDL W ZALEŻNOŚCI OD POTRZEB I MOŻLIWOŚCI OKREŚLONEJ WSPÓLNOTY LOKALNEJ

Uwarunkowania lokalne

Brak uprzednich doświadczeń w planowaniu partycypacyjnym w danej JST

Ścieżka metodyczna CAL – korzyści i ograniczenia

Model CAL zakłada współpracę subregionalną między różnymi JST, dlatego mogą się one uczyć od siebie (mniej doświadczone JST czerpią wzory od bardziej doświadczonych) i wspierać się w tym procesie. Duża zaleta dla mniej doświadczonych JST.

Ścieżka metodyczna FRDL – korzyści i ograniczenia

W modelu FRDL ważną rolę odgrywa doradca zewnętrzny, który uczestniczy w większości posiedzeń zespołu partycypacyjnego. W tym modelu bardzo dużo zależy od zdolności i umiejętności doradcy, dlatego jego rzetelny dobór, szczególnie dla mniej doświadczonych JST, jest kluczowy. Model FRDL zadziałał tym lepiej, im silniejsza i dłuższa była wcześniejsza tradycja zaangażowania lokalnego. Poziom wcześniejszej dojrzałości społeczeństwa obywatelskiego wiele znaczył i miał duży wpływ na całość procesu. Mniej aktywne społeczeństwo obywatelskie było bardziej narażone na dominację strony samorządowej.

Zakres i skala opracowywanego programu rozwojowego

Jednostki samorządu pracujące w modelu CAL opracowywały programy o bardzo różnej skali i zasięgu (nawet wieloletnie strategie rozwoju). Ponieważ w tym modelu można liczyć na wsparcie innych JST i współpracę subregionalną, łatwiej jest zabrać się za opracowanie dokumentu nawet o dużej skali.

Największy sukces odniosły te spośród gmin pracujących w modelu FRDL, które zdecydowały się na opracowanie konkretnych, średnioskalowych, zamkniętych w dość krótkim czasie programów rozwojowych – np. takich, jak plan rozwoju świetlic wiejskich. Tego typu skromniejsze w zasięgu, ale precyzyjniej dopracowane programy wróżyły największy sukces na etapie wdrożenia.

Wymagane zasoby po stronie JST (sieci partnerskie i obywatelskie, dodatkowe fundusze dla działań partycypacyjnych, dedykowani urzędnicy oraz inne, dostępne osoby o właściwych kompetencjach)

Model CAL wymaga od JST nieco więcej zasobów własnych, ze względu na organizację dodatkowych forów partycypacji publicznej, większe zaangażowanie CAŁEJ społeczności do procesu partycypacyjnego oraz współpracę subregionalną i koszta z tym związane.

Model FRDL także wymaga znaczących zasobów: sali, czasu pracy urzędników uczestniczących w zespole, czasu i zaangażowania animatora, funduszy na sfinansowanie wizyt doradcy zewnętrznego, funduszy na promocję procesu w społeczności lokalnej, jednak w sytuacji, gdy program rozwojowy opracowywany jest w nieco mniejszej, realistycznej skali, nawet przy małych zasobach gminy ten model jak najbardziej nadaje się do wdrożenia.

Poziom zaangażowania animatora

Wymagany jest bardzo duży poziom zaangażowania animatora partycypacji w czterech co najmniej rolach: jako koordynatora grupy roboczej, pracującego nad dokumentem planistycznym, jako organizatora forów partycypacji publicznej dla społeczności, jako osoby zaangażowanej w subregionalne fora partycypacji oraz osoby monitorującej wdrażanie dokumentu.

Wymagany jest bardzo duży poziom zaangażowania animatora partycypacji w co najmniej trzech rolach: jako organizatora prac zespołu partycypacyjnego oraz redaktora dokumentu; jako osoby zaangażowanej we wdrażanie uchwalonego dokumentu planistycznego oraz osoby odpowiedzialnej za zespół monitorujący.

Poziom zaangażowania władz

Poziom zaangażowania władz w proces partycypacyjny zależy od ich chęci i dobrej woli. Minimalny poziom zaangażowania to taki, który gwarantuje wiarygodność, legitymizację i sukces procesu: przedstawiciel władz (zarządu JST) powinien uczestniczyć we wszystkich posiedzeniach grupy roboczej, władze powinny być obecne na forach partycypacji publicznej, spotkaniach subregionalnych, a także angażować się w proces wdrażania i monitoringu dokumentu.

Podobnie jak w modelu CAL, poziom zaangażowania władz zależy od ich dobrej woli. W przypadku modelu FRDL, nadmierne zaangażowanie (ingerowanie) władz w proces partycypacyjny może przynieść skutki odwrotne do zamierzonych, gdyż obywatele będą mieli zbyt mały wpływ na ostateczny kształt dokumentu. Ponieważ zespół partycypacyjny jest w dużej mierze zależny od władz (finansowanie, obecność koordynatora gminnego), powinny one nauczyć się sztuki samoograniczenia i pokory oraz słuchania, aby obywatele mieli swobodę wypowiedzania się i współdecydowania.

Poziom zaangażowania społeczności

W modelu CAL społeczność lokalna ma bardzo duże pole do popisu – może udzielać się w zespole, jak i podczas forów partycypacji publicznej, które odbywają się na różnych etapach procesu i służą informowaniu szerokiej społeczności o postępach tego procesu. Udział społeczności lokalnej jest bardzo istotny także na etapie wdrażania uchwalonego dokumentu oraz na spotkaniach monitorujących.

W modelu FRDL najważniejszą rolę odgrywa zespół partycypacyjny, który reprezentuje całą społeczność lokalną. Zespół – jego członkowie i członkinie – powinien być w stałym kontakcie ze społecznością, nie tylko podczas spotkań, tak aby była ona na bieżąco informowana o postępach procesu partycypacyjnego. Społeczność powinna też aktywnie uczestniczyć w konsultacjach społecznych uchwalonego już dokumentu, pożądane jest też, aby włączyła się w monitorowanie jego wdrażania.

Czynniki sukcesu planowania partycypacyjnego

- położenie JST w subregionie, w którym inne gminy/powiaty mają doświadczenia partycypacyjne;
- wcześniej istniejąca, wzajemna, dobra współpraca JST w subregionie (np. dzięki funkcjonowaniu Lokalnej Grupy Działania);
- wcześniejsze doświadczenia mieszkańców z projektami animacyjnymi;
- synergia procesu planowania partycypacyjnego z innymi, równoległymi procesami rozwojowymi (np. odnowa wsi, rewitalizacja dzielnicy, budowa znaczącej, nowej infrastruktury, powstanie nowych instytucji, duże inwestycje na miejscu).
- silna pozycja animatora/ partycypacji w środowisku lokalnym;
- przyjazna postawa władz wobec procesu partycypacyjnego oraz ich zaangażowanie i realne wsparcie udzielone animatorowi partycypacji;
- realistycznie określony temat i zakres dokumentu – wcześniejsze doświadczenia animacyjne mieszkańców;
- postawa leaderska, zaangażowanie animatora, umiejętność budowania przez niego sieci wsparcia;
- dobry, merytoryczny wybór doradcy zewnętrznego.

Czynniki ryzyka planowania partycypacyjnego

- zbyt wąski skład grupy roboczej pracującej nad dokumentem – pominięcie ważnych interesariuszy może skutkować ich późniejszym buntem wobec uchwalonej strategii oraz dążeniem do jej unieważnienia,
- fasadowość lokalnych forów partycypacji publicznej – nawet jeśli będą się odbywać jako imprezy, festyny dla mieszkańców, to powinny umożliwić im poważne wypowiedzi na temat planowanej strategii oraz wniesienie do niej swojego wkładu,
- zbyt duże obciążenie pracą animatora,
- nierówne rozłożenie akcentów między merytoryczną pracą w grupie roboczej i promocją – jeśli animator skupi się na publicznych forach, spotkaniach subregionalnych i promocji projektu, zawartość merytoryczna dokumentu może być zagrożona,
- nierówne rozłożenie akcentów między dyskusjami w grupie roboczej a pracą redakcyjną (która służy zbieraniu, selekcji głosów, ich opracowaniu merytorycznemu),
- brak wsparcia ze strony Rady JST dla wypracowanego dokumentu.
- problem ze zrekrutowaniem do zespołu partycypacyjnego kluczowych interesariuszy i partnerów – brak wsparcia władz dla procesu, pozostawienie animatora partycypacji samemu sobie; zbyt duże obciążenie animatora pracą,
- słaba pozycja animatora w środowisku lokalnym (osoba niedoświadczona, bez wcześniejszych dokonań),
- słaba współpraca między animatorem i doradcą zewnętrznym lub też źle dobrany doradca,
- wewnętrzne konflikty i spory w środowisku lokalnym, które mają przełożenie na atmosferę w zespole partycypacyjnym,
- zbyt szerokie i ambitne zdefiniowanie celów dokumentu rozwojowego – lepiej zdecydować się na węższe, skromniejsze, ale bardziej precyzyjne cele,
- brak wsparcia ze strony Rady JST (odmowa uchwalenia dokumentu i przyznania środków na jego realizację),
- zjawisko „wypalenia” – brak zapału zespołu partycypacyjnego i animatora do tego, aby czuwać nad realizacją dokumentu i monitoringiem.

Skąd może pochodzić wsparcie merytoryczne, instytucjonalne, eksperckie dla JST, chcących realizować wybrany model

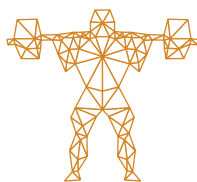
Stowarzyszenie Centrum Wsparcia Aktywności Lokalnej

Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej

Podsumowując powyższą tabelę, warto podkreślić, że niezależnie od tego, jaki model partycypacji publicznej wybierze samorząd, istnieje kilka sprawdzonych recept i działań, które – jeśli zostaną podjęte – gwarantują sukces procesu partycypacyjnego. **Będzie on tym pewniejszy, im dokładniej wszyscy uczestnicy (samorząd, organizacje, obywatele) odpowiedzą sobie na następujące pytania:**

1

Cel – po co samorząd lub społeczność chce coś zrobić, jaką zmianę chce wywołać, jakie zasoby lepiej wykorzystać, jakie konkretne cele zgłasza sama społeczność – na czym jej najbardziej zależy?



2

Kontekst – jaka jest dotychczasowa historia partycypacji w danym środowisku (również historia „pseudopartycypacji”, czyli fikcyjnych lub źle przygotowanych konsultacji społecznych, braku realnego dialogu z mieszkańcami); jakie są uwarunkowania administracyjne i prawne, lokalne zależności, kultura współpracy i partnerstwa (bądź jej brak), jakie wspólne działania dotychczas podejmowano, ilu partnerów może się znaleźć w procesie? Analiza kontekstu pozwoli odpowiedzieć na pytanie, czy będzie to łatwy, czy trudny proces, jakie trudności mogą się pojawić po drodze.

3

Ludzie – kto jest najbardziej zainteresowany danym tematem, jacy są potencjalni sojusznicy, liderzy opinii, działacze ruchów i inicjatyw społecznych, przedsiębiorcy, urzędnicy, radni, organizacje pozarządowe, rzecznicy mniejszości, a także grup wykluczonych, wcześniej marginalizowanych?

4

Proces – jakie metody i narzędzia partycypacji zostaną wybrane, jakie zasoby są potrzebne (ludzie, czas, wsparcie organizacyjne, finanse)?

5

Legitymizacja procesu i przychylność władz – czy proces ma poparcie władz? Bez jego legitymizacji przez władze JST, bez ich przychylności, a nawet bez jakiegoś rodzaju „przrzeczenia publicznego”, trudno sobie wyobrazić powodzenie całego procesu. Władze powinny zawczasu zadeklarować szacunek dla wypracowanych rozwiązań oraz gotowość do zaangażowania się (także finansowego!), w to, aby przyjęte partycypacyjnie projekty zostały wdrożone. Jeśli takiej postawy brakuje, istnieje ryzyko, że wielomiesięczna praca i zaangażowanie ludzi pójdą na marne.

6

Uwzględnienie różnych rodzajów ryzyka – w jaki sposób jesteśmy zabezpieczeni przez różnego rodzaju ryzykami? Jakie one mogą być (np. zmiany na istotnych stanowiskach w JST, nagła rezygnacja animatora, ujawnienie się ukrytych konfliktów, wycofanie się władz z chęci finansowania przyjętych rozwiązań, niekorzystne zmiany w budżecie itp.) i przygotowanie odpowiednich sposobów rozwiązania pojawiających się problemów.

Jeśli dany samorząd chce przygotować dobry, efektywny proces planowania partycypacyjnego na swoim terenie, jego przedstawiciele oraz wyznaczony przez samorząd animator partycypacji publicznej powinni ponadto upewnić się, że:



- ▶ zespół partycypacyjny zajmie się sprawą ważną dla wielu grup społecznych, nie zaś sprawą wymyśloną lub ważną tylko dla wąskiej grupy interesów,
- ▶ zespół będzie działał lokalnie, starając się angażować też oddolne głosy, środowiska,
- ▶ zespół będzie starał się pozyskać partnerów, dla których określone działanie jest potencjalnie korzystne, którzy zechcą się zaangażować w nie już na etapie planowania, a potem pilnować jego wdrażania,

- ▶ w działania zespołu łatwo się będzie zaangażować – nie mają one wysokich kosztów dostępu, nikogo nie dyskryminują ani nie wykluczają, nie wymagają od ludzi nadkładania drogi, wydawania własnych funduszy itp.,
- ▶ animator będzie potrafił wytłumaczyć, o co chodzi w procesie – będzie umiał jasno, przystępnie przedstawić ideę partycypacji, zainteresować jej wdrażaniem.

Działania, które spełniają te ogólne warunki, są skuteczne, bo mieszkańcy na bieżąco obserwują ich efekty, co zwiększa motywację do ich kontynuowania. Zniesiona zostaje podstawowa bariera uczestnictwa w życiu publicznym: bezradność i poczucie braku sprawstwa. Warto jednak pamiętać, że głębokie zmiany czy skomplikowane procesy wymagają długiego czasu i sporego wysiłku, że nic nie stanie się od razu.

Bez naszego – Twojego, Czytelniczko, Czytelniku – zaangażowania nie stanie się nic!

„MAPA DROGOWA” PARTYCYPACJI W PLANOWANIU STRATEGICZNYM – NA PODSTAWIE DOŚWIADCZEŃ PROJEKTU „DECYDUJMY RAZEM”

Plany i projekty, które były tworzone przez jednostki samorządu terytorialnego w ramach projektu „Decydujemy razem” dotyczyły jednej z czterech dziedzin: zatrudnienia i rynku pracy; rozwoju przedsiębiorczości; integracji i spójności społecznej; zrównoważonego rozwoju.

Jednak opisane poniżej modele można zastosować do planowania partycypacyjnego w każdej możliwej dziedzinie rozwoju, czyli np. w lokalnej polityce rodzinnej, mieszkaniowej, polityce sportowej, dotyczącej zdrowia publicznego, polityce bezpieczeństwa itp. Modele te, lub ich elementy, mogą też być stosowane również w różnej skali planowania – nie tylko w skali gminy czy powiatu (co jest najbardziej oczywiste), ale także w skali dzielnicy, sołectwa, sąsiedztwa, osiedla itp.

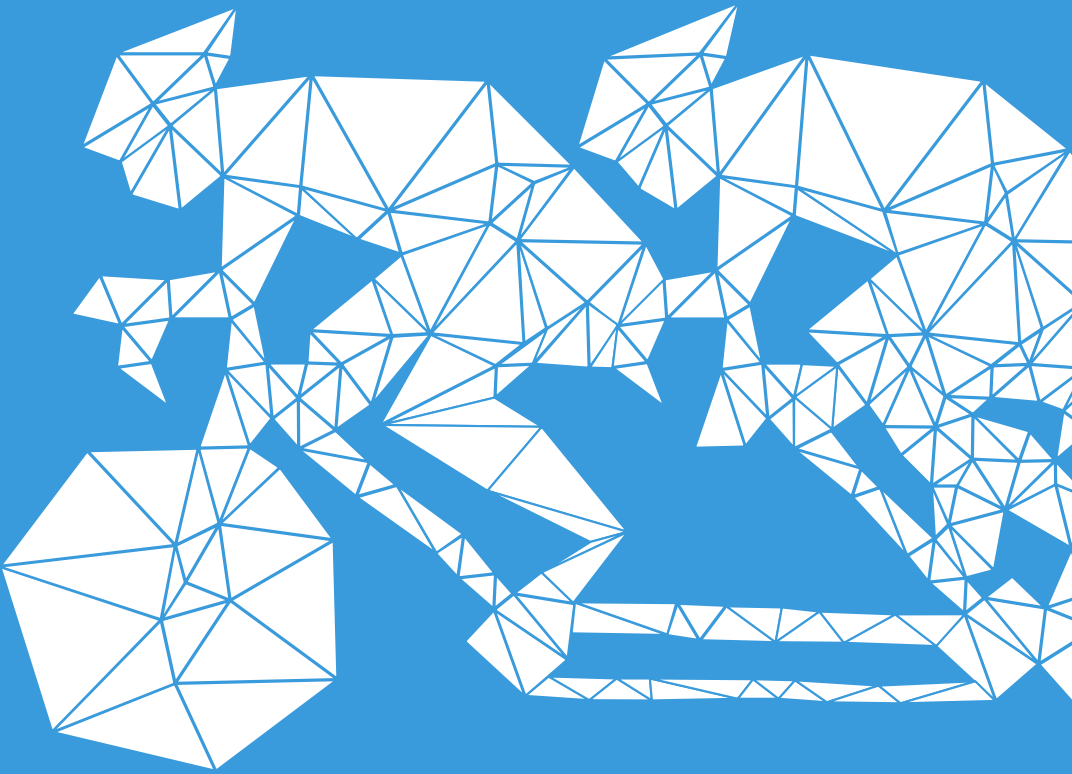
Opis dwóch modeli planowania partycypacyjnego, który prezentujemy, posłuży też – mamy nadzieję – jako źródło pewnych znaków ostrzegawczych. W procesie partycypacyjnym bardzo łatwo ześlizgnąć się w „teatr”, w pusty rytuał, udawanie.

Dzięki doświadczeniom realizatorów projektu „Decydujmy razem” możemy się dowiedzieć, jak wcześniej rozpoznać, czy proces partycypacyjny jest prowadzony prawidłowo. Wskaźniki sukcesu partycypacji nie są bowiem oczywiste. Wydawałoby się, że im więcej osób uczestniczy w procesie partycypacji, im więcej wspólnych spotkań, „burzy mózgów”, tym większym sukcesem zakończy się partycypacyjne tworzenie lokalnej strategii. Jak jednak dowodzą doświadczenia projektu „Decydujmy razem”, niekoniecznie tak jest.

Ponieważ jest to proces społeczny, to jakość procesu partycypacji jest bardzo ważna, a budują ją także wskaźniki ilościowe (liczba uczestników, liczba poświęconych godzin, liczba opracowanych dokumentów czy odbytych spotkań, a nawet wydane środki budżetowe). Nie da się stwierdzić, że choć przyszło tylko kilku mieszkańców, to konsultacje były udane. Liczba zaangażowanych mieszkańców także świadczy o sukcesie całego procesu.

Są konkretne, sprawdzone recepty na działanie, przy wykorzystaniu których sukces będzie pewniejszy niż przy innych. Zebranie wielu doświadczeń, historii sukcesów i porażek oraz konkretnych przypadków z projektu „Decydujmy razem”, realizowanych zarówno według ścieżki CAL, jak i FRDL, pozwoliło nam ustalić, na czym polegają najbardziej skuteczne scenariusze rozwiązań.

Opisując w tym rozdziale dwa typy „mapy drogowej” partycypacji, według doświadczeń zgromadzonych podczas wdrażania projektów według ścieżki CAL oraz ścieżki FRDL, nie aspirujemy do tego, aby pokazać jakiś „idealny model”, do którego trzeba się koniecznie dopasować. Taki idealny model nie istnieje. Dlatego też, w tym rozdziale Czytelnik znajdzie bardzo dokładnie i szczegółowo opisane obie ścieżki, ale także ich realne, praktyczne modyfikacje. Opowiemy o tym, co się nie udawało, co było ideałem niemożliwym do osiągnięcia, co w praktyce sprawiło realną trudność, jak z tymi trudnościami – często zwycięsko – radzili sobie animatorzy partycypacji.



PLANOWANIE PARTYCYPACYJNE WEDŁUG ŚCIEŻKI METODYCZNEJ FRDL



KORZYŚCI I RYZYKA PLANOWANIA PARTYCYPACYJNEGO W PORÓWNANIU Z PLANOWANIEM EKSPERCKIM

Celem planowania partycypacyjnego jest rozwój lokalny. Najbardziej popularną w literaturze koncepcją rozwoju lokalnego jest dziś koncepcja rozwoju zrównoważonego, który oznacza jednoczesne i harmonijne realizowanie celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych.

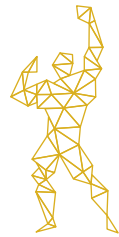
Obecnie w Polsce zdecydowana większość dużych lokalnych strategii planistycznych powstaje na drodze planowania eksperckiego, co pozwala zaoszczędzić z pewnością czas, a także uniknąć różnych typów ryzyka, jakie wiąże się z pracą z ludźmi. Warto jednak pamiętać, że podejście eksperckie ma także szereg ograniczeń:

- brak efektu trwałości pracy eksperta – zwykle ekspert przyjeżdża, przygotowuje dokument planistyczny i odjeżdża (wraz ze swoimi umiejętnościami),
- koszty usług eksperckich są na ogół dosyć wysokie,
- zbyt mała wiedza o lokalnych uwarunkowaniach: ekspert nie jest blisko powiązany z danym środowiskiem, co może być zaletą, ale też ograniczeniem, ekspert bowiem może nie być świadomy wielości lokalnych interesariuszy, nie znać lokalnej historii, tradycji wspólnych działań, lokalnych konfliktów,
- brak społecznej legitymizacji na etapie przygotowywania dokumentu planistycznego – jest to najpoważniejsze ograniczenie ze wszystkich.

Wynika to z tego, że po pierwsze, społeczność nie utożsamia się z planem, podczas jego realizacji może się od niego dystansować. Po drugie, jeszcze poważniejsze zagrożenie wiąże się z tym, że podczas opracowywania planu przez ekspertów nie ujawniają się lokalne konflikty interesów, wzajemnie wykluczające się potrzeby, na etapie planowania nie ma więc możliwości na konfrontację stanowisk, znalezienie rozwiązań, które zadowolilyby przynajmniej w jakimś stopniu wszystkie strony. A ponieważ konflikty interesów występują często, to przy planowaniu eksperckim ujawniają się dopiero na etapie realizacji, co jest zjawiskiem niekorzystnym.

Proces partycypacyjnego planowania, w którym trzeba ważyć różne racje i interesy, ułatwia stawianie sobie celów w duchu rozwoju zrównoważonego, bez dominacji celów technokratycznych, materialnych.

Doświadczenie pokazuje, że w proces planowania partycypacyjnego zwykle jest wbudowana większa doza empatii – zarówno wobec środowiska ludzkiego, ogólnoludzkich wartości, jak i środowiska naturalnego. Empatia i otwartość wobec środowiska i różnorodnych grup ludzi, powinna też być trwałą postawą (i konkretną umiejętnością) osoby pełniącej funkcję animatora partycypacji.



Planowanie partycypacyjne zwiększa szanse na to, aby na przykład inwestycje w infrastrukturę techniczną były przyjazne tak środowisku naturalnemu, jak i społecznemu. Często dopiero udział w pracach zespołu partycypacyjnego uświadamia ludziom, jak trudno pogodzić sprzeczne interesy i to, że czasami nie jest możliwe, aby wszystkie potrzeby zostały w równym stopniu uwzględnione. Z drugiej strony, planowanie partycypacyjne daje możliwość zauważenia potrzeb grup wykluczonych czy po prostu mniej politycznie uprzywilejowanych.

Planowanie partycypacyjne ma zatem co najmniej cztery przewagi nad planowaniem technokratycznym (eksperckim):

- przyczynia się do wzmocnienia dialogu, współpracy i komunikacji, czyli wzmocnia lokalny kapitał społeczny;
- ze względu na to, że mieszkańcy uczestniczący w procesie pochodzą z różnych miejsc gminy (np. z centrum i z peryferii), proces w większym stopniu uwzględnia relację między człowiekiem i jego fizyczną przestrzenią życia, środowiskiem.
- wzmocnia spójność społeczną, przyczyniając się do włączenia do dyskusji publicznej grup i jednostek, które na co dzień tkwią na marginesie życia;
- dzięki większej różnorodności głosów i poglądów, tworzy klimat dla nowatorskich rozwiązań i pomysłów, co wzmocnia lokalną innowacyjność

Przedmiotem rozwoju lokalnego jest **cała wspólnota lokalna** – wszyscy ludzie mieszkający na danym terenie, także ci, którzy nie spełniają oficjalnie kryteriów bycia obywatelem (osoby młodsze, cudzoziemcy, uchodźcy, mniejszości etniczne). To właśnie mieszkańki i mieszkańcy, niezależnie od ich pozycji społecznej, wieku itp., powinni mieć kluczowe znaczenie w procesie planowania. Nikt tak dobrze nie zdefiniuje swoich potrzeb i problemów jak grupa, której te problemy dotyczą. W procesie planowania partycypacyjnego dochodzi do postawienia w centrum uwagi spraw i potrzeb mieszkańców. Stają się oni już nie tylko odbiorcami i konsumentami planów władzy lokalnej, poddawanych różnym formom terapii lub manipulacji. W przypadku planowania partycypacyjnego, **mieszkańcy i mieszkańki są współtwórcami planów i strategii, a ich potrzeby i problemy stają się priorytetem.**

W przypadku partycypacji publicznej proces planowania bazuje na zasobach, którym dysponuje zespół tworzący dokument. Zasobem jest przede wszystkim wiedza, pomysły, umiejętności i doświadczenie osób biorących udział w procesie planowania.

Równocześnie, dzięki aktywnemu udziałowi w procesie planowania partycypacyjnego, stopniowo zwiększa się poziom kapitału intelektualnego i społecznego. Ludzie przełamują dzielące ich bariery (wieku, wykształcenia, pozycji społecznej), uczą się współdziałania, empatii, wzajemnego zrozumienia, negocjowania interesów i rozwiązywania konfliktów.

Udział w procesie planowania partycypacyjnego to wielka przygoda edukacyjna. Udział w nim edukuje i rozwija społeczność lokalną, a także przedstawicieli władzy. Uczy definiować potrzeby i problemy mieszkańców, rozumieć sprzeczność różnych interesów, nieuchronność konfliktów i potrzebę znajdowania wspólnych satysfakcjonujących rozwiązań.

Podsumowując, celem wszystkich działań strategicznych i procesów planistycznych w samorządzie lokalnym jest kompleksowa realizacja potrzeb mieszkańców, a co za tym idzie, podniesienie poziomu ich satysfakcji płynącej z jakości życia, mieszkania, pracy, usług, rozrywek i poczucia więzi z innymi ludźmi z danej miejscowości.

Miękkie wskaźniki (satysfakcja mieszkańców, ich lokalna duma, radość z życia w danym miejscu, więzi z innymi) są najbardziej właściwymi miernikami rozwoju danej miejscowości. I znów: wspólne planowanie, uwzględnianie różnorodnych potrzeb, dyskusowanie kompromisowych rozwiązań to większa szansa na to, że poziom zadowolenia będzie wzrastał.

PRZYKŁAD Z ŻYCIA

Projekt „Decydujmy razem” zadziałał dobrze w tych miejscach, gdzie pojawił się w korzystnym, sprzyjającym czasie – na przykład tam, gdzie właśnie kończył się etap boomu inwestycyjnego. Był to moment podejmowania decyzji na temat możliwości przyszłego wykorzystania nowo powstałej i sukcesywnie rozbudowywanej infrastruktury (sportowej, kulturalnej) oraz rozbudowy funkcji społecznych tej infrastruktury. Sukces odniosły te gminy, które potraktowały planowanie partycypacyjne jako sposób na **wykorzystanie i łączenie różnych szans, które się właśnie pojawiły**.

ZESPÓŁ PARTYCYPACYJNY – SPOŁECZNA WARTOŚĆ DODANA

Podejście partycypacyjne przy opracowaniu dokumentów planistycznych polega na uruchomieniu procesu, w którym dokument ten będzie tworzony przez **zespół partycypacyjny**, złożony z przedstawicieli władz i mieszkańców.

Zespół taki składa się z mieszkańców, liderów lokalnej społeczności, w tym przedstawicieli organizacji pozarządowych, przedstawicieli rady jednostki samorządu terytorialnego i urzędu miasta/gminy, a także wielu innych interesariuszy (lokalny biznes, przedstawiciele nieformalnych grup społecznych czy ruchów obywatelskich, takich jak ruch ekologiczny czy konsumencki, przedstawiciele związków zawodowych).

W optymalnej sytuacji, przy spełnieniu kilku niezbędnych warunków, które dokładnie opiszemy poniżej, powstanie zespołu partycypacyjnego pozwala na pojawienie się w społeczności lokalnej społecznej wartości dodanej, która wcześniej nie istniała. Tę wartość dodaną można opisać w kilku punktach:

Następuje uruchomienie lokalnych zasobów wiedzy i innowacyjności: członkowie zespołu partycypacyjnego mają wiedzę o potrzebach społeczności, priorytetach, zasobach, ograniczeniach, a ponieważ sami są często beneficjentami zawartych w programach działań, to tworzenie tych programów razem z nimi staje się „szyciem na miarę”.

Praca w zespole partycypacyjnym pomaga ujawnić się nieformalnym liderom, a wyłonienie się ich sprzyja aktywizacji społeczności w planowaniu działań oraz przy ich realizacji; pomaga to też w tworzeniu mapy aktywności lokalnej (o mapie czytaj niżej), która jest przydatna przy budowaniu kolejnych zespołów.

Efekt trwałości (podtrzymywalności) – grupa, która przygotowywała dokument planistyczny, zyskała wiedzę i doświadczenie, zarówno o sposobie pracy nad dokumentami, jak i o narzędziach analitycznych i planistycznych, doświadczyła wspólnej, zespołowej pracy, może w przyszłości nie tylko monitorować wdrożenie zaplanowanej strategii – czyli płynnie zamienić się w zespół planistyczny – ale też opracowywać kolejne dokumenty planistyczne, wdrażać lokalne projekty. Konkretni członkowie grupy, np. lokalni przedsiębiorcy, mogą wykorzystywać zdobytą wiedzę w pisaniu projektów, biznesplanów, organizacje pozarządowe zaś – do aplikowania o środki zewnętrzne.

Wzmocnienie poczucia wspólnoty lokalnej, poznawanie się dzięki wspólnej pracy; konieczność dogadywania się i negocjowania często przełamuje bariery, obala funkcjonujące stereotypy (np. „sztywnego urzędnika” czy „ekoterrorysty”) i pomaga zyskać zupełnie nowy poziom i jakość komunikacji, czyli przenieść komunikację z poziomu złej energii, emocji i uprzedzeń na poziom racjonalnej argumentacji i wzajemnej ciekawości, a nawet satysfakcji z poznawania się i dogadywania.

Dyфуzja wiedzy i informacji – zespół partycypacyjny to zespół 20–30 osób, które funkcjonują w rodzinach, w swoich środowiskach pracy, kręgach i sieciach współpracy; są oni nie tylko źródłem informacji w swoim środowisku, ale też rzecznikami idei partycypacji w tych środowiskach, wnoszą też do zespołu wiele cennych informacji i wiedzy, które dotąd były wyłącznym zasobem jedynie ich własnych środowisk. Dzieje się tak szczególnie w przypadku grup, które rzadko są w Polsce włączane w procesy podejmowania decyzji, na przykład młodzież czy seniorzy. Jak pokazały doświadczenia „Decydujemy razem”, udział zaledwie kilku młodzieżowych przedstawicieli w zespole partycypacyjnym nie tylko wniósł wiele świeżych, twórczych idei, ale przede wszystkim dał samej młodzieży poczucie sprawczości, które może przekazywać innym młodym ludziom.

Weryfikacja społeczna następuje już na etapie pisania dokumentu planistycznego, kłótnie i spory odbywają się na forum zespołu, tutaj ujawniają się różnice czy wręcz konflikty interesów, które można próbować rozwiązać, proponując konkretne rozwiązania. Ludzie uświadamiają sobie, że życie w społeczności to właśnie często niemożność pełnej realizacji własnych potrzeb i trudna sztuka ważenia interesów oraz uczenie się gry kooperacyjnej (*win-win*), w której tak samo troszczymy się o korzyści dla własnej grupy, jak i korzyść dla całej wspólnoty.

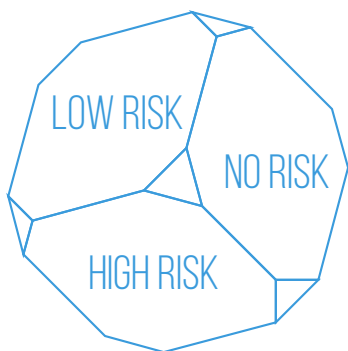
Planowanie w zespole partycypacyjnym może ułatwiać realizację przyjętego programu ze względu na to, że ludzie bardziej identyfikują się z planem, nad którym sami pracowali. Wielkim niebezpieczeństwem w takiej sytuacji – niestety, dość często spotykanym – jest sytuacja, w której plan zostaje przez władzę „odłożony do szuflady”. Wówczas świeżo rozbudzona energia społeczna wypala się, obywatele czują się oszukani, a szkody z tego tytułu przewyższają wszystkie korzyści.

PRZYKŁAD Z ŻYCIA

Powołanie zespołu partycypacyjnego pozwala często na aktywizację konkretnej grupy mieszkańców, dotąd słabo obecnej w sferze publicznej, i przełamanie wpływów różnych tradycyjnych grup nacisku i wzajemnych układów. W kilku gminach realizujących projekt „Decydujmy razem” możliwość włączenia szerokiej grupy mieszkańców do udziału w pracach nad dokumentem strategicznym pomogło przełamać lobby „starych” (przedsiębiorców, urzędników) i otworzyć sprawy wspólne na ludzi młodych, którzy do tej pory mieli niewielkie szanse wpływania na środowisko. Wydarzyło się tak w jednej z gmin na Dolnym Śląsku oraz w województwie zachodniopomorskim, gdzie projekt stał się „trampoliną” dla nowych, dopiero startujących graczy na lokalnej scenie społecznej, przede wszystkim dla osób z młodego pokolenia.

Bardzo ważne jest, aby planowanie partycypacyjne było jedynie pierwszym etapem współpracy z obywatelami – dalszym, koniecznym etapem jest wdrożenie przygotowanego planu, oraz zaproszenie obywateli, aby czuwali nad jego realizacją (poprzez obywatelską kontrolę).

Zgodnie bowiem z cytowaną już koncepcją „drabiny partycypacji” kontrola obywatelska nad wdrażaną polityką lokalną jest najwyższym szczeblem tej drabiny.



Jakkolwiek powstanie zespołu partycypacyjnego wnosi społeczną wartość dodaną do życia lokalnej społeczności, to warto też zaznaczyć, że funkcjonowanie zespołu partycypacyjnego wiąże się z kilkoma rodzajami różnych ograniczeń oraz ryzyka:

- Udział w zespole partycypacyjnym to konieczność poświęcenia własnego czasu, a z tym bywa trudno, szczególnie w przypadku osób i grup bardziej obciążonych czasowo, jak młodzi rodzice, opiekunowie osób zależnych, przedsiębiorcy; rozwiązaniem tej sytuacji byłoby zapewnienie np. rodzicom opieki nad dziećmi na czas posiedzeń zespołu bądź wyznaczenie przyjaznych dla wszystkich godzin.
- Zdecydowanie dłużej trwa przygotowywanie dokumentu planistycznego, kiedy uczestniczy w tym wiele środowisk. Zespół partycypacyjny może liczyć do 20–30 osób, im więcej osób w nim się znajdzie, tym proces komunikacji trwa dłużej; pojawiają się liczne trudności związane z pracą w dużej, zróżnicowanej grupie. Sposobem poradzenia sobie z tą trudnością – o której będzie mowa w dalszej części rozdziału – jest zadbanie o integrację grupy, a także o należyte moderowanie pracy zespołowej.

Niezależnie od ograniczeń popularnego podejścia eksperckiego, w wielu przypadkach – szczególnie w przypadku tworzenia bardziej złożonych dokumentów (jak lokalna strategia rozwoju, obejmująca większy obszar, np. powiatu), warto rozważyć połączenie dwóch metod przygotowywania dokumentów planistycznych: metodę ekspercką i partycypacyjną.

PRZYKŁAD Z ŻYCIA

W projekcie „Decydujemy razem” zdecydowano się na połączenie tych dwóch metod we Wrocławiu. Rozwiązanie polegało na wprowadzeniu do procesu eksperckich grup roboczych, którym zespół partycypacyjny (składający się z przedstawicieli mieszkańców, organizacji pozarządowych, sołtysów) dostarczał tematów do opracowania, postulatów co do zapisów, a następnie udzielał informacji zwrotnych.

WSZECHSTRONNOŚĆ METODY FRDL

Metoda opracowana w ścieżce FRDL zawiera zarówno element ekspercki, jak i element partycypacyjny. W tej metodzie zalecane jest stworzenie zespołu partycypacyjnego, którego liderem jest animator.

Dodatkowo, w projekcie „Decydujmy razem”, zespół partycypacyjny miał wsparcie w postaci doradcy – eksperta zewnętrznego. W czasie realizacji projektu doradca był opłacany z budżetu projektowego. Okazało się, że wprowadzenie doradcy doskonale zdało egzamin. Praktyka dobitnie pokazała, że warto wyasygnować pewne fundusze na doradztwo w procesie partycypacyjnym.

Doradca powinien być specjalistą w zakresie planowania lokalnego, powinien też znać się na procesie grupowym, pracy z zespołem oraz orientować się w specyficznej dziedzinie, której dotyczy dokument, który opracowuje grupa (dokument planistyczny może dotyczyć bardzo wielu sfer życia lokalnego: rynku pracy, mieszkalnictwa, zdrowia, polityki społecznej itp.).

Doradca zespołu partycypacyjnego może zapewnić obiektywną i krytyczną analizę danych lokalnych, może także przeprowadzić ewaluację *ex-ante* (ocenę stopnia realizmu opracowanych rozwiązań), a także analizę społecznego zwrotu z inwestycji (*Social Return on Investment*), czyli analizę, która pomaga pełniej zrozumieć skutki działań w ich wymiarze społecznym, ekonomicznym i ekologicznym, a dzięki temu – także lepiej nimi zarządzać. Doradca, który zazwyczaj jest ekspertem z dużym doświadczeniem, może pokazać, czego brakuje w procesach decyzyjnych, jak również przypisać temu wartość w realistycznej i rozsądny sposób. Może też dostarczyć inspiracji przy proponowaniu rozwiązań, wskazać przydatne narzędzia, tak do diagnozy lokalnej, jak i do planowania.

PRZYKŁAD Z ŻYCIA

W wielu gminach realizujących projekt „Decydujmy razem” okazało się, że doradca zewnętrzny zapewnia lepsze zarządzanie wiedzą lokalną. Wielu doradców z zewnątrz było nie tylko chłodnymi ekspertami, ale mentorami, *coachami* dla całego zespołu. W wielu przypadkach doradca FRDL stał się osobą, która wniosła coś nowego:

jako osoba z zewnątrz mógł zaproponować nowe spojrzenie na stare problemy i stał się instancją rozstrzygającą spory. Jak stwierdził jeden z animatorów partycypacji: *Był o tyle potrzebną osobą, że był kimś z zewnątrz we wszelkich sporach. Swoich byśmy nie chcieli słuchać, nie traktowalibyśmy jak autorytet.*

Znając zalety i ograniczenia obydwu sposobów (eksperskiego i partycypacyjnego), warto elastycznie podejść do procesu planowania partycypacyjnego, nie zapominając o tym, że jest to proces, który ma przede wszystkim uczynić mieszkanki i mieszkańców poważnymi „udziałowcami” w planowaniu strategicznym i wdrażaniu rozwiązań.

Doświadczenia projektu „Decydujmy razem” dowodzą, że dojrzałość do partycypacji – zarówno po stronie władz, jak i społeczności lokalnej – jest dobrym prognostykiem dalszego sukcesu.

Model planowania razem ze społecznością opracowany przez FRDL zadziałał tym lepiej, im silniejsza i dłuższa była **wcześniejsza tradycja zaangażowania lokalnego**.

Poziom wcześniejszej dojrzałości społeczeństwa wiele znaczył i miał duży wpływ na całość procesu. Mniej aktywne społeczeństwo było bardziej narażone na dominację strony samorządowej. *Prawda jest też taka, że gdyby ta aktywność społeczna była większa, to i samorządy, które funkcjonują w naszym powiecie, musiałyby sprostać wymaganiom i naciskom. A tak pozostali na swoich pozycjach.* (Animatorka w ścieżce FRDL).

Udział w „Decydujmy razem” był potrzebny niektórym wspólnotom lokalnym, nie po to, by zacząć, lecz raczej po to, aby **uporządkować działania**, które już w obszarze partycypacji publicznej były podejmowane: *My politykę partycypacji czy politykę współpracy między gminą a mieszkańcami i tak prowadziliśmy, natomiast chcieliśmy to sobie troszeczkę usystematyzować. Chcieliśmy to wdrożyć w jakiś program, szczególnie z naciskiem na przedsiębiorców. Gdyby projektu nie było, pewnie byśmy w tym kierunku poszli. Ale „Decydujmy razem” nam te działania usystematyzował i pomógł nam w szerszym nawiązaniu kontaktów między gminą a mieszkańcami, w szczególności przedsiębiorcami.* (Animator w ścieżce FRDL).

Projekt „Decydujmy razem” było postrzegany w wielu samorządach jako projekt przecierający szlak dla innych działań angażujących w prace urzędu środowiska zewnętrzne: przedstawiciele organizacji pozarządowych, reprezentacje mieszkańców. Zdaniem animatorów partycypacji, lekcja z tego płynie taka, że model FRDL trzeba zawsze dopasować do dojrzałości i możliwości miejscowego społeczeństwa. **Modyfikowanie zaproponowanego modelu** może mieć realny wpływ na powodzenie procesu tworzenia dokumentów strategicznych z udziałem mieszkańców.

PROFIL KOMPETENCJI ANIMATORA PARTYCYPACJI PUBLICZNEJ

Głównym zadaniem osoby pełniącej funkcję animatora partycypacji publicznej jest umożliwienie i ułatwienie dialogu różnych sektorów i grup, zachęcanie obywateli do uczestnictwa w życiu publicznym, angażowanie mieszkańców w różne działania na rzecz dobra wspólnego, udzielanie głosu mieszkańcom, którzy wcześniej mieli trudności z artykulacją swoich potrzeb.

Praca animatora rozpoczyna się w momencie zaproszenia przedstawicieli różnych środowisk na pierwsze spotkanie. Później polega na moderowaniu dyskusji, koordynowaniu wspólnej pracy, dbaniu o zrównoważony skład zespołu partycypacyjnego, motywowaniu do lepszej komunikacji, przypominaniu o wspólnym celu. Ważnym aspektem działania animatora partycypacji jest też bycie innowatorem społecznym. Animator bowiem stopniowo wprowadza narzędzia partycypacji publicznej do praktyki tworzenia polityk lokalnych przez samorząd.



Zgodnie z modelem, wypracowanym podczas szkoleń dla animatorów partycypacji publicznej, organizowanych przez Fundację Partnerstwo dla Środowiska w ramach projektu „Decydujmy razem”, animator partycypacji publicznej powinien mieć następujące kompetencje:

angażowanie ludzi – animator powinien umieć motywować ludzi oraz ich sieciować, po to, aby było możliwe budowanie partnerstwa wokół partycypacji; ważną kompetencją jest zdolność budowania zespołu – grupy roboczej, zdolnej rozwiązywać problemy i wypracowywać rozwiązania, stawiać sobie cele i realizować je;

ułatwianie przebiegu spotkań, komunikacji i dialogu – zadaniem animatora partycypacji jest ułatwianie mieszkańcom wspólnego podejmowania decyzji w sprawach istotnych dla danej społeczności. Służy temu rzetelna diagnoza potrzeb, przekazywanie informacji, tworzenie przejrzystych i dostępnych procedur, które mają ułatwić dialog. Polega też na

organizowaniu spotkań, na których są wypracowywane wspólne decyzje czy też podejmowane działania na rzecz środowiska lokalnego;

edukowanie – partycypacja jest procesem uczenia się wszystkich zaangażowanych w nią partnerów. Animator sam uczy się funkcjonowania w przestrzeni publicznej, angażując i integrując ludzi, uczy też innych, jak komunikować się skutecznie, jak rozmawiać o sprawach trudnych, jak jasno wyrażać potrzeby, obawy, zastrzeżenia, jak negocjować, dochodzić do wspólnych rozwiązań, podejmować decyzje.

zachęcanie, inspirowanie – korzyści z partycypacji publicznej nie są oczywiste dla wszystkich mieszkańców, organizacji pozarządowych, grup nieformalnych, urzędników czy radnych, dlatego animator powinien być rzecznikiem idei dialogu obywatelskiego, upowszechniać idee partycypacyjne, przemawiając do ludzi przede wszystkim językiem korzyści, tak indywidualnych, jak zbiorowych;

wzmacnianie ludzi – partycypacja publiczna w optymalnym wydaniu prowadzi do widocznych, pozytywnych zmian w społeczności lokalnej i, co za tym idzie, do zwiększenia poczucia sprawczości mieszkańców i mieszkańek; zadaniem animatora partycypacji jest wspieranie ludzi w trudnej sytuacji zmiany, utwierdzanie w przekonaniu o słuszności kroków, które podejmują, pokazywanie pozytywnego celu zmian i wartości, które te zmiany niosą;

wyrównywanie szans – chodzi tutaj o angażowanie wszystkich grup, łącznie z tymi, które na co dzień znajdują się poza głównym, opiniotwórczym nurtem w danej społeczności. Aby partycypacja była autentyczna, należy dotrzeć do wszystkich zainteresowanych, poznać ich opinie i potrzeby, zaangażować ich do działania; szczególną uwagę należy zwrócić na grupy do tej pory dyskryminowane, marginalizowane, lub po prostu „niewidzialne”, ze względu na niepełnosprawność, ubóstwo, status mniejszości (rasowej, narodowej);

oddanie głosu ludziom i grupom dotąd marginalizowanym prowadzi do wzrostu świadomości obywatelskiej, poczucia wpływu czy wreszcie nabywania kompetencji społecznych;

ewaluacja i refleksja – animator partycypacji publicznej to refleksyjny praktyk, który na bieżąco, podczas prac zespołowych, przygląda się podejmowanym działaniom, osiąganym rezultatom, przebiegowi procesu; obserwuje zachodzące zmiany, osiągnięte cele, weryfikuje konsekwencje działań, pytając stale: co z tego wynika? co dalej?

Jak kompetencje animatora przekładają się na konkretne działania? Zgodnie z modelem partycypacyjnego planowania proponowanym przez Fundację Rozwoju Demokracji Lokalnej, w gestii animatora leży dość duży zestaw konkretnych działań: daje impuls do

stworzenia zespołu partycypacyjnego, proponuje jego skład, zaprasza poszczególne osoby czy środowiska; moderuje regularne spotkania zespołu partycypacyjnego, dba o ich harmonogram, program, podsumowywanie, przestrzeganie kontraktu, czyli regulaminu spotkań, na jaki zgodnie umówili się wszyscy uczestnicy.

Jeśli zespół zdecyduje się na przeprowadzenie diagnozy lokalnej, animator, w porozumieniu z innymi członkami zespołu, przygotowuje narzędzia diagnostyczne (formularze ankiet, scenariusze wywiadów), a także scenariusze konsultacji społecznych; wspólnie z zespołem partycypacyjnym interpretuje wyniki diagnozy lokalnej oraz konsultacji społecznych; koordynuje proces redagowania ostatecznej wersji dokumentu planistycznego; przekazuje wypracowany dokument do ciał decyzyjnych (wójt, burmistrz, prezydent, rada); koordynuje działania informacyjne dotyczące dokumentu, jest jego rzecznikiem, co przejawia się w kontaktach z mediami, przygotowywaniu informacji, współpracą z radnymi, komisjami rady, wydziałami urzędu i jednostkami samorządu terytorialnego.

ETAPY PROCESU PLANOWANIA PARTYCYPACYJNEGO

Jak dobrze przygotować się do procesu planowania partycypacyjnego?

Zgodnie z modelem, opracowanym przez zespół Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej na użytek projektu „Decydujmy razem”, planowanie partycypacyjne składa się kilku etapów, które są uporządkowane chronologicznie (choć w praktyce równolegle pracuje się nad kilkoma etapami jednocześnie).

Oto etapy procesu planowania partycypacyjnego

1

Wstępne działania informacyjne – poszukiwanie sojuszników do partycypacyjnego tworzenia planu rozwojowego; opracowanie mapy interesariuszy i ważnych partnerów (ruchów, grup obywatelskich, przedstawicieli różnych branż, grup interesu, a także przedstawicieli grup mniejszościowych).

2

Stworzenie zespołu zadaniowego, czyli niewielkiej, ale sprawnej grupy roboczej, która będzie wspierać animatora w koordynowaniu całego procesu i określenie tematu dokumentu, nad którym zespół będzie pracował.

3

Powołanie zespołu partycypacyjnego.

4

Praca nad dokumentem planistycznym (partycypacyjna diagnoza potrzeb i problemów, weryfikacja tej diagnozy razem z mieszkańcami, analiza zasobów i deficytów, wyznaczenie celów; zdefiniowanie projektów wykonawczych wraz z harmonogramami i budżetami, zaplanowanie działań monitorujących i ewaluacyjnych).

5

Konsultacje społeczne wstępnej wersji dokumentu, debaty z mieszkańcami.

6

Przygotowanie ostatecznej wersji dokumentu rozwojowego.

7

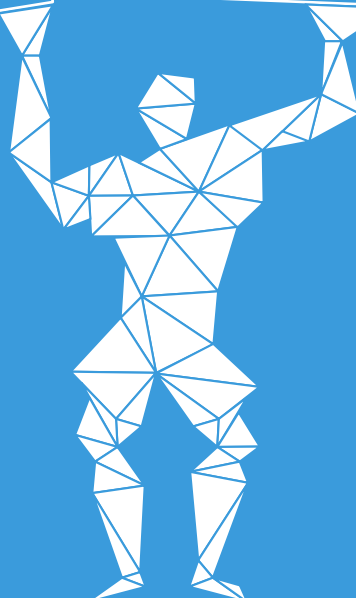
Przedstawienie dokumentu radzie jednostki samorządu terytorialnego i przyjęcie przez nią dokumentu.

8

Wdrożenie, wprowadzanie modyfikacji do projektów wykonawczych, o ile są one konieczne.

9

Monitoring obywatelski wdrożenia rozwiązań (w tym monitoring przepływu środków) oraz ewaluacja końcowa.



Aby realistycznie przygotować proces planowania partycypacyjnego, musimy wiedzieć, jakie działania kryją się pod poszczególnymi punktami, a także ocenić, ile czasu potrzeba, aby te działania zrealizować. **Warto pamiętać, że pełen proces planowania partycypacyjnego wymaga co najmniej pół roku pracy zespołu, a przy mniejszej częstotliwości spotkań – od 9 do 12 miesięcy.**

WSTĘPNE DZIAŁANIA INFORMACYJNE – POSZUKIWANIE SOJUSZNIKÓW DO PARTYCYPACYJNEGO TWORZENIA PLANU ROZWOJOWEGO ORAZ TWORZENIE MAPY PARTNERÓW I INTERESARIUSZY

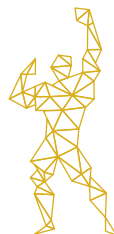
Część dokumentów planistycznych, które musi opracowywać każda jednostka samorządu terytorialnego, jest obligatoryjna. Wszystkie gminy powinny skonstruować roczne Programy Współpracy z Organizacjami Pozarządowymi, Programy Gospodarki Odpadami, Program Rozwiązywania Problemów Społecznych. Czasami powstanie dokumentu rozwojowego jest wymogiem stawianym przez instytucje finansujące lub przez grantodawców, dotyczy to na przykład wielu strategii czy też wieloletnich planów inwestycyjnych.

W przypadku wszystkich dokumentów planistycznych, które muszą powstać ze względu na wymogi ustawowe, rola animatora polega na inspirowaniu władz do tego, aby opracować dokument w sposób partycypacyjny, przedstawić związane z tym korzyści oraz zbudować wokół tego pomysłu sieć sojuszników.



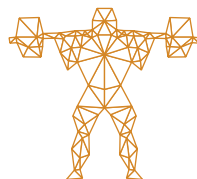
Władze gminy/powiatu nie zawsze od razu uświadamiają sobie potrzebę opracowania dokumentu rozwojowego w jakiejś dziedzinie; może to być na przykład Plan Funkcjonowania i Rozwoju Świetlic Środowiskowych, Plan Aktywizacji Mieszkańców.

Często zdarza się, że to sami mieszkańcy pragną mieć większy wpływ na zmiany w jakiejś dziedzinie lub konkretnej polityce (np. mieszkaniowej czy środowiskowej). Wówczas rola animatora polega na tym, aby stał się rzecznikiem mieszkańców, aby pomógł im wystąpić z własną inicjatywą partycypacyjnego opracowania planów czy strategii.



Bywa, choć w Polsce wciąż rzadko, że to władze uświadamiają sobie wagę procesu planowania partycypacyjnego. Wówczas inicjatywa wychodzi ze strony wójta, burmistrza, prezydenta czy radnych.

Władze powinny podejść do swojej inicjatywy refleksyjnie i samokrytycznie – zwracać uwagę, aby nie wykorzystywać partycypacji do realizacji własnych interesów, angażując mieszkańców tylko dla zachowania pozorów, albo w celach „terapeutycznych”.



Zanim rozpocznie się proces planowania partycypacyjnego, animator powinien przeprowadzić szereg rozmów z reprezentantami władz lokalnych, po to, aby dobrze poznać ich intencje i motywacje, z każdym z nich wyjaśnić możliwe wątpliwości oraz zadać kluczowe pytania. Te rozmowy są także dobrym momentem do tego, aby raz jeszcze porozmawiać z władzami o partycypacji w „języku korzyści”.



Kluczowe osoby do rozmowy w jednostce samorządu terytorialnego to:

- ▶ wójt, burmistrz, prezydent, starosta, marszałek – od tych osób zależy czy w ogóle dana JST przystąpi do tworzenia planu, często to oni są odpowiedzialni za przygotowanie dokumentu;
- ▶ sekretarz jednostki samorządu terytorialnego, dyrektor organizacyjny urzędu – praca nad dokumentem wymaga szeregu działań organizacyjnych, które bez wsparcia tych osób mają małe szanse na sukces;

- ▶ kierownicy referatów/wydziałów, kierownicy jednostek organizacyjnych (np. szkół, bibliotek, domów kultury, świetlic) zainteresowani merytorycznie tematyką, której ma dotyczyć dokument – są to osoby mające dużą wiedzę i dysponujące informacjami z danej dziedziny, ich udział i pomoc będą niezbędne przy tworzeniu planu;
- ▶ przewodniczący rady, radni z komisji, których tematyki dotyczy dokument – ostatecznie dokumenty planistyczne, rozwojowe są zatwierdzane przez radę, dlatego angażowanie radnych od samego początku jest takie ważne.

STWORZENIE MAŁEGO ZESPOŁU ZADANIOWEGO. OKREŚLENIE ZAKRESU ORAZ CELÓW I TYTUŁU DOKUMENTU, NAD KTÓRYM BĘDZIE PRACOWAĆ DANA SPOŁECZNOŚĆ

Zanim powstanie duży zespół partycypacyjny, o szerokim składzie, warto powołać mały zespół zadaniowy (grupę roboczą), który będzie najbardziej zaangażowany w cały proces.

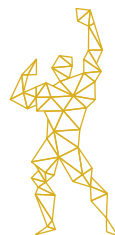
Animator powinien zawnocześnie zorganizować spotkanie małego zespołu zadaniowego, podczas którego odbędzie się dyskusja na temat zakresu oraz tematu dokumentu, nad którym społeczność będzie pracować; na temat metodyki pracy i konkretnych działań – np. liczby spotkań, liczebności zespołu partycypacyjnego.

Podczas tego spotkania powinien też zostać ustalony **podział zadań oraz obowiązków** (kto za co odpowiada), a także **zasady**, na jakich członkowie zespołu zadaniowego wejdą do zespołu partycypacyjnego. Podczas tego pierwszego spotkania powinna także zapaść decyzja o **harmogramie** tworzenia dokumentu oraz zostać opracowane propozycje dotyczące zaproszenia konkretnych osób, w tym tekstu zaproszenia, bowiem dobrą praktyką jest to, aby takie zaproszenia kierowali do mieszkańców wójt/burmistrz/prezydent/starosta/przewodniczący rady.

Na bazie doświadczeń projektu „Decydujemy razem” warto wskazać, jakie osoby najlepiej sprawdzą się w składzie małego zespołu zadaniowego. Prócz animatora, powinna się w nim znaleźć

osoba: z zarządu gminy (np. sekretarz), dobrze znająca społecznych partnerów (np. koordynator do spraw organizacji pozarządowych), mająca zdolności organizacyjne i duży zasób energii potrzebny do licznych kontaktów z różnymi stronami procesu, reprezentant rady gminy, wreszcie przedstawiciel strony społecznej (np. doświadczony w kontakcie z samorządem lider).

Po wcześniejszych konsultacjach ze społecznością lokalną (której jest rzecznikiem) animator powinien, przed spotkaniem małego zespołu zadaniowego, przygotować następujące propozycje (razem z możliwymi wariantami):



- ▶ rodzaj, zakres i przybliżony temat dokumentu planistycznego;
- ▶ zakres podstawowych działań przy dokumencie i czasu ich trwania;
- ▶ zakres obowiązków dla poszczególnych osób;
- ▶ wstępną listę instytucji, osób, grup, inicjatyw, środowisk, których przedstawiciele powinni zostać zaproszeni do zespołu partycypacyjnego;
- ▶ wstępny tekst zaproszenia dla członków społeczności do wzięcia udziału w pracach zespołu partycypacyjnego.

Ponadto animator powinien być przygotowany merytorycznie do tego, aby odpowiedzieć na szereg pytań związanych z procesem partycypacji. W pierwszym spotkaniu małego zespołu zadaniowego może wziąć udział doradca zewnętrzny, szczególnie gdy jego udział jest planowany podczas całego procesu tworzenia dokumentu planistycznego. Realnie rzecz biorąc, pierwsze spotkanie małego zespołu zadaniowego należy zaplanować na około 2–3 godziny.

Całość wstępnych działań animatora, od działań informacyjnych, rzeczniczych i kontaktów ze społecznością, do pierwszego spotkania małego zespołu zadaniowego należy zaplanować na 2–3 tygodnie.

POWOŁANIE ZESPOŁU PARTYCYPACYJNEGO

Po pierwszym spotkaniu małego zespołu zadaniowego można przystąpić do tworzenia szerokiego zespołu partycypacyjnego. Dokładnie o składzie zespołu powiemy więcej w dalszej części poradnika. Aby zespół powstał, trzeba podjąć szereg działań, w których animatorowi mogą pomóc przedstawiciele społeczności lokalnej.

Należy zacząć od akcji informacyjnej i promocyjnej, a podczas jej realizacji przekazać mieszkańcom i mieszkańcom wiedzę o następujących elementach:

- jaki konkretnie dokument planistyczny będzie opracowywany,
- jakie zmiany może przynieść społeczności lokalnej opracowanie tego dokumentu i dlaczego warto wziąć udział w samym procesie planowania; jakie daje to korzyści całej społeczności i poszczególnym ludziom – np. poczucie wpływu na sprawy lokalne, możliwość wykorzystania własnych pomysłów, zwiększenia kreatywności,
- z jakimi zobowiązaniami wiąże się udział w pracach zespołu; już na bardzo wczesnym, informacyjnym etapie należy powiedzieć, na czym będzie polegała praca, w ilu spotkaniach trzeba będzie uczestniczyć, kiedy będą się one odbywały; aby ludzie mogli wziąć udział w działaniach w sposób świadomy i odpowiedzialny, muszą wiedzieć, do czego się zobowiązują.

Podczas akcji informacyjnej powinna być zapewniona możliwość podpisania deklaracji uczestnictwa. Trzeba jednak pamiętać, że jest to pisemne zobowiązanie do brania udziału w pracach zespołu i ma walor motywujący i mobilizujący, niektórzy jednak mogą mieć opory przed jej podpisaniem. Dlatego za każdym razem przeanalizować warto wszystkie za i przeciw, i zdecydować, czy w danej sytuacji deklaracja zmobilizuje, czy zniechęci uczestników.

Z dotychczasowych doświadczeń projektu „Decydujmy razem” wynika, że przekazywanie informacji o rozpoczęciu wspólnej pracy nad dokumentami rozwojowymi najlepiej sprawdza się poprzez:



Spotkania informacyjne nie powinny być zbyt długie, ich czas nie powinien przekraczać 1–1,5 godziny. Dobrą praktyką jest, aby już podczas spotkań informacyjnych rozdawać łatwy do wypełnienia formularz deklaracji uczestnictwa w zespole partycypacyjnym, zamieszczać go także na stronie internetowej urzędu oraz dołączać do wysyłanych zaproszeń imiennych.

Co powinno znaleźć się w deklaracji uczestnictwa?

- imię i nazwisko,
- nazwa instytucji lub grupy nieformalnej, którą reprezentuje (choć mieszkaniec nie musi należeć do żadnej grupy, aby brać udział w pracach zespołu partycypacyjnego),
- czym konkretnie, jaką nawet drobną sprawą chciałby/chciałaby się dana osoba zajmować,
- adres mailowy,
- telefon kontaktowy.

Powinno być także pozostawione miejsce na dodatkowe uwagi i postulaty, które zawsze warto przeanalizować.

Po zebraniu deklaracji uczestnictwa, warto do wszystkich uczestników wysłać maila lub poinformować telefonicznie o tym, że są już członkami zespołu partycypacyjnego oraz przypomnieć, kiedy i gdzie odbędą się pierwsze i kolejne spotkania zespołu.

PRZYKŁAD Z ŻYCIA

Doradczyni zespołu w Tarnowie Podgórnym zaobserwowała bardzo dobry przykład udanej motywacji po rekrutacji do zespołu. Osoby, które wyraziły gotowość pracy nad dokumentem planistycznym, otrzymały **profesjonalne i pięknie zredagowane** pismo o powołaniu do zespołu. Pismo podpisał wójt gminy. Taka forma sprawiła, że członkowie zespołu poczuli się bardziej odpowiedzialni za ważne zadanie związane z rozwojem społecznym i bardziej zmotywowani do uczestnictwa w dalszych pracach.

Ponieważ, by powołać zespół partycypacyjny, trzeba odbyć wiele spotkań, wykonać szereg rozmów telefonicznych, rozesłać korespondencję mailową i otrzymać odpowiedź, czas potrzebny na utworzenie zespołu partycypacyjnego to około 3–4 tygodni. Można jeszcze postawić pytanie: co zrobić w sytuacji, gdy jest zbyt dużo chętnych do pracy w zespole partycypacyjnym? Doświadczenia animatorów w projekcie „Decydujemy razem” podpowiadają kilka rozwiązań tej kwestii. Po pierwsze, naturalne jest, że z czasem część osób rezygnuje z uczestnictwa, dlatego do pierwszego składu zespołu można przyjąć ich nawet więcej (choć trudno sobie wyobrazić zespół pracujący w składzie liczniejszym niż 40-50 osób), bo i tak ich liczba z czasem się zmniejszy. Po drugie, przy bardzo dużej liczbie chętnych, można wprowadzić zasadę reprezentatywności – jeśli na przykład zgłasza się dużo osób reprezentujących kluby i organizacje sportowe, można poprosić ich,

aby wyłonili ze swego środowiska jedną lub dwie osoby, które będą występować w ich imieniu i przedstawiać opinie i postulaty całego swego środowiska.

PRZYKŁAD Z ŻYCIA

Zaangażowanie w zespół partycypacyjny w wielu gminach okazało się impulsem do prawdziwej zmiany społecznej. Praca w tym zespole stała się – dla wszystkich uczestników i uczestniczek – SZKOŁĄ KONTAKTU Z LUDŹMI I SZKOŁĄ DIALOGU. Jak powiedział jeden z animatorów: *To był ten element, który jest wielką zdobyczą. Dialog się rozpoczął. Nie ma odwrotu. Dialog na argumenty.* Uczestnicy wielu zespołów otrzymywali regularnie informacje o postępach prac. Dobrym pomysłem było stworzenie bazy telefonów i wysyłanie „przypominajek” lub krótkich informacji sms. Takie rozwiązanie sprawdziło się bardzo dobrze, gdyż poziom wykorzystania Internetu wciąż zależy od wieku i doświadczenia. I nie wynika to z możliwości dostępu do sieci czy sprzętu, lecz z przyzwyczajień i kompetencji. Dzięki tym wszystkim formom kontaktu, powstały i zakorzeniły się nowe, lepsze nawyki komunikacyjne w społeczności lokalnej, większa zdolność słuchania, ciekawość opinii innej strony, gotowość do poświęcenia czasu na wzajemne zrozumienie. Wcześniej tych korzystnych nawyków często brakowało.

PRACA NAD DOKUMENTEM PLANISTYCZNYM (DIAGNOZA POTRZEB I PROBLEMÓW, ANALIZA ZASOBÓW I DEFICYTÓW, WYZNACZENIE CELÓW, ZDEFINIOWANIE PROJEKTÓW WRAZ Z HARMONOGRAMAMI I BUDŻETAMI, ZAPLANOWANIE DZIAŁAŃ MONITORINGOWYCH I EWALUACYJNYCH)

Wszystkie elementy pracy nad dokumentem planistycznym zostaną omówione w dalszej części poradnika. Przykład harmonogramu pracy prezentujemy poniżej w formie tabeli. Na podstawie doświadczeń projektu „Decydujemy razem” można stwierdzić, że spotkania zespołu nie powinny odbywać się częściej niż raz na 3–5 tygodni. Czas ich trwania to około 3–4 godziny. Nie wyklucza to konieczności dodatkowych spotkań roboczych w mniejszych zespołach, na przykład na etapie opracowywania list projektów wykonawczych do realizacji. Pora spotkań powinna być dostosowana do możliwości grupy. Działania przy partycypacyjnym tworzeniu dokumentu rozwojowego zajmują około 10 miesięcy.

Pragniemy zwrócić uwagę na kilka rozstrzygających momentów w całym procesie przygotowania dokumentu planistycznego, czyli tak zwane „kamienie milowe” (*milestones*). Ważnym kamieniem milowym jest powstanie **wstępnej wersji dokumentu**, która powinna zawierać:

- zebrane wyniki diagnozy i analizy typu SWOT,
- cele główne/strategiczne i cele szczegółowe,
- listę projektów wykonawczych wraz z harmonogramami, budżetami i osobami odpowiedzialnymi za realizację.

Wstępna wersja dokumentu planistycznego powinna powstać po IV spotkaniu zespołu. Aby było to realne, członkowie zespołu partycypacyjnego między IV i V spotkaniem powinni zaplanować dodatkowe spotkania w małych grupach, które będą poświęcone oszacowaniu realistycznych **budżetów** i definiowaniu **wskaźników sukcesu** dla każdego z projektów wykonawczych. Praca w dużym zespole na głównym spotkaniu polega przede wszystkim na burzy mózgów, czyli generowaniu i krytycznej selekcji pomysłów. Później potrzebna jest praca nad szczegółami, a nad nimi lepiej pracuje się w mniejszych zespołach.

KONSULTACJE SPOŁECZNE WSTĘPNEJ WERSJI DOKUMENTU, DEBATY Z MIESZKAŃCAMI

Po opracowaniu wstępnej wersji dokumentu, kolejnym kamieniem milowym jest wypracowanie **planu konsultacji społecznych** oraz narzędzi konsultacji. Mieszkańcy i mieszkanki powinni zapoznać się z wypracowanym dokumentem planistycznym oraz przewidywanym planem wdrożenia. Konsultacje mogą mieć charakter warsztatów z mieszkańcami, odbywać się przy okazji festynu, z wykorzystaniem mediów społecznościowych itp.

PRZYGOTOWANIE OSTATECZNEJ WERSJI DOKUMENTU ROZWOJOWEGO

Ostatnie spotkanie zespołu partycypacyjnego to głównie przedstawienie wyników konsultacji, dyskusja nad nimi, podjęcie decyzji o uwzględnieniu wniosków społeczności, wreszcie przyjęcie ostatecznej wersji dokumentu. Pamiętajmy, że na opracowanie ostatecznej wersji dokumentu potrzeba odpowiedniego czasu, trwa to od 2 do 3 tygodni.

PRZEDSTAWIENIE DOKUMENTU RADZIE JEDNOSTKI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO I PRZYJĘCIE GO PRZEZ NIĄ

Finałem procesu planowania partycypacyjnego jest przedstawienie dokumentu oraz przyjęcie go przez radę jednostki samorządu terytorialnego. Animator powinien mieć zagwarantowany czas na działania rzecznicze wśród radnych. W ramach tych działań należy zadbać o prezentację dokumentu planistycznego podczas posiedzeń zainteresowanych daną tematyką komisji. Ponieważ posiedzenia samej rady, jak i poszczególnych komisji, odbywają się najczęściej raz w miesiącu, warto wcześniej zorientować się w harmonogramie posiedzeń. Ponadto u przewodniczącego rady należy upewnić się, że uchwalenie dokumentu planistycznego weszło do porządku obrad.

ETAP WDROŻENIA, WPROWADZANIE MODYFIKACJI DO PROJEKTÓW WYKONAWCZYCH, O ILE SĄ ONE KONIECZNE

Dokument planistyczny opracowany w ramach procesu partycypacyjnego planowania powinien zostać opracowany w taki sposób, w takiej skali, aby mógł zostać jak najszybciej wdrożony. Brak wdrożenia dokumentu owocuje utratą społecznego zaufania do partycypacji jako takiej. Dokument nie jest wszak uchwalany jedynie z chęci „przećwiczenia” jakiejś procedury. Jego celem jest POZYTYWNA ZMIANA – choćby w małym zakresie (np. nowy program świetlic wiejskich), ale realna, namacalna, której postępy lokalna społeczność będzie mogła weryfikować.

MONITORING OBYWATELSKI WDROŻENIA ROZWIĄZAŃ (W TYM MONITORING PRZEPŁYWU ŚRODKÓW) ORAZ EWALUACJA KOŃCOWA

Na etapie pisania harmonogramu prac zespołu partycypacyjnego warto pamiętać, że monitoring powinien odbywać się w sposób ciągły podczas realizacji programu, natomiast ewaluację należy zaplanować co najmniej na koniec, ale dobrze jest uwzględnić działania ewaluacyjne także w trakcie realizacji całego procesu.

W przypadku projektu „Decydujmy razem” najlepszą praktyką było, kiedy zespół partycypacyjny nie kończył działalności po uchwaleniu dokumentu przez radę jednostki samorządu terytorialnego, ale w sposób naturalny zmieniał się w zespół monitorujący przebieg działań i projektów wykonawczych na etapie wdrożenia. Ciągłość i trwałość zespołu partycypacyjnego, który nie rozwiązuje się po zakończeniu planowania, ale płynnie przechodzi w fazę monitorowania wdrażanych działań, jest ważnym czynnikiem sukcesu projektu.

Po ogólnym omówieniu wszystkich etapów partycypacyjnego tworzenia dokumentu planistycznego, opiszemy teraz bardziej szczegółowo wszystkie elementy tego procesu, czyli poszczególne prace zespołu partycypacyjnego oraz pisanie dokumentu, nawiązując do konkretnych doświadczeń projektu „Decydujmy razem”.

BUDOWANIE ZESPOŁU PARTYCYPACYJNEGO

Mówiąc najkrócej, do zespołu partycypacyjnego powinni zostać zaproszeni wszyscy najważniejsi lokalni interesariusze. **Interesariusz** to instytucja lub osoba, na którą dane działanie/projekt/program ma realny wpływ, której potrzeby/interesy zaspokoi lub naruszy.

Zapisy w lokalnych programach i strategiach mogą ponownie rozbudzić (lub ujawnić) jakiś od dawna tłący się w społeczności konflikt interesów. Nie powinno to jednak wpływać na wykluczanie z góry jakichś ważnych interesariuszy (nawet potencjalnie radykalnych grup, jak działacze ekologiczni czy związkowcy) z pracy nad dokumentem planistycznym.

Oczywiście skład zespołu musi być związany z typem dokumentu, który ma zostać stworzony, bez względu jednak na jego typ w zespole powinni się znaleźć przedstawiciele trzech sektorów:



II SEKTOR
biznes,
przedsiębiorcy

I SEKTOR
władze
samorządowe

III SEKTOR
organizacje
pozarządowe

Dodatkowo, w zespole partycypacyjnym powinni znaleźć się zwykli mieszkańcy, członkowie i członkinie grup i ruchów nieformalnych, osoby reprezentujące zainteresowane tematem mniejszości (np. narodowe) oraz seniorzy i młodzież. Poniżej podajemy kilka konkretnych przykładów przedstawicieli poszczególnych grup, którzy mogą zostać zaproszeni do zespołu partycypacyjnego.

I sektor – władze publiczne

- Wójt, burmistrz, prezydent, starosta lub ich zastępcy – udział tych osób w zespole partycypacyjnym jest często przedmiotem dyskusji; jednak z doświadczeń projektu „Decydujmy razem” wynika, że ich obecność często zwiększa motywację do pracy i zaangażowanie zespołu, wzrasta też jego postrzegana ranga. Wprawdzie występuje ryzyko zdominowania zespołu przez przedstawicieli władzy, jednak ze względu na konieczność legitymizacji całego procesu i jego powagę, dobrze jest, jeśli ktoś z władz bierze stale udział w pracach zespołu, albo przynajmniej w większości z nich.
- Sekretarze jednostek samorządu terytorialnego, kierownicy referatów/wydziałów urzędu – zaangażowanie sekretarza JST w prace zespołu jest wskazane, bowiem jest to osoba, od której zależy wiele decyzji organizacyjnych. Szefowie referatów/wydziałów powinni brać czynny udział w pracach zespołu, jeśli jest to uzasadnione merytorycznie, np. kierownik wydziału kultury i oświaty w pracach nad Programem Rozwoju Świetlic Środowiskowych.
- Kierownicy i przedstawiciele jednostek organizacyjnych – tam, gdzie jest to merytorycznie uzasadnione, należy zaprosić ich do udziału, np. przy pisaniu Programu Rozwiązywania Problemów Społecznych niezbędny jest udział kierownika gminnego/miejskiego ośrodka opieki społecznej.
- Przewodniczący rady, przewodniczący komisji rady, radni – ich udział jest bardzo istotny, a obecność przewodniczącego rady oraz szefów lub przedstawicieli komisji merytorycznie powiązanych z dokumentem – kluczowa. Radni, którzy uczestniczą w pracach, są naturalnymi rzecznikami dokumentu, co potem ułatwia jego przyjęcie na sesji rady.
- Sołtysi, przewodniczący rad osiedli – to uczestnicy planowania partycypacyjnego, którzy dobrze znają lokalne potrzeby i problemy, są aktywni, zaangażowani, nie są natomiast, w przeciwieństwie do radnych, postrzegani jako „władza”.

II sektor – biznes, lokalni przedsiębiorcy

- Główni pracodawcy na danym terenie – jeżeli tworzymy np. Plan Zrównoważonego Rozwoju lub Lokalny Program Rozwoju Rynku Pracy, to w zespole partycypacyjnym nie może zabraknąć przedstawicieli głównych zakładów pracy.
Lokalni mali i średni przedsiębiorcy – większość przedsiębiorstw w naszym kraju to mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa działające w branży handlowej i usługowej. Ich przedstawiciele (w tym lokalni restauratorzy, właściciele pensjonatów i hoteli) powinni się znaleźć w zespole partycypacyjnym, gdy tworzona jest np. Strategia Rozwoju Turystyki.
- Przedstawiciele związków przedsiębiorców, grup producenckich, stowarzyszeń branżowych, izb rzemieślniczych, lokalnych agencji rozwoju i wsparcia biznesu, inkubatorów przedsiębiorczości, anioły biznesu.

Z doświadczeń projektu „Decydujemy razem” wynika, że bardzo trudno jest pozyskać przedstawicieli II sektora do systematycznej pracy w zespole partycypacyjnym. Wynika to głównie z braku czasu, czasami z braku poczucia wpływu na decyzje. Widać jednak także dobre przykłady pozyskania dużych grup przedsiębiorców do zespołów partycypacyjnych.

Przy licznych udziałach przedsiębiorców udało się opracować następujące dokumenty: Program Rozwoju Przedsiębiorczości w Dzierżonowie 2012–2014; Program Rozwoju Przedsiębiorczości dla powiatu grodzkiego na lata 2012–2014; Program Rozwoju i Wspierania Przedsiębiorczości w gminie Barlinek na lata 2012–2020, Program Rozwoju Przedsiębiorczości w powiecie świebodzińskim, Program Rozwoju Przedsiębiorczości gminy miejskiej Kościerzyna na lata 2013–2020. Warto zatem zabiegać o udział przedstawicieli biznesu w tych pracach, szczególnie, kiedy dotyczą strategii rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności.

III sektor – organizacje pozarządowe (stowarzyszenia i fundacje)

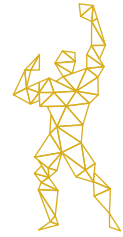
Aby sprawnie docierać do wszystkich stowarzyszeń, organizacji i inicjatyw pozarządowych na danym terenie, dobrze jest stworzyć tzw. **mapę aktywności**⁸. Taką mapę może przygotować animator partycypacji, z pomocą małego zespołu zadaniowego.

Mapa aktywności to pełny i aktualny zbiór informacji o wszystkich organizacjach pozarządowych, lokalnych liderach, grupach formalnych i nieformalnych działających na danym terenie; grupy nieformalne mogą być skupione wokół jakiegoś zagadnienia lub problemu; np. grupa młodych mam, które chcą zorganizować plac zabaw dla dzieci.

Mapa aktywności powinna zawierać następujące informacje o organizacjach i grupach nieformalnych: pełna nazwa (konieczna w przypadku organizacji); adres siedziby; kontakt telefoniczny i mailowy; imię i nazwisko przedstawiciela (osoby do kontaktów); zakres działalności, doświadczenia, zasoby i osiągnięcia.

Taka mapa, stale aktualizowana, szeroko udostępniona m.in. na stronie internetowej urzędu, pozwoli łatwo dotrzeć do interesariuszy z III sektora. Ponadto jeśli jakaś grupa chce zająć się danym tematem, można sprawdzić, kto na terenie jednostki już się nim zajmuje.

8 Tworzenie map aktywności było jednym z zadań, które jednostki samorządu terytorialnego realizowały w ramach programu „Przejrzysta Polska”.



Warto pamiętać, że w obrębie społeczności lokalnej mogą funkcjonować grupy opozycyjne lub krytyczne wobec władzy, albo takie, których głównym zajęciem jest monitoring poczynań władz (np. *watch-dogi*, czyli organizacje strażnicze, takie jak Lokalne Grupy Obywatelskie). Oczywiście powinny one także zostać umieszczone na mapie aktywności, niezależnie od tego, jakie jest zdanie władz na ich temat.

Przedstawiciele pozostałych grup i środowisk obywateli

Młodzież – warto zaprosić do współpracy młodzież gimnazjalną i licealną – można spróbować, tak, jak to zrobiono w gminie Niepołomice, stworzyć Strategię Młodzieżową równoległą do Strategii Zrównoważonego Rozwoju. Młodzi ludzie powinni uczestniczyć w pracach jako pełnoprawni członkowie zespołu partycypacyjnego, w którym będą prezentować swoje spostrzeżenia, pomysły, uwagi. Jeżeli na danym terenie funkcjonuje młodzieżowa rada gminy/miasta, warto zaprosić do zespołu jej przedstawicieli. Młodzież może również aktywnie uczestniczyć w działaniach diagnostycznych i przy konsultacjach społecznych.

Seniorzy – jeśli istnieje w gminie Rada Seniorów, bądź inne aktywne grupy seniorskie (np. Uniwersytet Trzeciego Wieku), ich przedstawiciele powinni znaleźć się w zespole partycypacyjnym.

Przedstawiciele środowisk akademickich i uczelni – jeżeli na danym terenie funkcjonują szkoły wyższe, warto zastanowić się nad zaproszeniem ich przedstawicieli do pracy w zespole partycypacyjnym.

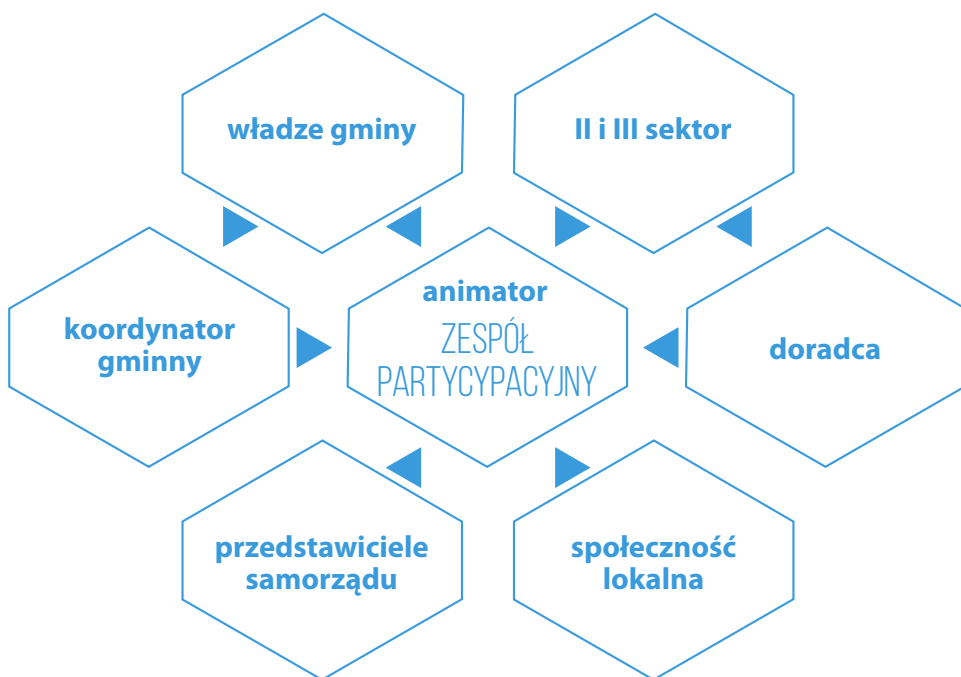
Przedstawiciele grup mniejszościowych i takich środowisk, które z różnych względów mają utrudniony dostęp do przestrzeni publicznej, rzadziej biorą udział w konsultacjach z powodu barier dostępu (osoby niepełnosprawne, uchodźcy, samotne matki, młodzi rodzice, osoby o bardzo niskich dochodach lub mieszkające na peryferiach danej jednostki samorządu terytorialnego). Należy się zastanowić, jak ułatwić takim osobom wzięcie udziału w pracach zespołu (np. poprzez zapewnienie bezpłatnego dojazdu, cateringu, opieki nad dziećmi w klubie malucha, asystenta dla osoby niepełnosprawnej itp.). Jeśli organizatorzy procesu nie uwzględnią takich osób, które przecież także są interesariuszami, istnieje ryzyko zjawiska typu *creaming* – w pracach zespołu będą uczestniczyć tylko te osoby, które mieszkają w centrum, są sprawne, w miarę zamożne i społecznie poważane, czyli lokalny establishment.

PRZYKŁAD Z ŻYCIA: POCHWAŁA RÓŻNORODNOŚCI

W wielu gminach duże zróżnicowanie zespołu partycypacyjnego okazało się być wielkim atutem. Doskonale podsumował to jeden z animatorów:

W mojej ocenie pracuje się łatwiej, bo ciężko coś wymyślić samemu, jak tutaj są trzy osoby, które cały czas w tym samym siedzą i jednak mają te same myślenie. Jak jest więcej osób, łatwiej ten dokument stworzyć. Niby nikt nic nie powiedział, niby każdy dwa zdania, a tu wszystko się w taką całość złożyło. Są różnorodne idee. Każdy ma inne zapatrywania, inne myślenie, dzięki takiej różnorodności można było przygotować taki dokument, który nie tylko jednej osobie się podoba, ale każdy znajdzie w nim coś dla siebie.

Struktura relacji między podmiotami odpowiedzialnymi za stworzenie dokumentu partycypacyjnego, zgodnie ze schematem planowania opracowanym przez Fundację Rozwoju Demokracji Lokalnej:



Doradca – zewnętrzny ekspert, który jest jednocześnie doświadczonym moderatorem, specjalistą od partycypacyjnego planowania i dziedziny, która jest przedmiotem planu. Główną rolą doradcy jest wspomaganie animatora podczas wszystkich spotkań zespołu partycypacyjnego. Z założenia nie prowadzi ich jako całości, ale może prowadzić fragmenty, wypowiadać się tak w sprawach przebiegu procesu planowania – np. trudna sytuacja podczas pracy, jak i zawartości planu/programu – dzielić się dobrymi praktykami, rozwiązaniami. Doradca, oprócz uczestnictwa w spotkaniach, prowadzi także doradztwo indywidualne dla animatora i członków zespołu partycypacyjnego, może na przykład konsultować poszczególne zapisy czy cały program.

Koordinator gminny – podobnie jak animator jest pracownikiem urzędu i zajmuje się przede wszystkim organizacją współpracy komórek urzędu na potrzeby tworzonego dokumentu. Najczęściej jest to sekretarz lub dyrektor organizacyjny urzędu.

Najważniejszy w całym procesie tworzenia dokumentu jest zespół partycypacyjny, którego liderem jest animator partycypacji. W metodzie partycypacji opracowanej przez FRDL to ze strony władz samorządowych wychodzi inicjatywa partycypacyjnego planowania, dlatego też koordinator gminny i animator są na ogół pracownikami urzędu.

PRZYKŁAD Z ŻYCIA

Z doświadczeń zgromadzonych w projekcie „Decydujmy razem” wynika, że szczególnie dużą aktywność członkowie zespołów partycypacyjnych wykazywali w przypadku planów i programów, których efekty są konkretne, łatwe do zaobserwowania i dotyczą małych społeczności lokalnych. Przykładem mogą być Programy Rozwoju Świetlic. W tym przypadku uczestnicy partycypacyjnie decydowali między innymi, jakie aktywności będą realizowane w świetlicach, często sami będąc przy tym potencjalnymi beneficjentami tych usług.

Dlatego też, aby osoby i grupy uczestniczące w zespole partycypacyjnym były bardziej zmotywowane do pracy, ogromnie ważne jest, aby temat dokumentu, nad jakim pracują, był dla nich zrozumiały, bliski życiu, dotyczący ich samych, ich rodzin oraz ich potrzeb.

PRZYGOTOWANIE DIAGNOZY LOKALNEJ JAKO WSTĘP DO PLANOWANIA PARTYCYPACYJNEGO

Celem diagnozy strategicznej, zwanej też analizą strategiczną, jest określenie potrzeb, barier i problemów w zdefiniowanych obszarach, których dotyczy dokument strategiczny; określenie zasobów i deficytów, które występują w danym obszarze (np. w zakresie infrastruktury społecznej, technicznej, w ochronie środowiska, czy funkcjonujących świetlicach); określenie szans i zagrożeń, które wynikają ze środowiska zewnętrznego – inaczej mówiąc, analiza SWOT.

Przystępując do diagnozy, trzeba przede wszystkim dowiedzieć się, jakie potrzeby i problemy mają te grupy, których dotyczyć będzie dokument planistyczny. Trzeba też zdecydować się na **obszary tematyczne**, szersze lub węższe. Definicja obszarów tematycznych i oraz typów interesariuszy to pierwszy krok w diagnozie.

PRZYKŁAD Z ŻYCIA

Opracowując **Strategię Rozwoju Powiatu Wrocławskiego** na lata 2012–2020, zespół partycypacyjny wyróżnił następujące obszary, które były przedmiotem późniejszej pracy (definiowania celów, działań): gospodarka wodno-ściekowa, gospodarka odpadami, edukacja ekologiczna, ochrona krajobrazu, zagospodarowanie przestrzeni, rynek pracy, podmioty gospodarcze, media techniczne, rolnictwo, wykluczenie i pomoc społeczna, edukacja, kultura, turystyka, sport, ochrona zdrowia, instytucje samorządowe, społeczeństwo obywatelskie, satysfakcja mieszkańców (w odniesieniu poczucia bezpieczeństwa), zarządzanie, demografia.

W dokumencie o węższym zakresie, jakim jest **Program Wsparcia Rodziny w Gminie Brzeszcze** na lata 2012–2016, zespół partycypacyjny wyróżnił następujące obszary: opieka nad dziećmi do 3 roku życia, rodzicielstwo zastępcze, rodziny z problemami, niepełnosprawność, spędzanie czasu wolnego, młodzież i jej wychowanie.

Liczba, charakter i wielkość wyróżnionych obszarów tematycznych zależy zatem od typu dokumentu. Definicji obszarów dokonuje zespół partycypacyjny, przystępując do procesu planowania. Członkowie zespołu zgłaszają tematy/zakresy, którymi chcieliby się zajmować, potem należy wszystkie pomysły przeanalizować i pogrupować w konkretne obszary tematyczne.

Kolejnym etapem diagnozy powinna być analiza istniejących dokumentów rozwojowych (*desk-research*), które dotyczą wszystkich zdefiniowanych obszarów. Przykładowo, jeżeli planowanie będzie dotyczyć gospodarki odpadami, to warto wiedzieć, jakie działania w tym obszarze przewidują istniejące już dokumenty planistyczne, również na poziomie powiatowym i wojewódzkim, np. Powiatowy Program Gospodarki Odpadami.

Chodzi tutaj przede wszystkim o to, aby nie powielać zapisów z innych programów. Z drugiej strony, jeżeli na przykład istnieje, w gminie lub powiecie, gotowy Program Zrównoważonego Rozwoju, to na przykład w Programie Rozwoju Świetlic można się powołać na przyjęte tam zapisy i nawet zacytować cele, jakie tam zostały sformułowane. Jednym z pierwszych etapów analizy powinien być zatem przegląd już opracowanych dokumentów rozwojowych.

Kolejny krok to szczegółowa **analiza posiadanych zasobów**. Na przykład w obszarze rolnictwa dane powinny dotyczyć: klas ziemi, liczby i struktury własnościowej i profilu produkcji gospodarstw; w obszarze edukacji – liczby uczniów, szkół wszystkich poziomów, kosztów ponoszonych przez jednostkę samorządu terytorialnego na jednego ucznia, wyników osiągniętych przez uczniów, stopnia zaangażowania rodziców itp. Oczywiście w przypadku takich danych trzeba dbać o ich trafność, aktualność i rzetelność.

Po określeniu obszarów, które będą przedmiotem dokumentu planistycznego, a także określeniu listy interesariuszy, po dokonaniu *desk-research* oraz uzyskaniu rzetelnej informacji o zasobach, można przystąpić do kolejnych kroków diagnozy lokalnej, czyli analizy SWOT, oraz badań ankietowych i wywiadów w terenie.

Analiza SWOT – polega na posegregowaniu wszystkich zgromadzonych informacji na dany temat w cztery grupy:

S

(ang. *strengths*) – mocne strony; wszystko, co jest zasobem, zaletą, stanowi przewagę w stosunku do otoczenia, konkurencji; wszystkie rodzaje kapitału (kapitał ekonomiczny, ludzki, społeczny, kulturowy itp.),

W

(ang. *weaknesses*) – słabe strony; wszystko, co jest deficytem, barierą, problemem, co nie spełnia oczekiwanych standardów lub potrzeb,

O

(ang. *opportunities*) – szanse: wszystko, co w środowisku stanowi dla analizowanego obszaru szansę na rozwój i korzystną zmianę, pozytywne możliwości, jakie niesie ze sobą przyszłość, korzystne trendy,

T

(ang. *threats*) – zagrożenia: negatywne tendencje, jakie niesie ze sobą przyszłość, różne rodzaje ryzyka, niekorzystne trendy.

W analizie SWOT mocne i słabe strony odnosi się często do sytuacji wewnętrznej organizacji (społeczności) oraz do teraźniejszości; natomiast szanse i zagrożenia odnoszą się do otoczenia organizacji (społeczności) i jej przyszłości, tak jak to opisano w poniższej tabeli:

	Czynniki pozytywne	Czynniki negatywne
Czynniki wewnętrzne (u nas; tu i teraz)	<p>S</p> <p>Strengths Mocne strony</p>	<p>W</p> <p>Weaknesses Słabe strony</p>
Czynniki zewnętrzne (wokół, w przyszłości)	<p>O</p> <p>Opportunities Szanse</p>	<p>T</p> <p>Threats Zagrożenia</p>

Analiza SWOT wymaga twardych danych (rzetelnych, aktualnych), oraz danych porównawczych. Sama informacja o długości i sieci dróg na danym terenie nic nam nie mówi. Dopiero porównanie ze średnią krajową lub wojewódzką daje informacje o tym, czy jest to mocna, czy słaba strona. Rzeka o określonej czystości nie musi być mocną stroną, jeżeli w sąsiedniej gminie jest rzeka czystsza, o bardziej dostępnych brzegach.

Niestety, często analiza SWOT jest robiona nie na podstawie danych, tylko obiegowych opinii, stąd w wielu dokumentach wpisuje się, jako mocną stroną, wykształcone społeczeństwo (bez weryfikacji jakości tego wykształcenia) czy też zasoby naturalne.

Na podstawie wniosków wyciągniętych z analizy SWOT zespół partycypacyjny decyduje o tym, czy rozwój będzie następował poprzez optymalne wykorzystanie mocnych stron, czy też przez niwelowanie barier (słabych stron). Często podejmowana jest decyzja o tym, że równocześnie będą wdrażane projekty uwypuklające mocne oraz niwelujące słabe strony.

Analiza SWOT pomaga wyznaczyć zasadniczy kierunek rozwoju, bo wynika z niej, czy dysponujemy atutami (zasobami, umiejętnościami), aby, na przykład, rozwijać rolnictwo czy turystykę.

Analiza SWOT – jeśli jest oparta na wiarygodnych danych – skutecznie leczy z „myślenia życzeniowego” oraz nieuzasadnionych wyobrażeń na temat rozwoju danej organizacji czy gminy.

Następnym krokiem, po ukończeniu analizy SWOT jest **diagnoza potrzeb, aspiracji i problemów mieszkańców**.

Analiza SWOT pozwala zobaczyć, jakie mamy zasoby, a jakie ograniczenia w rozwoju. Jednak oba te typy analiz są przeprowadzane z dalszej perspektywy. Dlatego też muszą być uzupełnione o diagnozę potrzeb i problemów mieszkańców, czyli informacje z terenu, dane pochodzące z wywiadów i rozmów z mieszkańcami, z obserwacji, z dokładnego poznania codziennego kontekstu życia, w którym żyją mieszkańcy i ich rodziny.

Gminy i powiaty uczestniczące w projekcie „Decydujmy razem” posługiwały się bardzo różnymi metodami lokalnej diagnozy, zależnie od ich możliwości, czasu, jaki był do dyspozycji i rodzaju dokumentu, nad którym pracowały zespoły partycypacyjne. Część jednostek samorządu terytorialnego zdecydowała się na przeprowadzenie własnych badań, posługując się ankietami i wywiadami z reprezentantami środowiska, jakiego dotyczył dany dokument. W niektórych miejscach ankiety opracowano w formie papierowej, w innych – w formie elektronicznej. Przeprowadzono także częściowo moderowane zebrania mieszkańców, podczas których zbierano od nich opinie na konkretny temat (np. programu świetlic). W bardzo wielu przypadkach ogromnie pomocny w przygotowaniu diagnozy okazał się **doradca**, który pomagał w tworzeniu narzędzi badawczych (np. pytań ankietowych skierowanych do konkretnej grupy, scenariuszy wywiadów), a także w stworzeniu raportu z diagnozy. Przedstawiciele kilku

jednostek samorządu terytorialnego zwrócili się z prośbą o pomoc do osób z wykształceniem socjologicznym, na przykład pracujących dla najbliższej w regionie uczelni.

Respondenci mogą sami wypełniać ankietę lub korzystać z pomocy ankietera. Ankieta z ankieterem (audytoryjna) jest droższa, wymaga zatrudnienia lub przeszkolenia ankieterów. Jednak jej wyniki są dużo rzetelniejsze od wyników płynących z tych, które wypełniają sami respondenci. Liczba ankiet, które nie nadają się do interpretacji, jest wtedy znacznie niższa (np. z niekompletnymi, pominiętymi odpowiedziami).

PRZYKŁAD Z ŻYCIA

Jeśli społeczność ma wypełnić ankietę, do jej dystrybucji dobrze jest wykorzystać jakąś lokalną imprezę masową: z okazji święta miejscowości, festyn, wydarzenie sportowe, lub inną sytuację, podczas której zbiera się wiele osób, np. zebranie rodziców w szkole. Taki sposób działania zastosowała w projekcie „Decydujemy razem” animatorka partycypacji z Oławy.

Warto do przeprowadzenia ankiet zaangażować członków zespołu partycypacyjnego, ale także ludzi młodych – studentów, wolontariuszy, uczniów szkół średnicy. Poszczególne osoby mogą rozdać i zebrać ankietę w swoich środowiskach.

Pragniemy zdecydowanie podkreślić, że w przypadku lokalnej diagnozy ankiety i kwestionariusze nie są jedyną metodą badania. Mają one wiele wad i zdarza się często, że wiedza, której dostarczają, nie wnosi do diagnozy wiele (poza powieleniem stereotypów). Pozytywną stroną badań ankietowych jest to, że dają możliwość szybkiej obróbki bardzo dużej ilości danych (np. o dużych grupach), porównywania odpowiedzi. Ponadto anonimowość odpowiedzi skłania do szczerości, zwłaszcza w zakresie tzw. tematów „wrażliwych”, jak kwestie zagrożeń społecznych, uzależnień, przemocy itp.

Wywiady indywidualne pozwalają uzyskać znacznie bogatszy, i bardziej wiarygodny materiał, badani bowiem odpowiadają „własnym językiem”, używając właściwych dla siebie zwrotów, stosując indywidualne pojęcia (ankieta często posługuje się sztucznym językiem, narzuca ludziom sformułowania, których oni sami wcale nie używają). Wywiad pozwala na obserwację respondenta, jego rodziny, otoczenia, środowiska, dzięki czemu dostrzega się o wiele więcej, niż wynika z samej rozmowy. Najważniejszą zaletą wywiadu jest to, że pozwala sformułować dobre, trafne pytania; a zadanie dobrych pytań jest najważniejszą częścią rozwiązania problemu. W wywiadzie można precyzyjniej określić potrzebę (jaka jest podstawowa, kto ma być beneficjentem rozwiązania i dlaczego?); uzasadnić ją (jakie są pożądane korzyści i jak można je zmierzyć?); osadzić problem w szerszym kontekście; a także opisać go wielowarstwowo

(czy naprawdę składa się on z wielu problemów?; jakie są jego źródła?; jaka powinna być ścieżka dochodzenia do rozwiązania?) Wywiad, jako technika badawcza, ma też pewne wady, wśród których są, między innymi: większa czasochłonność, a także – w pewnych przypadkach – wyższy koszt; konieczność pogłębionego przeszkolenia prowadzących wywiady – powinny być to osoby z pewnym doświadczeniem (np. studenci nauk społecznych, pedagodzy, wolontariusze pracujący wcześniej bezpośrednio z ludźmi, pracownicy socjalni itp).

Wywiady jakościowe dzielą się na indywidualne i grupowe. W przypadku wywiadu grupowego (fokusowego) – uzyskujemy informacje na temat podzielanej wiedzy na jakiś temat, panującej w grupie osób np. korzystających z jakiejś usługi – zajęcia pozalekcyjne dla dzieci, klub seniora, poznajemy panujące zasady, normy, oczekiwania, oceny przyjętych rozwiązań np. organizacyjnych. **Zogniskowany wywiad grupowy** polega na tym, że licząca od 8 do 12 osób grupa skupia się w dyskusji, prowadzonej przez moderatora, na jednym temacie, a jej przebieg jest zwykle nagrywany dyktafonem lub kamerą, może też być zapewniona transmisja video lub transmisja za pomocą Internetu.

Do każdego rodzaju wywiadu jakościowego należy przygotować **scenariusz wywiadu**. Nie jest to trudne, wystarczy przeprowadzić burzę mózgów w gronie osób znających się na temacie – o co zapytać ludzi? Jakie są z perspektywy problemy respondentów? Jak wygląda „mapa problemów” i kluczowe kwestie? Dzięki takiej burzy mózgów można przygotować listę zagadnień, a na jej podstawie scenariusz wywiadu. Przykładowo, kiedy pytamy respondentów o politykę rodzinną, wstępna lista zagadnień będzie wyglądała następująco: mieszkalnictwo, zdrowie, opieka nad dziećmi, rynek pracy, spędzanie czasu wolnego, instytucje, organizacje rodzinne itp.

Opracowanie wyników ankiet i wywiadów powinno mieć kształt oddzielnego, krótkiego raportu diagnostycznego, który zostanie przedłożony zespołowi partycypacyjnemu. Winien on zawierać najciekawsze, najważniejsze wnioski i rekomendacje z ankiet i wywiadów.

Pamiętajmy, że najważniejszą częścią przygotowania się do diagnozy lokalnej jest zadanie właściwych pytań. Wiele strategii i planów rozwojowych bierze na cel niewłaściwe problemy, na czym cierpi skuteczność i wiarygodność tych dokumentów.



**Jak powiedział Albert Einstein,
Gdyby dano mi godzinę na uratowanie naszej planety, 59 minut poświęciłbym na zdefiniowanie problemu, a jedną na jego rozwiązanie.**

STRUKTURA I ZAWARTOŚĆ DOKUMENTU PLANISTYCZNEGO

Nie ma czegoś takiego jak jeden wzorzec planu/programu rozwoju, strategii rozwoju lokalnego. W różnych krajach, regionach i jednostkach samorządu funkcjonują różne struktury takich dokumentów.

Jednostki samorządu terytorialnego uczestniczące w projekcie „Decydujmy razem” także tworzyły swoje dokumenty wedle rozmaitych wzorów. **Niemniej w każdym dokumencie planistycznym muszą się znaleźć pewne niezbędne, takie same elementy:**

- ▶ tytuł dokumentu (który często od razu zawiera w sobie jego główny cel – np. „Plan Rozwoju Lokalnego Systemu Opieki nad Małym Dzieckiem”),
- ▶ ramy czasowe, czyli jakiego okresu dotyczy plan/program,
- ▶ informacje na temat autorów: dobrą praktyką jest, aby w dokumencie umieszczać nazwiska członków zespołu partycypacyjnego; należy również zamieścić informacje na temat metody, według jakiej tworzony był plan,
- ▶ najważniejsze rezultaty diagnozy lokalnej – w tej części często zamieszcza się podstawowe dane o miejscowości/powiecie, któremu poświęcony jest dokument rozwojowy; tutaj znajdują się wyniki diagnozowania, np. przeprowadzonej analizy SWOT bądź uzyskane przy pomocy innego narzędzia,
- ▶ zdefiniowane cele strategiczne/ogólne/główne oraz cele szczegółowe/operacyjne; w przypadku takich dokumentów jak Strategia Zrównoważonego Rozwoju definiuje się całościową wizję rozwoju miejscowości,
- ▶ lista działań i projektów wykonawczych do wyżej wspomnianych celów, które zawierają harmonogramy, budżety i wskaźniki realizacji; dotyczy to szczególnie planów i programów 2–3-letnich, odnoszących się do konkretnych dziedzin.
- ▶ opis systemu monitoringu i ewaluacji.

Poniżej omówimy pokrótce najważniejsze elementy dokumentu planistycznego.

Definiowanie celów strategicznych, wizja i misja

Wizja to docelowy stan instytucji/miejscowości w perspektywie 15–20 lat.

Misja to cel nadrzędny, któremu ma służyć dana instytucja lokalna czy nowo powoływana inicjatywa. Misja danej organizacji jest kształtowana przez wyznawane wartości, historię instytucji, preferencje kierownictwa, otoczenie, zasoby i posiadane kompetencje.

Nie każdy dokument rozwojowy musi mieć misję i wizję. Mają je najczęściej strategie rozwoju miejscowości, strategie zrównoważonego rozwoju, strategie rozwoju turystyki.

Sformułowanie wizji i misji jest bardzo pomocne, szczególnie w sytuacji, kiedy planujemy na przyszłość poszukiwanie dodatkowego finansowania dla zaprojektowanych działań. Dobrze sformułowana wizja i misja jest ważnym argumentem dla każdego potencjalnego sponsora lub grantodawcy.

Sformułowanie wizji i misji – niezależnie od SKALI danego działania (nawet w przypadku małej biblioteki czy świetlicy) pomaga też w integracji zespołu ludzi, którzy są za dane działanie odpowiedzialni, stanowi stałe przypomnienie o celach i wartościach, do jakich dąży zespół. Prócz wizji i misji, każdy plan/program rozwojowy powinien mieć dokładnie zdefiniowane cele. Jest kilka rodzajów celów:

- cele strategiczne, zwane czasami głównymi czy ogólnymi,
- cele szczegółowe, zwane operacyjnymi,
- cele projektów.

Cel strategiczny/główny/ogólny ma charakter długoterminowy; jego zapis może być dość ogólny, osiągnięcie tego celu nie jest możliwe dzięki realizacji pojedynczego projektu, jednak realizacja poszczególnych projektów przybliży nas stopniowo do realizacji celów strategicznych.

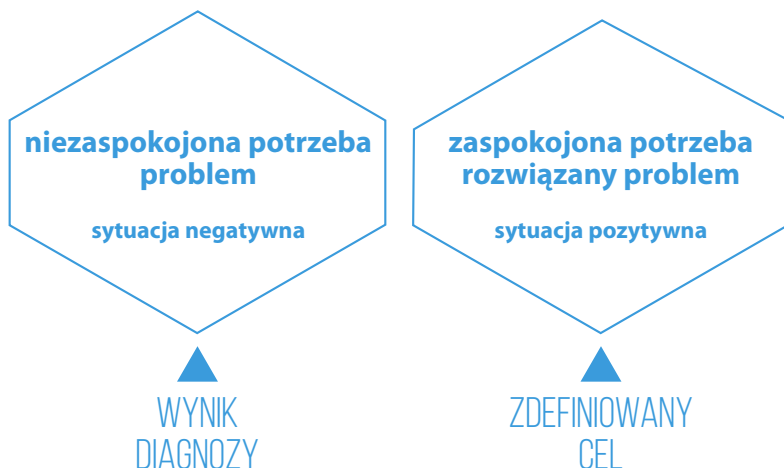
Cele szczegółowe/operacyjne określone w obrębie celów strategicznych, powinny mieć wskaźniki realizacji (czyli informację, po czym poznamy, że cel został osiągnięty) oraz sposób pomiaru tych wskaźników. Przykładowo jeśli wskaźnikiem realizacji danego celu jest „wzrost satysfakcji mieszkańców”, powinno być zdefiniowane, w jaki sposób ten wskaźnik będzie mierzony (np. ankietami, wywiadami, kwestionariuszem internetowym itp).

Cele projektów wykonawczych – to cele konkretnych, rozpisanych w czasie przedsięwzięć, realizowanych w ramach danego celu szczegółowego. Zrealizowanie pakietu projektów powinno doprowadzić do osiągnięcia danego celu szczegółowego.

Dochodzenie do jak najlepszego sformułowania celów jest procesem. Bardzo ważne jest w nim stałe odwoływanie się do przeprowadzonej wcześniej diagnozy, która dostarcza informacji o:

- posiadanych zasobach, na których możemy bazować,
- słabych stronach, barierach, ograniczeniach, czynnikach hamujących rozwój,
- potrzebach i problemach różnych grup.

Jak zatem od diagnozy przejść do definicji celu? Można iść kilkoma drogami: możemy postawić sobie za cel wzmacnianie walorów, którymi już dysponujemy, mocnych stron, bazowanie na tym, co wspiera rozwój; możemy też postawić sobie za cel likwidację wszystkiego co ogranicza, hamuje; wreszcie celem powinno być zaspokojenie potrzeb, rozwiązanie istniejących problemów. Jeżeli mamy do czynienia z niezaspokojoną potrzebą czy istniejącym problemem, to celem powinno być zaspokojenie tej potrzeby czy rozwiązanie tego problemu, czyli przejście z sytuacji negatywnej do pozytywnej. Możemy to przedstawić na rysunku.



Cele szczegółowe/operacyjne i cele projektów powinny spełniać kilka warunków, być:

S **Specyficzne**, czyli, inaczej mówiąc, konkretne,

M **Mierzalne** – do mierzenia celów służą wskaźniki, jeżeli mówimy, że celem jest spadek bezrobocia, to powinniśmy określić, do jakiej wartości czy o jaki procent; jeżeli mówimy, że celem jest pozyskanie środków zewnętrznych, to powinniśmy wiedzieć, jaka ma być ich wartość, lub jaki procent przedsięwzięć ma być z nich finansowany,

A **Akceptowalne** – już na etapie definiowania celów powinniśmy uwzględnić różnice interesów różnych grup; oczywiście może się zdarzyć, że jakiś cel będzie dla pewnej grupy trudny do zaakceptowania, ale decyzja o jego przyjęciu musi być podjęta świadomie,

R **Realistyczne**,

T **Terminowe** – realizacja każdego celu powinna być określona w czasie, czyli powinniśmy założyć jego przeprowadzenie w ciągu roku, dwu lat, pięciu itp.

PRZYKŁAD Z ŻYCIA

Planowanie partycypacyjne stało się szkołą artykulacji potrzeb i problemów w zrozumiałym języku.

Animatorzy partycypacji podkreślali, że dopiero proces partycypacyjny i konieczność dogadywania się z mieszkańcami zmusiły ich, jako urzędników, do zmiany sposobów komunikacji, do szukania języka zrozumiałego dla wszystkich, lepiej artykułującego potrzeby i postulaty.

To też jest plus partycypacji, że dokument jest pisany prosto: co pomyślał, to napisał. Nie ma tego słownictwa nadmuchanego, wyszukanego którego się na co dzień nie używa i nie trzeba się potem zastanawiać, o co chodzi.

Definiowanie projektów wykonawczych – harmonogramy, budżet, wskaźniki realizacji

Jeżeli wiadomo już, jaki stan rzeczy ma być osiągnięty, bo zostały zdefiniowane cele strategiczne/główne i szczegółowe/operacyjne, należy dokładnie rozpisać wszystkie działania i projekty wykonawcze, które doprowadzą do ich osiągnięcia.

Projekt wykonawczy to przedsięwzięcie, które:

- służy realizacji określonego celu,
- jest ograniczone w czasie (ma określony początek i koniec, harmonogram),
- ma określony budżet, odpowiedzialnych za realizację i zasoby (potrzebne materiały, zezwolenia, decyzje),
- został zaplanowany, jednoznacznie określony wymierny rezultat,
- ma wyjątkowy charakter i określony stopień ryzyka,
- zazwyczaj angażuje większą liczbę osób.

Ważne, aby przy projektach i działaniach zdefiniować:

- wskaźniki ich realizacji – czyli wielkości zmiennych, po jakich poznamy, że zaplanowane działania zrealizowaliśmy,
- terminy realizacji,
- osoby odpowiedzialne za realizację poszczególnych komponentów,
- budżety projektów i źródła finansowania.

Monitoring wdrożenia projektów wykonawczych

Monitoring⁹ – to proces zbierania informacji; systematyczne badanie, które opiera się na pytaniach: **czy projekt przebiega zgodnie z planem, czy udaje się osiągnąć zamierzone produkty i rezultaty**. Monitoring przeprowadzany jest w trakcie realizacji projektu wykonawczego i powinien badać jego trzy elementy: trzymanie się harmonogramu działań, wykorzystanie budżetu oraz osiąganie zaplanowanych rezultatów. Monitoring to badanie zgodności planu z realizacją. Osoby odpowiedzialne za monitoring to jednocześnie osoby zarządzające projektem.

Monitoring:

- pokazuje stopień realizacji zadań, tempo i kierunek przebiegu działań – terminy, wskaźniki, budżet,
- służy promocji danej inicjatywy, gdyż na bieżąco dostarcza danych, które można udostępnić mediom,
- pozwala szybko wychwycić kłopoty i zapobiegać kryzysowi,
- to rodzaj ewidencji danych służących później do ewaluacji,
- daje stałą kontrolę nad tym, co zrobiliśmy, a co jeszcze przed nami.

Istotą monitoringu jest:

- wyciąganie wniosków z tego, co zostało, a co nie zostało zrobione,
- modyfikowanie dalszych poczynań w taki sposób, aby w przyszłości osiągnąć zakładany cel,
- wypracowanie technik zbierania informacji oraz opracowanie odpowiednich wskaźników, które będą odzwierciedlały efektywność prowadzonych działań.

Monitoring prowadzony może być jako:

- **monitoring wskaźnikowy** – w oparciu o oczekiwane wskaźniki osiągnięć,
- **monitoring społeczny** – na podstawie wyników badania opinii, w szczególności poprzez konsultacje społeczne.

Do monitoringu można wykorzystywać różnorodne narzędzia, na przykład: cząstkowe sprawozdania z realizacji projektu, ustne lub pisemne, karty pracy, listy obecności, ankiety, raporty finansowe określające stopień wykorzystania budżetu.

Ewaluacja wdrożenia projektów wykonawczych

Ewaluacja¹⁰ powinna zostać przeprowadzona już po wdrożeniu projektów wykonawczych. Każda ewaluacja odpowiada na pytania: **czy i jak udało się osiągnąć zamierzone cele oraz w jaki sposób udało się je osiągnąć?** Ewaluację wykonuje się po wybranym elemencie projektu lub po jego całościowej realizacji. Osoby odpowiedzialne za ewaluację to osoby zarządzające projektem (jeśli przeprowadzamy „samoewaluację” – ewaluację wewnętrzną) albo wynajęta instytucja/osoba (jeśli przeprowadzamy ewaluację zewnętrzną).

10 Poradnik dla organizacji pozarządowych – www.poradnik.ngo.pl

Ewaluacja:

- odwołuje się do wskaźników monitoringowych,
- prowadzona w konkretnych momentach wdrażania programu pozwala na podjęcie decyzji co do modyfikacji celów lub działań,
- pozwala na stwierdzenie, czy i jak udało się osiągnąć zakładany cel oraz ocenić stopień kompletności wdrożenia programu,
- ma charakter zarówno całościowy, jak i analityczny,
- dostarcza niezbędnych informacji na potrzeby przyszłych projektów.

Kluczowe zasady ewaluacji to:

- każdy projekt powinien uwzględniać proces ewaluacji (każdy cel i działanie powinny być poddane szczegółowej analizie),
- ewaluacja wykonania zaplanowanej strategii powinna być dokonywana z zachowaniem partnerskiej współpracy (konieczna jest współpraca pomiędzy wszystkimi zaangażowanymi w dokonywanie oceny),
- ewaluacja musi być zaplanowana krok po kroku.

Tak monitoring, jak i ewaluacja wdrożenia strategii czy też każdego uchwalonego planu rozwojowego powinny być zaplanowane w samej strategii. Zasady ich prowadzenia w postaci systemu monitoringu i ewaluacji powinny być zapisane w dokumencie planistycznym.

Co powinien zawierać wzorcowy system monitoringu, zapisany w strategii lub dokumencie planistycznym?

- cele monitoringu (po co będzie przeprowadzany?),
- przedmiot monitoringu (co będzie monitorowane?),
- kamienie milowe (jak często będzie prowadzony monitoring?),
- zespół monitorujący (skład osobowy uwzględniający udział strony społecznej),
- procedura monitorowania (jak często będą opracowywane raporty? Kto będzie ich odbiorcą? Kto i w jaki sposób na podstawie rekomendacji zawartych w raporcie będzie dokonywał zmian w programie?).

Co powinien zawierać system ewaluacji, zapisany w strategii lub innym dokumencie planistycznym?

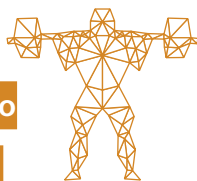
- cel i odbiorcę ewaluacji (po co będzie przeprowadzana? komu będą przedstawiane wyniki?),
- temat ewaluacji (co będzie podlegać ewaluacji?),
- moment ewaluacji (w jakim momencie/jakich momentach badania ewaluacyjne programu zostaną przeprowadzone),
- kryteria oceny (pod jakim kątem będzie dokonywana ewaluacja?),
- zespół ds. ewaluacji (skład osobowy, z uwzględnieniem strony społecznej),
- zasoby (jakie zasoby są potrzebne do wykonania ewaluacji? – czas, eksperci, finanse).

Raport z ewaluacji powinien składać się z:

1. przedmiotu badania i kontekstu ewaluacji,
2. procedury badawczej (koncepcja ewaluacji, stosowane metody),
3. wyników badań (informacje o zebranych danych, interpretacja, wyniki),
4. wniosków z ewaluacji (pokazanie zarówno zalet, jak i słabości),
5. rekomendacji dotyczących przyszłości (nie powinny to być dyrektywy, lecz sugestie).

Znaczenie wsparcia instytucjonalnego urzędu i radnych dla sukcesu planowania partycypacyjnego

Model partycypacyjnego planowania według ścieżki FRDL zakłada, że to jednostka samorządu terytorialnego jest inicjatorem procesu planowania. Animator partycypacji, który zazwyczaj jest pracownikiem urzędu, jest jednocześnie liderem procesu planowania.



Jako lider zespołu zwykle też prezentuje radzie i komisjom rady wynik pracy zespołu partycypacyjnego, czyli dokument rozwoju. Koordynator gminny w procesie partycypacji to także przede wszystkim pracownik jednostki samorządu terytorialnego, zajmujący najczęściej kierownicze stanowisko, np. sekretarz gminy.

W powodzeniu całego procesu planowania partycypacyjnego rola samorządu jest absolutnie kluczowa.

Jakie zatem wsparcie ze strony jednostki samorządu terytorialnego jest potrzebne, aby proces planowania partycypacyjnego mógł się toczyć z powodzeniem?

▶ Przedstawiciele urzędu powinni stale wsłuchiwać się w potrzeby mieszkańców, nie tylko przy okazji konkretnego projektu partycypacyjnego, i odpowiadać na ich potrzebę brania udziału w kształtowaniu gminnej rzeczywistości.

▶ Gdy nie ma oddolnych impulsów, aby partycypacyjnie planować lokalne inicjatywy, urząd sam może takie procesy podejmować, zapraszać mieszkańców do zespołów partycypacyjnych, inicjować konsultacje, a wcześniej szeroko o nich informować.

- ▶ Gdy proces partycypacyjny się zacznie, urząd powinien wspierać go poprzez obecność przedstawicieli władzy wykonawczej i ustawodawczej w składzie zespołu partycypacyjnego. Obecność wójta, burmistrza, prezydenta, starosty, przewodniczącego rady, radnych nadaje rangę procesowi planowania partycypacyjnego i często jest czynnikiem motywującym mieszkańców czy przedstawicieli organizacji pozarządowych do wzięcia w nim udziału.
- ▶ Wsparcie o charakterze merytorycznym: niezastąpiona jest wiedza osób pracujących w urzędzie o poszczególnych zagadnieniach, które są przedmiotem planowania, dlatego osoby dysponujące tą wiedzą powinny brać udział w spotkaniach zespołu partycypacyjnego (szczególnie na poziomie definiowania projektów wykonawczych), a pracownicy merytoryczni urzędu powinni dostarczać danych merytorycznych, zestawień, prezentacji już posiadanych programów i innych dokumentów rozwojowych.
- ▶ W zakresie wsparcia merytorycznego, urząd może również sfinansować wsparcie eksperckie dla zespołu partycypacyjnego w postaci zewnętrznych ekspertów/doradców.
- ▶ Wsparcie o charakterze logistycznym – w urzędzie pracują osoby, które mają doświadczenie w organizacji spotkań, dysponują też salami i wyposażeniem technicznym: rzutnikami, kserokopiarkami, komputerami.
- ▶ Wsparcie jest konieczne także przy przeprowadzaniu diagnozy oraz przy konsultacjach społecznych: powielenie ankiet, zatrudnienie ankieterów (np. wolontariat, prace interwencyjne), udostępnienie strony internetowej urzędu.
- ▶ Przy promocji procesu partycypacji wśród ludzi, przy rekrutacji mieszkańców, oraz przy organizowaniu dla nich spotkań i konsultacji, bardzo ważne jest, aby zaprosić do współpracy jednostki pomocnicze i organizacyjne urzędu, takie jak szkoły, gminne/miejskie/powiatowe ośrodki pomocy społecznej, świetlice, domy kultury.

PRZYKŁAD Z ŻYCIA

W projekcie „Decydujmy razem” często zdążyło się, że kolejne spotkania zespołów partycypacyjnych odbywały się na terenie jednostek organizacyjnych – domów kultury, bibliotek, zespołów szkół, świetlic, gminnych/miejskich ośrodków sportowych. Pozwalało to zespołom partycypacyjnym „wyjść w teren”, spotkać się z różnymi ludźmi, poznać ich potrzeby i problemy. Z kolei organizacje pozarządowe, takie jak np. koła gospodyń wiejskich, miały okazję pokazać się szerszej społeczności.

KONSULTACJE SPOŁECZNE

Nawet najlepszy dokument planistyczny, opracowany z udziałem bardzo różnorodnego i zaangażowanego zespołu partycypacyjnego, może wiele zyskać dzięki przeprowadzeniu konsultacji społecznych. Dobrze poprowadzone konsultacje społeczne są niezwykle cennym, niezbędnym wręcz elementem całego procesu planowania partycypacyjnego.

Najbardziej wyczerpujący opis procesu przeprowadzania konsultacji społecznych znaleźć można w **kanonie lokalnych konsultacji społecznych**, specjalnej publikacji, opracowanej w ramach projektu „Decydujmy razem”. W niniejszym rozdziale przekażemy tylko kilka najbardziej istotnych informacji na ten temat.

Konsultacje społeczne to proces, w którym przedstawiciele władz (każdego szczebla: od lokalnych po centralne) przedstawiają obywatelom swoje plany dotyczące np. aktów prawnych (ich zmiany lub uchwalania nowych), inwestycji lub innych przedsięwzięć, które będą miały wpływ na życie codzienne i pracę obywateli. Konsultacje nie ograniczają się jednak tylko do przedstawienia tych planów, ale także do wysłuchania opinii na ich temat, ich modyfikowania i informowania o ostatecznej decyzji władz.

Konsultacje społeczne to proces uzyskiwania opinii, stanowisk, propozycji itp. od instytucji i osób, których bezpośrednio lub pośrednio dotkną skutki proponowanych przez administrację działań.

Etapy procesu konsultacji społecznych to:

- informowanie o zamierzenia/planach,
- prezentacja poglądów urzędników na sposoby rozwiązania problemu,
- wymiana opinii (zebranie opinii lokalnej społeczności),
- informowanie o finalnej decyzji.

Korzyści z dobrze przeprowadzonych konsultacji są rozliczne:

- wzrost wzajemnego zaufania w społeczności lokalnej i zrozumienia w relacjach między urzędem i mieszkańcami, między urzędem i organizacjami pozarządowymi,
- ujawnienie różnic interesów i istniejących lub potencjalnych konfliktów,
- tworzenie nowych, bardziej otwartych kanałów przepływu informacji między władzą i społeczeństwem,
- lepsza realizacja potrzeb społeczności, większe prawdopodobieństwo realizacji dopasowanych „szytych na miarę” programów społecznych,
- precyzyjniejsze określenie priorytetów i rozdysponowanie ograniczonych zasobów,
- zmniejszenie poziomu konfliktów podczas fazy realizacji projektów, ponieważ konflikt ujawnia się wcześniej, już podczas konsultacji, i można przedsięwziąć działania zapobiegawcze, skorygować plany, podjąć negocjacje,
- edukacja obywatelska społeczności lokalnej – ludzie zaczynają rozumieć konieczność brania pod uwagę różnych potrzeb, interesów,
- uświadamianie wszystkim lokalnej różnorodności i przekonywanie, że jest dla społeczności korzystna, promocja tolerancji i zrozumienia dla różnych potrzeb, poglądów i stanowisk,
- kształtowanie zrozumienia złożoności problemów, co przeciwdziała populizmowi i wierze w proste rozwiązania.

W przypadku partycypacyjnego tworzenia dokumentu rozwojowego zespół partycypacyjny jest tylko reprezentacją społeczności lokalnej. Konsultacje społeczne dają możliwość rozszerzenia grupy, która dyskutuje i tworzy ostateczny kształt dokumentu.

Proces konsultacji społecznych powinien zostać odpowiednio zaplanowany. W tym celu należy odpowiedzieć sobie na kilka ważnych pytań:

Jaki jest cel konsultacji?

Co chcemy w jej wyniku otrzymać, czy opinie o przedstawionych propozycjach, czy też nowe propozycje, pomysły.

Co będzie konsultowane?

Czy cała treść dokumentu, czy na przykład tylko fragmenty, w przypadku strategii częstą praktyką jest bowiem konsultowanie celów strategicznych i operacyjnych oraz projektów.

Z kim będziemy konsultować?

Warto wrócić zatem do samych początków tworzenia dokumentu i zapytać, kto jest interesariuszem; dokument bowiem powinien być skonsultowany przede wszystkim z interesariuszami.

Jak informować o konsultacjach?

Informacja o tym, że przeprowadzane są konsultacje musi dotrzeć do zainteresowanych, dlatego należy zastanowić się, jak te osoby lub grupy osób najczęściej pozyskują informacje, w jaki sposób ona do nich dociera, nie każdy ma dostęp do Internetu, czy do tablicy informacyjnej w urzędzie.

Jak długo będą trwały konsultacje?

Ich czas trwania powinien być zgodny z uchwałą rady dotyczącą trybu konsultacji społecznych. Optymalny czas to od 3 do 4 tygodni, choć zależy to też od wielu dodatkowych warunków.

Jakich narzędzi konsultacji użyjemy?

Czy będą one przeprowadzane drogą elektroniczną, listową, czy będą organizowane specjalne spotkania.

Jaki będzie ich koszt, skąd weźmiemy środki?

Aby obliczyć koszty konsultacji, musimy wiedzieć, po pierwsze, jakiej liczby osób będą dotyczyć, po drugie, jakimi metodami będą przeprowadzane. Co zrobimy z wynikami konsultacji, jak poinformujemy o ich wyniku? Najlepiej założyć, że informacja o wynikach konsultacji zostanie dostarczona tą samą drogą co informacja o konsultacjach.

W jaki sposób można przeprowadzić konsultacje społeczne:

- konsultacje przy pomocy ankiet (dostarczanych drogą listową, wykładanych w miejscach dostępnych dla mieszkańców, jako wrzutka do lokalnej prasy, dostępnych przez Internet),
- wyłożonego do wglądu dokumentu (w siedzibie jednostki samorządu terytorialnego, na stronie internetowej, u sołtysa), do którego można zgłaszać uwagi ustnie, listownie, telefonicznie lub mailowo,
- prezentacja dokumentu podczas spotkań z mieszkańcami (zebrania wiejskie, zebrania rodziców, rad parafialnych, święto miejscowości) połączona z dyskusją i zbieraniem opinii ustnych lub pisemnych,
- spotkania z przedstawicielami organizacji pozarządowych lub liderami opinii, którzy nie brali udziału w pracach zespołu partycypacyjnego,
- dyżury członków zespołu partycypacyjnego, podczas których przedstawiciele lokalnej społeczności mogą zapoznać się z dokumentem i przekazać swoje uwagi;

Coraz szerzej i częściej do konsultacji wykorzystywane są **media elektroniczne**.

Mają wiele zalet:

- możliwość szybkiego dotarcia z informacją i utrzymywanie stałego, łatwego i szybkiego kontaktu, informacja może być szybko aktualizowana,
- wyrażenie opinii jest łatwiejsze – napisanie komentarza i wysłanie maila lub wiadomości sms, czy wypełnienie ankiety na stronie www jest szybsze i prostsze niż wówczas, gdy te same uwagi trzeba spisać na papierze,
- możliwość tworzenia społeczności zainteresowanej konkretnym tematem, wątkiem; „skrzyknięcia” się członków społeczności lokalnej,
- lista FAQ, czyli odpowiedzi na najczęściej zadawane pytania, co ogranicza ilość pracy, bo informacja jest jednocześnie dostępna dla wielu zainteresowanych.

Media elektroniczne coraz szerzej docierają do mieszkańców, nie zapominajmy jednak, że nie wszyscy mają dostęp do Internetu, nie wszyscy odbierają czy wysyłają SMSy. Wykluczenie cyfrowe to nadal jeszcze dość powszechne zjawisko wśród ludności terenów wiejskich, generacji 50+.

Dlatego przy rozpatrywaniu narzędzi konsultacji społecznych, należy za każdym razem przeanalizować, jak informacja dociera do danej grupy. Nie należy też zbyt łatwo rezygnować z konsultacji przy okazji zebrań wiejskich, świąt i uroczystości lokalnych. Konsultacje najlepiej przeprowadzać tak, aby społeczność miała możliwość wypowiedzenia się, ale aby nie wiązało się to z dodatkowych, dużym wysiłkiem.

Jak skutecznie przeprowadzić konsultacje? – dobre praktyki i najczęściej popełniane błędy

We wspomnianym już kanonie lokalnych konsultacji społecznych, opracowanym w ramach projektu „Decydujmy razem” przypomina się o 7 zasadach konsultacji społecznych¹¹. Są one następujące:

7 ZASAD LOKALNYCH KONSULTACJI SPOŁECZNYCH

DOBRA WIARA

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

POWSZECHNOŚĆ

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

PRZEJRZYŚCIÓŚĆ

Informacje o celu, regułach, przebiegu i wyniku konsultacji muszą być powszechnie dostępne. Musi być jasne, kto dany pogląd reprezentuje.

RESPANSYWNÓŚĆ

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

KOORDYNACJA

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

PRZEWIDYWALNOŚĆ

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

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.

11 więcej informacji o 7 zasadach konsultacji znajduje się na stronie Ministerstwa Administracji i Cyfryzacji: <https://mac.gov.pl/konsultacje-spoleczne/>

Podane zasady wskazują na to, że rzetelność obowiązuje z obydwu stron: administracja powinna dołożyć wszelkich starań, aby profesjonalnie i rzetelnie przygotować proces konsultacji, natomiast przedstawiciele strony społecznej przed wyrażeniem ostatecznej opinii powinni się zapoznać z przedstawionymi planami i dokumentami.

Nie tylko sama informacja o konsultacjach powinna dotrzeć do społeczności, również zasady, na jakich odbywają się konsultacje, ich wynik oraz wiadomość, w jaki sposób wnioski płynące z konsultacji zostaną wykorzystane.

Warto dokumentować poszczególne etapy konsultacji np. wnioski ze spotkań, ankiet powinny być spisywane; mieszkańcy powinni mieć wgląd do dokumentacji.

Konsultacje powinny stopniowo stawać się stałą praktyką w samorządzie, nie powinny być robione okazjonalnie lecz regularnie. Warto wypracowywać nowe skuteczne drogi docierania do społeczności, jak i sposoby odbierania sygnału zwrotnego. Po przeprowadzeniu konsultacji, należy dokonać ewaluacji, co się udało, a co nie, co było skuteczne, a co zawiodło i dlaczego. W ten sposób tworzy się bazę dobrych praktyk, które będą wykorzystane w kolejnych konsultacjach.

Czego unikać w przypadku konsultacji? Jakie są najczęściej popełniane błędy?

- Niepełne poinformowanie społeczności: informacja o konsultacjach nie dociera do zainteresowanych, informacja lub dokumenty są pisane zbyt trudnym językiem, niezrozumiałym dla niefachowców, czasami do dokumentu i jego zapisów trzeba dodać komentarz wyjaśniający.
- Brak sprecyzowanego i czytelnie podanego celu konsultacji, mieszkańcy nie wiedzą, po co mają się wypowiedzieć, czemu ich wypowiedzi służą, na co będą mieli wpływ.
- **Brak informacji o wynikach konsultacji** – bardzo częsty błąd nie tylko w przypadku konsultacji, ale także w innych badaniach opinii; po przeprowadzeniu ankiet i wywiadów, czy też zebraniu wniosków, władza nie informuje, jaki jest wynik konsultacji, jakie opinie zostały wyrażone, jakie uwagi zgłoszone, wreszcie co z tymi uwagami zrobiono, które udało się uwzględnić, a których nie. Nieinformowanie o takich sprawach, to bardzo zła praktyka, nie tylko zniechęca do brania udziału w następnych konsultacjach, ale stwarza wrażenie, że pytaliśmy, bo musieliśmy, ale odpowiedź wcale nie była nam potrzebna.
- **Zbyt wąski krąg zapraszanych do konsultacji:** do konsultacji powinno być zaproszonych maksymalnie dużo osób, każdy bowiem powinien otrzymać możliwość

wypowiedzenia się na dany temat. Oczywiście, później każdy podejmuje decyzję, czy weźmie udział w konsultacjach i wyrazi opinię.

- **Przystępowanie do konsultacji z gotową tezą**, poszukiwanie poparcia dla zgłoszonych rozwiązań, a nie otwarte pytanie „Co o tych rozwiązaniach Państwo sądzą? Jakie jest Państwa zdanie? Może mają Państwo inne propozycje, jeżeli tak, to jakie?”. Takie postępowanie bardzo zniechęca do udziału w konsultacjach, mieszkańcy szybko wyczuwają fasadowość działań.

Jak zapewnić najwyższą jakość konsultacjom społecznym – porady praktyczne

- 1 umieszczenie i rozpowszechnienie informacji o konsultacjach przez wszystkie kanały informacyjne funkcjonujące na danym terenie, wykorzystać należy nie tylko lokalną prasę, stronę internetową, tablice ogłoszeniowe, ale także plakaty i ogłoszenia w miejscach, gdzie mieszkańcy często bywają (sklepy, przystanki, szkoły, domy kultury, biblioteki), ogłoszenia w kościołach; spotkania takie jak festyny, święta miejscowości, ulicy, zebrania wiejskie, zebrania osiedlowe, zaproszenia imienne do liderów opinii tak instytucjonalnych jak i indywidualnych; z informacją należy docierać przez maksymalnie wiele kanałów, im więcej, tym lepiej,
- 2 dołączenie do zaproszeń dokumentów, które mają być konsultowane; czasami dokument liczy wiele stron i dotarcie do najważniejszych kwestii może być trudne, dlatego dobrą praktyką w przypadku strategii jest przygotowanie skrótu zawierającego cele i projekty, zawsze jednak w materiale powinna być informacja, w jaki sposób można dotrzeć do całości tekstu,
- 3 podziękowanie z góry mieszkańcom i mieszkankom za zaangażowanie i poświęcony czas.

Wnioski z konsultacji – co z nimi zrobić?

Działalność informacyjna Urzędu nie powinna się kończyć na poinformowaniu mieszkańców o konsultacjach społecznych. Po opracowaniu wyników, czyli na przykład po opracowaniu wyników ankiet, spisaniu i wyciągnięciu wniosków z wywiadów, ze spotkań z mieszkańcami, należy sporządzić raport z konsultacji społecznych, który będzie zawierał podsumowanie i wnioski z konsultacji.

Wnioski i rekomendacje powinny dotyczyć przede wszystkim tego, jakie opinie i uwagi, z jakich powodów, należy uwzględnić w dokumencie rozwojowym, jakie zaś uwagi nie mogą być uwzględnione.

Uzasadnienie ma bardzo ważny walor edukacyjny dla mieszkańców, może na przykład wskazywać na to, że pewne działania nie mieszczą się w zakresie kompetencji jednostki samorządu, naruszają interes jakiejś konkretnej grupy lub są wzajemnie sprzeczne.

Raport z konsultacji społecznych wraz z rekomendacjami powinien być przedstawiony zespołowi partycypacyjnemu, który po zapoznaniu się z nim dokonuje ostatecznej decyzji, co zostanie uwzględnione, a co nie.

Dopiero po zadecydowaniu o ostatecznym kształcie dokumentu oraz o tym, jakie wnioski z konsultacji społecznych zostały przez zespół partycypacyjny uwzględnione, a jakie odrzucone, wraz z ostatecznym kształtem dokumentu informacja powinna dotrzeć do radnych oraz mieszkańców.

Taki sposób postępowania buduje poczucie podmiotowości mieszkańców i mieszkanek. Osoby, które uczestniczą w konsultacjach są poinformowane o tym, jak wyniki ich pracy i zaangażowanie wpłynęły na ostateczny kształt dokumentu. Nie zawsze będzie tak, że wnioski zostaną uwzględnione, ale ważne jest, aby dotarła informacja, że zostały przedyskutowane i z jakich powodów (podanych, konkretnie) zostały odrzucone.

Po przeprowadzonych konsultacjach społecznych, jest wskazane, aby animator partycypacji przeprowadził ewaluację procesu konsultacji. Ta ewaluacja może być przydatna dla Urzędu, aby sprawdzić, co działa, a co nie, jakie są problemy i co można byłoby poprawić na przyszłość. Ewaluację można przeprowadzić, zadając następujące pytania:

- czy udało się osiągnąć cel konsultacji, co było kluczowym czynnikiem sukcesu?
- czy wszystkie działania, które zostały zaprojektowane w planie konsultacji, zostały wykonane, jeżeli jakieś zadanie/działanie nie zostało wykonane, to dlaczego?
- które z kanałów informacyjnych okazały się najskuteczniejsze, które z kanałów informacyjnych okazały się najmniej skuteczne?
- dzięki któremu z narzędzi konsultacji zebrano najwięcej informacji, dzięki któremu najmniej, dlaczego?
- jaki był koszt działań konsultacyjnych, ile kosztowało, na przykład, zdobycie pojedynczej opinii dzięki zastosowaniu konkretnego narzędzia?
- jakie wnioski z konsultacji udało się przenieść do ostatecznego dokumentu?

Dopiero po takiej ewaluacji wyników konsultacji społecznych zyskujemy pełną bazę informacji na temat skuteczności naszych działań.

OGRANICZENIA I RYZYKA MODELU PLANOWANIA PARTYCYPACYJNEGO FRDL

Uznając wszystkie korzyści i wartości, jakie do społeczności lokalnej może wnieść planowania partycypacyjne, warto na koniec zwrócić uwagę na potencjalne ryzyka i zagrożenia, jakie wiążą się z tym procesem.

W poniższej tabeli, w pierwszej kolumnie, wymieniamy rodzaje ryzyka i zagrożeń, jakie napotkali animatorzy i zespoły partycypacyjne, realizujące projekt „Decydujmy razem”. W drugiej kolumnie tabeli są zaś rozwiązania i dobre praktyki, które pomogły animatorom partycypacji poradzić sobie z tymi czynnikami ryzyka.

Czynniki ryzyka

Sposoby zarządzania ryzykiem (na podstawie doświadczeń projektu „Decydujmy razem”)

Rozbudzenie wielu nadziei, potrzeb i oczekiwań społecznych bez zadbania o to, aby były zapewnione środki na realizację tych potrzeb – nie wszystkie samorządy w projekcie „Decydujmy razem” były finansowo przygotowane na wdrożeniową fazę projektu.

W tym przypadku najlepszym sposobem było ogłoszenie mieszkańcom, że uchwalony przez Radę program zostanie wdrożony, ale wdrożenie będzie podzielone na kolejne etapy, rozłożone w znacznie dłuższym odcinku czasu. Takie rozwiązanie jest znacznie lepsze niż zupełnie odstępianie od wdrożenia uchwalonego programu.

Szybkie topnienie liczby członków zespołu partycypacyjnego po pierwszych spotkaniach.

W większości gmin było to zjawisko zupełnie naturalne. Duży na początku zespół partycypacyjny stopniowo zmniejszał się, pozostawały osoby naprawdę zainteresowane projektem. Dobrym sposobem motywowania uczestników było zaangażowanie doradcy zewnętrznego, ułożenie wraz z nim precyzyjnego planu pracy zespołu oraz wyznaczenie „kamieni milowych”, które dawały zespołowi wrażenie postępów w pracy.

Zbyt abstrakcyjna, „projektowa” formuła planowania dokumentu, robiąca wrażenie niedostępnej dla osób mniej zaangażowanych społecznie i słabiej wykształconych.

Dobrym sposobem poradzenia sobie z tym problemem było wyznaczenie przez animatora, wspólnie z doradcą, podzespołów tematycznych, które pracowały nad bardziej złożonymi etapami planowania (np. diagnoza, analiza SWOT). Cały zespół partycypacyjny zapoznawał się z wynikami ich pracy, prezentowanymi w dostępny dla wszystkich sposób, i dyskutował te wyniki.

Ryzyko przeciążenia animatora partycypacji dodatkową pracą, która mogła kolidować z jego obowiązkami urzędowymi.

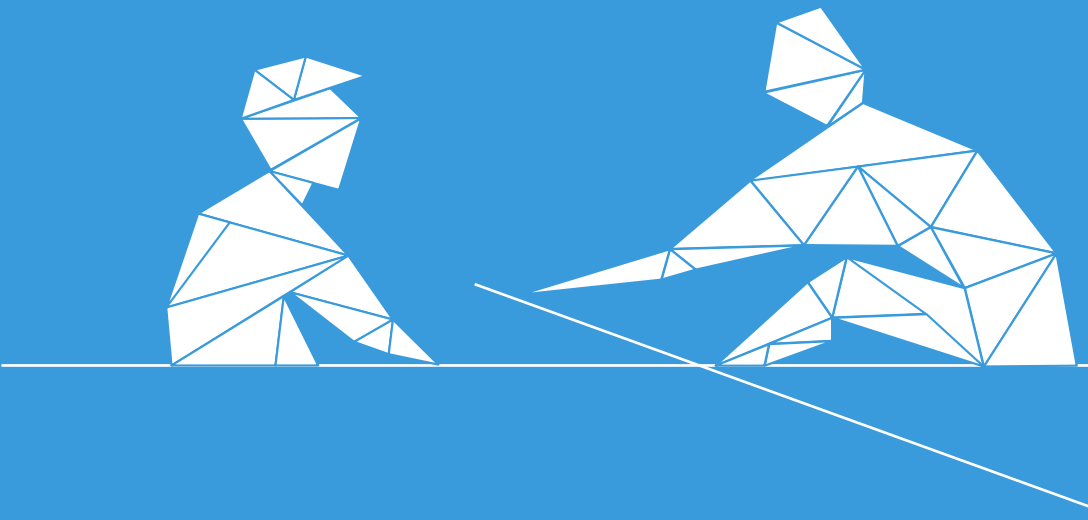
W gminach, gdzie projekt odniósł największy sukces, animator partycypacji nie działał sam – po pierwsze, ściśle i na bieżąco współpracował z doradcą zewnętrznym, po drugie, stale kontaktował się z „małym” zespołem roboczym, po trzecie – angażował do pracy jak najwięcej osób z zespołu partycypacyjnego, w tym także innych pracowników urzędu gminy. Kluczowe cechy animatora partycypacji to zaangażowanie i dyspozycyjność, dlatego, wybierając animatora spośród urzędników samorządu, należy ograniczyć zakres jego obowiązków, by mógł poświęcić się procesowi i swoim zaangażowaniem zarazić innych, ponieważ, jak wskazywali animatorzy „Decydujmy razem”, najważniejszą przeszkodą w ich pracy był brak czasu i nadmiar obowiązków.

Praca związana z planowaniem partycypacyjnym wymaga od animatora bardzo dużo dodatkowych, specjalnych kompetencji, których wcześniej mógł nie posiadać. Animatorom partycypacji może też przeszkadzać brak specjalnego funduszu, który mogą poświęcić na własne doksztalcanie.

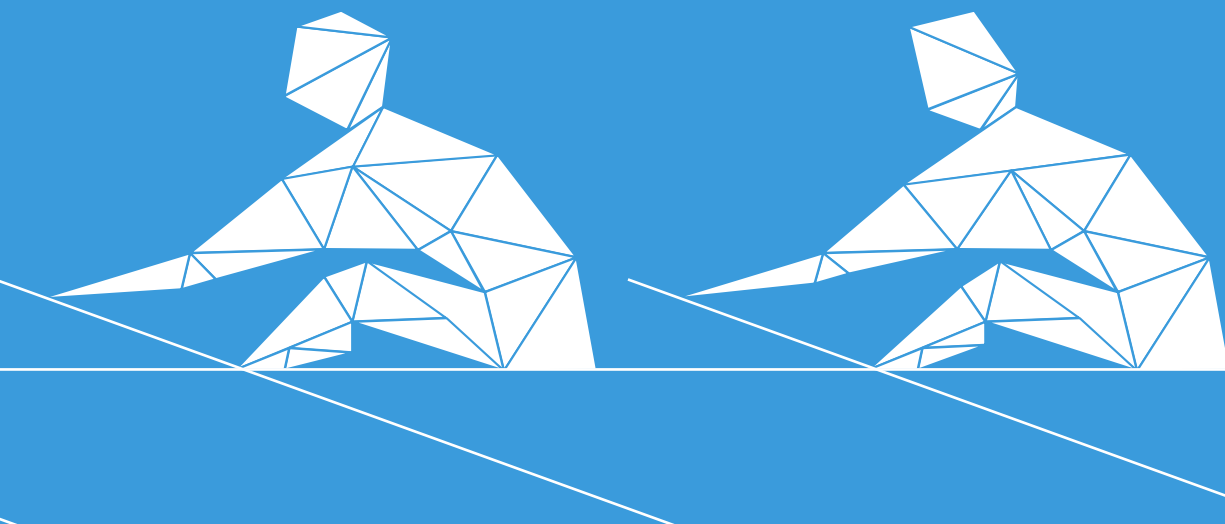
W chwili obecnej istnieje bardzo dużo form szkolenia i treningów z zakresu partycypacji, prowadzonych także przez Fundację Rozwoju Demokracji Lokalnej. Warto skorzystać z tych szkoleń przed rozpoczęciem planowania partycypacyjnego. Doświadczenia projektu „Decydujmy razem” pokazują, że jednostka samorządu powinna traktować projekty partycypacyjne jako mądrą inwestycję w obywatelskie edukowanie społeczności i gospodarować na to choćby niewielkie środki, które pomogą zapewnić procesowi wyższą jakość.

Trudności z zaangażowaniem przedsiębiorców w projekcie – wbrew założeniom modelu, nie byli oni w większości zainteresowani pracą w zespole partycypacyjnym, trudno było ich zrekrutować, a także utrzymać zainteresowanie tej grupy procesem partycypacji.

Warto rozważyć specjalne, bardziej pragmatyczne traktowanie biznesu w projektach planistycznych, przedstawiać im konkretną ofertę biznesową, np. budowanie łańcucha wartości, czyli rodzaju partnerstwa społeczno-publicznego z korzyścią dla obu stron. Biznes nie operuje bowiem językiem ideałów obywatelskich, dialogu, ale językiem konkretnych korzyści i wartości dodanej.



PLANOWANIE
PARTYCYPACYJNE
WEDUG ŚCIEŻKI
METODYCZNEJ CAL –
MODEL SUBREGIONALNY



Model subregionalny projektu „Decydujmy razem” zakładał współpracę kilku samorządów pracujących nad swoimi programami rozwojowymi jednocześnie.

Dlatego dobre praktyki i lekcje płynące z pionierskiej realizacji modelu subregionalnego będą przydatne przede wszystkim dla **ponadregionalnych struktur współpracy**, takich jak lokalne grupy działania (LGD), partnerstwa, stowarzyszenia, zrzeszenia, związki gmin i powiatów oraz wszystkie gminy niezrzeszone w strukturach formalnych, które postanowią razem współpracować i dzielić się doświadczeniami.

KORZYŚCI PŁYNĄCE ZE WSPÓŁPRACY NA POZIOMIE SUBREGIONALNYM



To jest najbardziej takie fundamentalne inspirowanie się i wymienianie się doświadczeniami. Jakby była jakaś jedna gmina, to skąd ona ma czerpać natchnienie, wiedzę? Czasami może robić coś w amoku myśląc, że robi dobrze, a tak naprawdę robi źle.

Animator subregionalny

Jeśli w partnerstwie o charakterze subregionu (np. Lokalnej Grupy Działania) jest więcej samorządów, które w zbliżonym okresie zamierzają opracowywać swoje dokumenty rozwojowe, warto poznać korzyści płynące z równoległej pracy nad tymi dokumentami w kilku gminach i powiatach. Realizacja subregionalnego modelu „Decydujmy razem” pokazała, że istnieje szereg takich korzyści, które mogą sprawić, że wszystkim gminom będzie łatwiej pracować nad dokumentami rozwojowymi symultanicznie. Te korzyści są następujące:



Subregionalny model współpracy pozwala zachować **spójność subregionu**. Zgodnie z założeniami programu LEADER, działania i projekty zawarte w lokalnych strategiach powinny

być powiązane i koordynowane jako spójna całość¹². Jednoczesna praca nad dokumentami rozwojowymi w kilku sąsiednich gminach/powiatach pozwala na zachowanie spójnej wizji rozwoju subregionu także na poziomie lokalnym, co w szerszej perspektywie ułatwi realizację inwestycji i pozyskiwanie środków zarówno na poziomie lokalnym, jak i subregionalnym.

2 Praca w modelu subregionalnym umożliwia **przepływ wiedzy opartej na sprawdzonych, dobrych praktykach** między samorządami. Jest to o tyle ważne, że niewiele gmin i powiatów ma doświadczenie w partycypacyjnym opracowywaniu i realizacji dokumentów rozwojowych. Subregion może więc stać się przestrzenią wymiany wiedzy, testowania rozwiązań i dobrych praktyk. W partnerstwie więcej gmin i powiatów ma szansę na pozytywne zakończenie procesu, ponieważ samorządy, którym się udało, mogą wesprzeć te, które napotkały przeszkody.

3 W modelu subregionalnym animatorzy partycypacji tworzą **sieć wsparcia**, w ramach której przekazują sobie konkretne rozwiązania. Osoby bardziej doświadczone, lepiej rozumiejące procesy zachodzące w społecznościach, przekazują wiedzę innym i motywują ich, dzięki czemu więcej gmin może zakończyć z powodzeniem partycypacyjny proces tworzenia, realizacji i ewaluacji dokumentów rozwojowych.

4 Nawiązanie współpracy subregionalnej przekłada się także na **trwałość zmian**, jakie zaszły w społecznościach. Po zakończeniu prac nad dokumentami rozwojowymi i ich realizacji pozostanie grupa doświadczonych animatorów partycypacji publicznej i reprezentantów innych sektorów, którzy w przyszłości będą w stanie wesprzeć takie procesy także w innych gminach i powiatach subregionu, dzieląc się doświadczeniem i wiedzą.

Najważniejsze lekcje płynące z realizacji projektu „Decydujemy razem” w modelu subregionalnym

W modelu subregionalnym współpracowało ze sobą czterdzieści osiem jednostek samorządu terytorialnego: czterdzieści gmin i osiem powiatów¹³. Gminy i powiaty, które przystąpiły do projektu „Decydujemy razem”, opracowywały programy w ramach jednej z czterech polityk publicznych: zrównoważonego rozwoju, integracji społecznej, zatrudnienia lub przedsiębiorczości.

12 Europejska Sieć na Rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich, <http://enrd.ec.europa.eu>, dostęp: 21.12.2012.

13 Informacje o wszystkich subregionach, gminach i powiatach, biorących udział w projekcie, oraz opracowanych przez nie programach znaleźć można w Aneksie.

Większość samorządów uczestniczących w projekcie to małe gminy wiejskie lub miejsko-wiejskie. Programy rozwoju opracowywało tylko trzynaście urzędów miast spośród wszystkich 48 samorządów, a największym miastem wdrażającym model subregionalny był Ostrowiec Świętokrzyski, zamieszkiwany przez 73 tysiące osób.

Prezentowane tutaj metody pracy zostały więc przetestowane przede wszystkim w jednostkach o niewielkiej liczbie mieszkańców i sprawdzają się właśnie w takich samorządach. Ponadto zdecydowanie łatwiej jest wykorzystywać je gminom niż powiatom, ponieważ mieszkańcy identyfikują się raczej z obszarem miasta lub gminy. Powiat natomiast bywa postrzegany jako abstrakcyjna struktura, której sytuacja nie wpływa bezpośrednio na jakość życia obywateli.

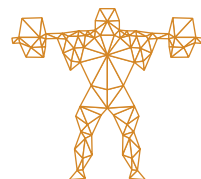
W projekcie „Decydujmy razem” gminy i powiaty wdrażały partycypację na trzech etapach:

1. programowania,
2. realizacji uchwalonego programu,
3. ewaluacji i monitoringu.

Jak wynika z doświadczeń projektu, ludzie, którzy raz się zaangażowali w pracę na rzecz swojej społeczności, chętniej uczestniczą w nowych inicjatywach także kolejny raz. Największe wyzwania stoją więc przed animatorem na początku procesu, który można zakończyć po pierwszym etapie planowania. Zachęcamy jednak, by doprowadzić go do końca, ponieważ, jak wynika z doświadczeń zebranych w czasie realizacji projektu, podczas wspólnego planowania działała się energia, dzięki której można je potem wspólnie realizować, a na końcu domknąć ten proces i podsumować podczas uspołecznionej ewaluacji.

OD CZEGO ZACZAĆ I JAK ROZWIĄĆ DZIAŁANIA WYKORZYSTUJĄC MODEL PLANOWANIA WEDŁUG ŚCIEŻKI CAL NA POZIOMIE LOKALNYM?

WYBÓR POLITYKI PUBLICZNEJ



Jeśli kilka samorządów jednocześnie zdecyduje się na włączenie swoich obywateli w proces planowania, w pierwszej kolejności należy wybrać tematykę programu. Warto rozpocząć od dość konkretnych i raczej wąsko zakrojonych tematów. Takie dokumenty jak strategie rozwoju, plany inwestycyjne czy programy na rzecz zatrudnienia, aby zostały rzeczywiście partycypacyjnie opracowane, wymagają udziału bardzo szerokiego grona partnerów. Pociąga to za sobą wyzwania logistyczne, które mogą być zbyt trudne dla początkujących animatorów.

W projekcie „Decydujemy razem” programy rozwojowe, w których tworzenie obywatele włączyli się najpełniej, w większości dotyczyły integracji społecznej, edukacji, aktywności lokalnej, integracji mieszkańców, przeciwdziałania problemom społecznym czy współpracy z organizacjami pozarządowymi. Właśnie od opracowywania takich programów radzimy zacząć wdrażanie partycypacji.

Wybierając tematykę programu rozwojowego, warto odpowiedzieć sobie na kilka kluczowych pytań.

- ▶ Jakie są realne potrzeby strategiczne wspólnoty samorządowej? Czy opracowany program spełni je choć w minimalnym stopniu?
- ▶ Jakie są zasoby, które można poświęcić na opracowanie programu (np. sala dla 30 osób, które mogą pracować warsztatowo przez co najmniej pół roku)?
- ▶ Czy znajdzie się osoba, która będzie w stanie koordynować proces (animator partycypacji publicznej)? Kto dysponuje wiedzą specjalistyczną, dotyczącą tematyki programu? Kto powinien być włączony do tworzenia dokumentu?
- ▶ Jakie są cele włączenia obywateli w proces planowania? Czego spodziewają się władze a czego spodziewają się obywatele? Jeśli partycypacja w planowaniu lokalnym ma mieć charakter jedynie fasadowy, nie ma sensu inwestować w nią nakładu pracy urzędników i środków finansowych, a także marnować energii społecznej.

WYBÓR ANIMATORA PARTYCYPACJI PUBLICZNEJ



Nad procesem tworzenia dokumentu planistycznego powinien czuwać animator partycypacji publicznej. To osoba, na której spoczywa duża odpowiedzialność.

Do jej zadań należy między innymi:

- ▶ rekrutacja członków grupy roboczej, która będzie opracowywać program,
- ▶ prowadzenie spotkań grupy,
- ▶ czuwanie nad spisaniem programu i opracowaniem materiałów ze spotkań,
- ▶ konsultacje dokumentu,
- ▶ prezentacja programu radzie,
- ▶ monitoring realizacji/wdrożenia programu i ewaluacja.

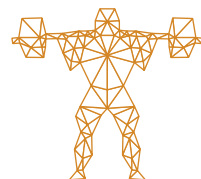
Animator partycypacji publicznej powinien cechować się przede wszystkim znajomością podstawowych kwestii związanych z planowaniem strategicznym oraz wysoko rozwiniętymi kompetencjami społecznymi.

Byłoby wskazane, aby animator partycypacji publicznej miał doświadczenie w planowaniu, przeprowadzaniu i ewaluacji jakiegoś projektu społecznego – czyli umiejętności związane z diagnozą potrzeb, opracowaniem celów, zadań i harmonogramu.

Takie bazowe umiejętności projektowe wystarczą, by stworzyć program rozwojowy pod warunkiem, że animator otrzyma wsparcie ze strony pracowników wydziałów urzędu. Animator partycypacji powinien też orientować się w prawie i procedurach działania instytucji publicznych, by był w stanie doprowadzić do uchwalenia programu.

W odniesieniu do **kompetencji społecznych**, wymienionych na początku, jako najważniejsze, animator musi pozostawać w dobrych relacjach z różnymi członkami lokalnej społeczności, których interesy są często sprzeczne.

Przykładowo, przy tworzeniu programów na rzecz zatrudnienia, by zaangażować wszystkich interesariuszy, trzeba nawiązać współpracę z kadra kierowniczą i pracownikami instytucji publicznych, przedstawicielami organizacji pozarządowych działających w obszarze zatrudnienia, dostawcami i odbiorcami usług pomocy społecznej, osobami bezrobotnymi, pracodawcami i przedstawicielami związków zawodowych. Byłoby wskazane, aby animator miał doświadczenie w zakresie organizowania spotkań i wydarzeń i potrafił sobie wyobrazić, jakie kanały rekrutacji zastosować, by na spotkaniu grupy roboczej pojawili się przedstawiciele wszystkich stron. Po stronie animatora leży też odpowiedzialność za sam przebieg spotkań, moderacja dyskusji lub współpraca z moderatorem, którego można zaprosić w sytuacjach trudnych.



Jak wskazywała jedna z animatorek w projekcie „Decydujemy razem”, animator partycypacji publicznej musi być osobą akceptowaną w środowisku, która potrafi powstrzymać się od „narzucania swoich wizji”.

Ponadto animatorzy partycypacji, jako cechy najbardziej przydatne w ich pracy, wymieniali: determinację, komunikatywność, umiejętność słuchania, „bycie ciepłym człowiekiem”, autentyczność i umiejętność zjednywania sobie ludzi.

Najlepszymi animatorami okazywały się osoby dobrze odnajdujące się „na pograniczach”, które same działają w organizacjach pozarządowych, a jednocześnie mają doświadczenie pracy w instytucjach publicznych. Jeśli w urzędzie brakuje pracownika z doświadczeniem w planowaniu strategicznym, a jednocześnie mającego rozwinięte kompetencje społeczne, można rozważyć zatrudnienie dwójki animatorów.

W projekcie „Decydujemy razem” zdarzały się sytuacje, w których pracownica urzędu skutecznie współpracowała z lokalnym działaczem, realizując obowiązki formalne i pozostawiając pracę ze społecznością członkowi organizacji pozarządowej.

Warto pamiętać, że osobiste zaangażowanie animatora partycypacji publicznej jest kluczowym czynnikiem sukcesu, dlatego najważniejszą cechą, jaką urząd gminy powinien brać pod uwagę, rekrutując go, jest motywacja do współpracy z mieszkańcami w procesie partycypacyjnym.

W modelu subregionalnym ważnym elementem wsparcia dla animatorów partycypacji są spotkania superwizyjne, podczas których wymieniają się oni doświadczeniami, jakie rozwiązania najlepiej sprawdzają się w gminach na terenie subregionu, i podnoszą swoje umiejętności zarówno z zakresu planowania strategicznego, jak i moderacji warsztatów.

POWOŁANIE MAŁEGO ZESPOŁU ZADANIOWEGO W URZĘDZIE W CELU WSPARCIA ANIMATORA

Animator partycypacji publicznej nie może działać samotnie. Aby jego działania były skuteczne, potrzebne jest zaangażowanie konkretnych przedstawicieli władzy lokalnej.

Innymi słowy, potrzebny jest zespół złożony z osób decyzyjnych, które będą go wspierały. W zespole takim powinien znaleźć się wójt lub burmistrz, sekretarz, a także kluczowi przedstawiciele instytucji i wydziałów, których działania wiążą się z tematyką programu, wspierający animatora merytorycznie. Wystarczy około pięciu osób, które nie muszą uczestniczyć w całym procesie, ale w razie potrzeby będą w stanie się do niego włączyć. Ważne jest, by zaangażować je na początku, ponieważ ich rolą będzie zaplanowanie harmonogramu prac i analiza interesariuszy, a także późniejsze wsparcie animatora w kluczowych momentach, takich jak ostateczne opracowanie programu i jego przyjęcie przez radę. To właśnie do zespołu zadaniowego w pierwszej kolejności zwróci się animator, jeśli będzie potrzebował wsparcia w sprawach organizacyjnych lub merytorycznych.



Tworząc zespół zadaniowy, postawiłam na różnorodność. Mając doświadczenie z działań w innych projektach i znając zaangażowanie różnych grup w różne działania, zaproponowałam, aby w skład zespołu weszli przedstawiciele seniorów, organizacji pozarządowych, sołtysów i samorządu. wszelkie sprawy załatwialiśmy w sposób partnerski, informując się wzajemnie o naszych planach.

Animatorka partycypacji publicznej

Osoby, które powinny znaleźć się w małym zespole zadaniowym, to przede wszystkim przedstawiciele władz, m.in. wójt/burmistrz/starosta/przedstawiciel rady, kluczowi urzędnicy: m.in. sekretarz jednostki samorządu terytorialnego, kierownicy wydziałów/referatów urzędu, jednostek organizacyjnych, których działalność jest tematycznie związana z programem, przedstawiciele innych kluczowych podmiotów, których dotyczy program.

Urzędnicy ci często mają dużo obowiązków i z tego względu mogą nie mieć czasu bądź woli, by zaangażować się w proces. Trzeba jednak informować ich o postępach prac nad programem, ponieważ to po ich stronie, jako kierowników instytucji, znajdzie się odpowiedzialność za przyszłą realizację opracowanego programu.

Zadania, jakie stoją przed małym zespołem zadaniowym, to:

ostateczny wybór tematyki programu ► zaplanowanie procesu i jego harmonogramu ► określenie, jakie zasoby będą potrzebne do jego realizacji ► analiza interesariuszy ► wsparcie animatora w rekrutacji grupy roboczej ► pisanie i redagowanie dokumentu planistycznego ► wsparcie konsultacji społecznych dokumentu ► działania rzecznicze w sprawie przyjęcia dokumentu ► wsparcie animatora we włączeniu mieszkańców w realizację zadań programu ► pomoc w przeprowadzeniu społecznej ewaluacji.

PRZYKŁAD Z ŻYCIA

Mały zespół zadaniowy w Starych Juchach

Mały zespół zadaniowy złożony głównie z działaczy społecznych także jest w stanie skutecznie wesprzeć proces planowania partycypacyjnego. W Starych Juchach w zespole znalazły się dwie członkinie lokalnych stowarzyszeń, bibliotekarka, dwóch sołtysów i radna. W prace nad tworzeniem i realizacją *Programu komunikacji, aktywizacji i integracji mieszkańców* zaangażował się również sekretarz gminy. Zespół zadaniowy wsparł animatorkę przy spisywaniu dokumentu i podsumowywaniu wniosków ze spotkań grupy roboczej. Podczas warsztatów, które prowadzone były metodą World Café¹⁴,

każdy z członków zespołu siedział przy jednym stoliku i na bieżąco notował na komputerze wszystkie wnioski wypracowywane przez grupę. Ponadto, zespół prowadził badania do części diagnostycznej opracowywanego programu. Jego członkowie zdecydowali, że nie będą korzystać z ankiet, tylko przeprowadzą badania jakościowe – indywidualne wywiady z mieszkańcami. Wyniki badania zamieszczone zostały w całości w programie.

ANALIZA INTERESARIUSZY

Gdy wybrany już będzie temat dokumentu planistycznego oraz zostaną zrekrutowane osoby odpowiedzialne za jego uchwalenie i realizację, trzeba zastanowić się, kto powinien ten dokument tworzyć. Animator partycypacji publicznej wraz z zespołem zadaniowym mogą w tym celu odpowiedzieć sobie na kilka pytań:

- Przez kogo bezpośrednio będzie realizowany program, kto będzie za niego odpowiedzialny finansowo i na każdym etapie wdrożenia?
- Kto będzie odbiorcą działań założonych w strategii, potrzeby jakich grup program zaspokoi?
- Jakie inne osoby powinny znaleźć się w grupie, by program był możliwy do wdrożenia i rzeczywiście służył mieszkańcom?

Utworzenie dużego zespołu partycypacyjnego, który stworzy dokument planistyczny, jest momentem kluczowym dla powodzenia całego procesu. Warto poświęcić temu zadaniu więcej czasu i przeprowadzić szczegółową analizę interesariuszy, która została opisana w części dotyczącej ścieżki FRDL.

W tej analizie uwzględnić trzeba nie tylko potencjalnych realizatorów, ale też odbiorców zadań strategii. Na przykład, w programie związanym z edukacją powinni znaleźć się nie tylko nauczyciele i dyrektorzy szkół, ale też uczniowie.



Mnie zależało najbardziej, żeby mieszkańcy przychodzili. Skoro to jest program integracji, to od nich się najlepiej dowiem, jakie mamy braki. Wysłałam z założenia, że to musi być przekrojówka.

Animatorka partycypacji publicznej

Włączenie (w dowolnej formie) do tworzenia programu także beneficjentów usług realizowanych w jego ramach sprawi, że będzie on odpowiadał na rzeczywiste potrzeby społeczności, a nie wyobrażenia usługodawców – urzędników bądź przedstawicieli organizacji pozarządowych realizujących projekty społeczne.

ROLA MODERATORA/EKSPERTA ZEWNĘTRZNEGO

W razie potrzeby do prac nad dokumentem planistycznym można zaprosić zewnętrznego specjalistę. O wsparcie moderatora lub eksperta warto zwrócić się w dwóch sytuacjach:

- gdy tematyka opracowywanego programu wymaga wiedzy, której nie posiada żaden z członków dużego zespołu partycypacyjnego (zatrudnienie eksperta),
- gdy rodzi się podejrzenie, że w grupie ujawnią się konflikty uniemożliwiające efektywną pracę (zatrudnienie moderatora).

W pierwszej sytuacji potrzebna jest osoba cechująca się dogłębną znajomością tematu strategii, w drugiej doświadczony moderator dyskusji, który będzie w stanie doprowadzić do wypracowania wspólnych zapisów w dokumencie. Animator partycypacji publicznej najczęściej jest pracownikiem urzędu i przez niektórych mieszkańców może być postrzegany jako reprezentant władzy. Zewnętrzny moderator natomiast będzie raczej odbierany jako osoba bezstronna. Można więc zaangażować go do poprowadzenia pierwszych spotkań warsztatowych, w których będzie brał udział także wójt, burmistrz czy starosta, by ukierunkował zespół na pracę nad programem, a nie wnoszenie skarg i zgłaszanie potrzeb niezwiązanych z tematyką strategii. Warto także zwrócić się do moderatora, gdy ujawni się taki konflikt interesów, że animator partycypacji nie będzie w stanie doprowadzić do konsensusu.

Eksperta merytorycznego warto natomiast zatrudnić do pomocy przy ostatecznej redakcji dokumentu planistycznego, ponieważ działania wypracowane przez zespół partycypacyjny, którego członkowie nie zawsze znają przepisy prawa, mogą zostać zakwestionowane jako niezgodne z przepisami przez organy nadzoru.

Sytuacja taka może doprowadzić do rozczarowania i zniechęć mieszkańców do angażowania się w życie publiczne w przyszłości. Zatrudnienie eksperta, który podczas spotkań wytłumaczy, dlaczego niektórych zapisów nie można umieścić w programie, rozwiąże ten problem i sprawi, że członkowie społeczności, mimo tego że nie uwzględniono ich wniosków, będą czuli się dowartościowani.

Pamiętajmy: moderator i ekspert ogrywają w procesie wyłącznie rolę wspierającą. To nie zatrudniony ekspert, ale społeczność lokalna jest autorem dokumentu planistycznego i wynikających z niego programów działania.

PRZYKŁAD Z ŻYCIA

Współpraca z ekspertką w Siemiatyczach

*W Siemiatyczach nad Programem przeciwdziałania narkomanii pracowało około czterdziestu osób, między innymi władze miasta, nauczyciele, uczniowie i przedstawiciele organizacji pozarządowych. Wśród członków grupy roboczej znalazło się dwoje doświadczonych pedagogów oraz ekspertka, która konsultowała cały dokument: *To, co stworzył zespół, musieliśmy przedstawić czterdziestu osobom i wytłumaczyć, dlaczego pewne aspekty zostały odrzucone, kiedy zespół był święcie przekonany, że takie i takie powody pozwolą nam przeciwdziałać narkomanii. I jeżeli jest dobry ekspert, to zaczyna mówić i jest w stanie odpowiedzieć na pięćdziesiąt pytań, o których my nie musimy wiedzieć. Ja nie muszę, nawet pracując z narkomanami, znać dokładnie składu chemicznego każdego narkotyku. Ale trafia się ekspert i mówi:**

„Proszę państwa, jeżeli wy zrobicie ten test później niż trzy dni od zażycia, to nie ma efektu”. I to są rzeczy, o których ja wiem albo nie wiem, mogę wiedzieć albo nie mogę, natomiast ekspert dopina to wszystko.

Animatorka partycypacji publicznej w Siemiatyczach

SPOTKANIA ZESPOŁU PARTYCYPACYJNEGO I PRACA NAD DOKUMENTEM PLANISTYCZNYM

Analiza sytuacji w gminie lub powiecie, cele opracowywanego programu, zadania, harmonogram i monitoring jego realizacji są opracowywane podczas spotkań zespołu partycypacyjnego. Organizację tych spotkań koordynuje animator partycypacji publicznej. Animator, jeśli czuje się na siłach, może prowadzić warsztaty samodzielnie, jeśli nie, może zwrócić się o wsparcie moderatora.

Każdej z poniższych części programu powinno zostać poświęcone przynajmniej jedno spotkanie zespołu partycypacyjnego.

- 1 Diagnoza sytuacji w gminie lub powiecie w obszarze wybranej polityki publicznej.
- 2 Sformułowanie misji i wizji, wytyczenie celów.
- 3 Opracowanie zadań, harmonogramu ich realizacji, wyznaczenie podmiotów za nie odpowiedzialnych.
- 4 Wyznaczenie założeń i wskaźników monitoringu i ewaluacji.

Jak wynika z doświadczeń zgromadzonych przez animatorów/animatorok podczas realizacji projektu „Decydujemy razem”, do opracowania całego programu potrzeba około 5 do 10 spotkań zespołu partycypacyjnego.

Liczebność zespołu partycypacyjnego

W projekcie „Decydujemy razem” zespoły partycypacyjne składały się z około 25–30 osób. To zbiorowość na tyle liczna, że w razie potrzeby pracy warsztatowej nad konkretnymi zagadnieniami można podzielić ją na mniejsze grupy, i jednocześnie na tyle niewielka, że wszyscy uczestnicy mogą aktywnie brać udział w dyskusji, jeśli dany temat będzie omawiany na forum.

Pamiętajmy jednak, że ostateczna liczba członków zespołu partycypacyjnego powinna wynikać z analizy interesariuszy. W niektórych gminach, pracujących w modelu subregionalnym, liczebność zespołu wahała się między 30 a 40 osób, a w innych w spotkaniach brało udział kilkunastu uczestników. Zarówno dużym, jak i małym zespołom udało się partycypacyjnie wypracować dokument planistyczny.

Lista członków zespołu partycypacyjnego nie powinna być zamknięta na żadnym etapie tworzenia programu. Uniemożliwienie uczestnictwa w spotkaniach któremukolwiek z przedstawicieli społeczności może zostać uznane za naruszenie art. 32 Konstytucji, zgodnie z którym „nikt nie może być dyskryminowany w życiu politycznym, społecznym lub gospodarczym”¹⁵. Jak wynika z doświadczeń animatorów w projekcie

15 Por. orzeczenie Wojewody Lubuskiego w sprawie ograniczenia grona uczestników konsultacji społecznych, <http://isp.org.pl/aktualnosci,1,924.html>, dostęp 22 lipca 2013.

„Decydujmy razem”, rotacja w zespole partycypacyjnym nie zaburza przebiegu spotkań, a nowe osoby raczej z łatwością wdrażają się do pracy warsztatowej. Na początku każdego warsztatu animator partycypacji powinien podsumować dotychczasowe wyniki prac i osiągnięte rezultaty, by nowe osoby mogły zorientować się w sytuacji.

Rekrutacja członków zespołu partycypacyjnego

Z doświadczeń animatorów projektu „Decydujmy razem” wynika, że, aby w spotkaniu wzięło udział około dwudziestu pięciu osób, trzeba rozesłać zaproszenia przynajmniej do pięćdziesięciu. W niektórych gminach animatorzy wysyłali ponad sto zaproszeń na pierwsze spotkanie. Na kilka dni przed spotkaniem warto potwierdzić telefonicznie udział kluczowych członków zespołu i umieścić (w miarę dostępności środków) zaproszenia otwarte skierowane do wszystkich mieszkańców w postaci ogłoszeń w prasie lub plakatów. Animatorzy wskazywali często, że najskuteczniejszą metodą rekrutacji mieszkańców niezwiązanych z żadnymi instytucjami jest poczta pantoflowa i marketing szeptany, a także ogłoszenia z ambony.



Jeżeli to ma być rzeczywiście realizowane partycypacyjnie, wykonanie całej tej ścieżki zapraszania na spotkanie jest kluczem do tego, żeby to się w ogóle udało, bo ludziom trzeba po prostu puszcząć maile, dzwonić, wysyłać listy i robić to po kilka razy, żeby pamiętali. Bo oni nawet chcą przyjechać, tylko nie pamiętają. Więc to jest naprawdę dużo pracy, żeby ludzie się zjawili w jakimś szerszym gronie na spotkaniu. Tak jak w naszym przypadku, jeżeli chodzi o osoby niepełnosprawne, to trzeba dzwonić, mailować po kilka razy. No i jak się to robi, to oni się zjawiają.

Animator partycypacji publicznej



Zgodnie z przyjętą zasadą pracy, członków zespołu poinformowano wstępnie o planowanym terminie spotkania na około trzy tygodnie przed spotkaniem, na dwa tygodnie przed spotkaniem wysłano e-maile do członków grupy i zaproszenie podpisane przez Starostę wraz z programem spotkania. Dzień przed spotkaniem telefonicznie przypomniano zaproszonym o terminie i miejscu spotkania.

Animator partycypacji publicznej

Warto poświęcić trochę wysiłku i wszystkim potencjalnym członkom zespołu, zidentyfikowanym w analizie interesariuszy, wysłać zaproszenia imienne. Takie zaproszenie podpisane przez burmistrza, wójta lub starostę będzie nobilitujące, szczególnie dla osób niezatrudnionych w instytucjach publicznych.



Plakaty, ogłoszenia... A myślę, że tutaj szczególnie jeżeli chodzi o ludzi starszych, seniorów, na których nam bardzo zależało, to imienne zaproszenie od pani wójt, było dla takich osób wyróżnieniem. Stawili się taką prężną grupą. I na tym spotkaniu w pierwszej części przedstawiliśmy wszystko, co chcemy im powiedzieć i czego od nich oczekujemy i poprosiliśmy, żeby zostali ci, którzy są zainteresowani współpracą. I zostali.

Animatorka partycypacji publicznej

W zaproszeniu wyjaśniamy cel spotkania, podajemy dokładny adres oraz datę. Pamiętajmy, że mieszkańcy mogą nie rozumieć procesów planowania strategicznego. Ważne jest więc wyjaśnienie, co dokładnie będzie się działo, jaki będzie efekt ich prac i dlaczego opracowywany program jest ważny dla rozwoju gminy. Mieszkańcy mogą też nie mieć poczucia sprawczości i poczucia wpływu na losy gminy lub powiatu. Warto więc wyjaśnić, jaki będzie rezultat ich zaangażowania w prace i dlaczego jest ono ważne.

Inną przeszkodą, na którą powinniśmy być przygotowani, mogą być uprzedzenia mieszkańców do instytucji publicznych, brak zaufania, złe doświadczenia z przeszłości związane ze źle przeprowadzonymi konsultacjami.

Jedynym sposobem odbudowania zaufania jest danie mieszkańcom pozytywnego doświadczenia dialogu, słuchania się nawzajem, współpracy, umożliwienie im bliższego poznania się i bezpośredniego kontaktu z zaangażowanymi urzędnikami podczas kolejnych warsztatów. Jedną z metod przezwyciężenia tego problemu przed pierwszym spotkaniem może być zaangażowanie osób niezatrudnionych w urzędzie do rekrutacji, na przykład przedstawicieli organizacji pozarządowej lub pracowników takich instytucji jak biblioteka czy ośrodek kultury, którzy na co dzień pozostają w dobrym kontakcie z mieszkańcami.

Na pierwszym spotkaniu informacyjnym dla zespołu partycypacyjnego animator przedstawia cel planowanych prac i orientacyjny harmonogram kolejnych warsztatów.

Podczas spotkania należy umożliwić uczestnikom zadawanie pytań, by mogli rozwiązać wszelkie wątpliwości. Pod koniec od osób, które zdecydują się na współtworzenie programu i udział w zespole, zbieramy dane kontaktowe, na które będziemy wysyłać kolejne zaproszenia i ustalamy z nimi terminy kolejnych spotkań.

Na pierwsze spotkanie zespołu partycypacyjnego można zaprosić także aktywne osoby z subregionu, które przedstawią możliwości angażowania się obywateli w życie publiczne i korzyści z tego płynące. Tak stało się podczas pierwszego spotkania w gminie Prostki, które otworzyła pani wójt, i na które zaproszony został lokalny animator z subregionu.

Program spotkania w Prostkach 27 maja 2011

12.00–12.15 Rejestracja uczestników spotkania

12.15–12.30 Przywitanie uczestników – wójtka gminy Prostki

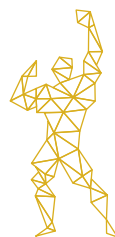
12.30–12.45 Prezentacja założeń projektu „Decydujemy razem”
– członkini zespołu ds. partycypacji

12.45–13.00 Zadania grupy roboczej – animatorka partycypacji publicznej

13.00–13.15 Czym jest animacja społeczna – działacz lokalny

13.15–13.30 Wyłonienie i rejestracja członków zespołu partycypacyjnego

Animator partycypacji publicznej, mały zespół zadaniowy oraz duży zespół partycypacyjny do spraw polityki publicznej, wyłoniony ze społeczności oraz, pojawiający się w razie potrzeby, ekspert bądź moderator to aktorzy, których rola jest kluczowa w procesie wdrażania partycypacji w gminie lub powiecie.



Osoby te podczas spotkań zespołu i forów partycypacji wypracowują program, realizują potem jego zadania i prowadzą monitoring oraz ewaluację. W modelu CAL samorząd wdrażający partycypację jest wspierany przez animatora, który koordynuje proces w subregionie i odpowiada za organizację wydarzeń ponadlokalnych.

FORA PARTYCYPACJI PUBLICZNEJ

Celem forum partycypacji publicznej – w odróżnieniu od spotkania zespołu partycypacyjnego, który ma charakter roboczy i służy wypracowaniu konkretnych rozwiązań – jest przede wszystkim informowanie całej społeczności o tym, co się dzieje w procesie partycypacyjnym.

Forum może służyć zaproszeniu mieszkańców do prac nad programem, skonsultowaniu opracowanego dokumentu lub omówieniu wyników społecznej ewaluacji.

W spotkaniach zespołu uczestniczy – z konieczności – ograniczona liczba osób wyłonionych podczas analizy interesariuszy. Forum partycypacji publicznej natomiast ma charakter bardziej otwarty i skierowane jest do szerokiego grona odbiorców. Dużą rolę odgrywa więc promocja. Forum powinno być nagłośnione w lokalnych mediach. W Gołdapi na przykład, gdzie opracowywany był Gminny system profilaktyki i opieki nad dzieckiem i rodziną, zaproszenia na forum rozdawali na ulicach szczudlarze. Dobrym, choć kosztownym, rozwiązaniem jest indywidualne dystrybuowanie zaproszeń do skrzynek pocztowych wszystkich mieszkańców.

Zapraszanie społeczności na forum partycypacji publicznej



Organizując forum partycypacji społeczności, zastosowaliśmy kilka form rekrutacji. Pierwszą było wysłanie zaproszeń do szerokiego grona ludzi (sołtysów, radnych, przedstawicieli NGO, młodzieży działającej przy GOK-u, władz samorządowych, powiatowych). Drugą formą było ogłoszenie i zaproszenie do udziału w forum na plakatach informujących o wydarzeniu. Sprawdzoną i najsukteczniejszą metodą było osobiste powiadamianie osób (informacja szeptana) o forum. Wydarzenie miało formę otwartą, stąd też bardzo liczne zainteresowanie naszym stoiskiem na forum.

Animatorka partycypacji publicznej w Prostkach



Rekrutacja prowadzona była bardzo szeroko. Plakaty – ogłoszenia zamieszczone zostały na zewnętrznej tablicy ogłoszeń Urzędu Miejskiego w Gołdapi oraz w Ośrodku Pomocy Społecznej w Gołdapi. Zamieszczono informację na stronach internetowych: goldap.pl, zbliska.goldap.pl, goldap.org.pl, ops.goldap.org.pl. Informacja wysłana była e-mailem w newsletterze do mieszkańców gminy. Mieszkańcom wręczane były ulotki przez szczudlarzy wędrujących przez centrum miasta.

Animatorka partycypacji publicznej w Gołdapi

Forum partycypacji publicznej ma informacyjno-promocyjny charakter.

Jego celem jest zachęcenie społeczności do włączania się w życie publiczne. Warto więc zaplanować je w taki sposób, by mieszkańcy chcieli w nim uczestniczyć. W projekcie „Decydujemy razem” zdarzało się, że fora przybierały postać imprezy plenarowej, w różny sposób podnoszono ich atrakcyjność, zapewniając większy udział mieszkańców. Na przykład w Ełku konsultacje projektu uchwały opracowanej w ramach „Decydujemy razem” podczas forum partycypacji połączone zostały z występami artystycznymi, co zapewniło większy udział mieszkańców. Ponieważ tematem forum jest partycypacja, można na nie zaprosić także eksperta w dziedzinie polityki publicznej, w ramach której powstaje dokument, aby odpowiedział na pytania i rozwiął pojawiające się wątpliwości. Forum powinno być otwarte przez wójta gminy, burmistrza lub starostę. Na wydarzenie warto zaprosić radnych, ponieważ to oni będą głosować nad dokumentem i spotkanie może być dla nich okazją, by rozważyć argumenty za i przeciw. Forum może służyć konsultacji dokumentu i wtedy przybierze formę debaty publicznej.

Najważniejszą funkcją forum partycypacji jest zwiększenie legitymizacji samego procesu planowania oraz uzyskanie akceptacji i wsparcia mieszkańców dla tego procesu. Dzięki forum mieszkańcy nie będą mieli poczucia, że coś dzieje się „ponad ich głowami”, przeciwnie, mają szansę zyskać poczucie wpływu, a nawet rozwinąć lub pogłębić swoje zainteresowanie sprawami publicznymi.

PRZYKŁAD Z ŻYCIA

Fora partycypacji publicznej w gminie Prostki

W gminie Prostki animatorki starały się nadać atrakcyjną formę forum partycypacji. Pierwsze z nich odbyło się podczas dożynek gminno-parafialnych i miało na celu przedstawienie mieszkańcom opracowanego *Programu rozwoju i integracji sołectw*. Wzięło w nim udział sto sześćdziesiąt osób.

Podczas drugiego forum partycypacji lokalna grupa teatralno-muzyczna zaprezentowała spektakl *Tradycja, terażniejszość, przyszłość*, po którym w ramach warsztatu obywatelskiego mieszkańcy dyskutowali nad współpracą sołectw i kreowaniem przyszłości w oparciu o dziedzictwo historyczno-kulturowe. Sama sesja Rady Gminy, na której uchwalano dokument, także miała charakter forum partycypacji, brało w niej udział szerokie grono przedstawicieli społeczności, a odbywała się w specjalnie udekorowanej sali ośrodka kultury.

Tutaj zrobiliśmy tę sesję w zupełnie innej scenerii, bo normalnie sesje odbywają się w sali konferencyjnej. Ale mówiliśmy, że skoro to dotyczy sołectw, trzeba zrobić to w scenerii dawnej wiejskiej, jak to kiedyś było, że się spotykali za stołem biesiadnym i dyskutowali o sprawach ważnych dla wsi. My to zrobiliśmy w GOK, bo ma taki klimat stary. Tu trzeba przyznać, że osoby z grupy roboczej włączyły się w pomoc, było kilka dni przygotowania do tej sesji. Bo gdzie się najlepiej załatwia interesy, jak nie przy stole?

Animatorki partycypacji publicznej w Prostkach

Także pierwsze, inauguracyjne spotkanie zespołu partycypacyjnego, może przybrać formę uroczystego forum partycypacji publicznej, na które władze gminy zaproszą mieszkańców do współtworzenia i późniejszej współrealizacji programu.

TWORZENIE DOKUMENTU ROZWOJOWEGO W ZESPOLE PARTYCYPACYJNYM NA PODSTAWIE DOŚWIADCZEŃ PRAKTYCZNYCH

Szczegółowy opis całego procesu przygotowania dokumentu rozwojowego znajduje się w części poświęconej ścieżce FRDL.

Warto jednak opisać konkretne doświadczenia i dobre, sprawdzone praktyki animatorów wypracowane w modelu CAL, które stanowią cenne uzupełnienie tego, co opisano w modelu FRDL. Większość tych praktyk i pomysłów dotyczyło bieżącej organizacji spotkań, pracy z zespołem, tworzenia dokumentu, konsultacji społecznych. Celem większości prezentowanych rozwiązań jest jak najszersze zaangażowanie społeczności w proces planowania, tak aby ludzie mieli wrażenie, że ten proces jest przede wszystkim ich własnością, że to oni są sprawcami, oni są najważniejszym podmiotem tego procesu.

PRZYKŁAD Z ŻYCIA

Termin warsztatów dopasowany do rytmu życia mieszkańców

Animatorka w jednej z podwarszawskich miejscowości wdrażających model CAL zaobserwowała, że, każde spotkanie w urzędzie, aby pojawili się na nim mieszkańcy,

musi się rozpocząć najwcześniej o godzinie 18 lub później, ponieważ tyle czasu potrzeba ludziom na dotarcie z miejsca pracy. W gminach wiejskich warto sprawdzić rozkład komunikacji publicznej, by mieszkańcy sołectw mogli dojechać i wrócić z warsztatów.

W przypadku programów rozwojowych skierowanych do osób niepracujących, na przykład młodzieży lub seniorów, godziny południowe mogą okazać się terminem optymalnym. W przypadku programów edukacyjnych, które współtworzą uczniowie lokalnych szkół, trzeba dodatkowo pamiętać o zwolnieniu ich z lekcji lub innych zajęć.

PRZYKŁAD Z ŻYCIA

Optymalne miejsce spotkań i usunięcie barier architektonicznych

My postanowiliśmy, że to nie będzie urząd ani takie miejsce, gdzie ludzie nie lubią przychodzić lub stanowi to dla nich problem. Na przykład na zebrania wiejskie mieszkanie sołtysa nie jest dobre, bo większość sołtysa nie lubi i nie przyjdzie na zebranie. My wybrałyśmy naszą restaurację. Jedno ze spotkań grupy roboczej odbyło się w świetlicy wiejskiej. Były warsztaty i tańce. Bardzo dużo osób przyszło.

Animatorka partycypacji publicznej

Budynek urzędu nie zawsze jest najlepszym miejscem spotkań, gdyż może kojarzyć się mieszkańcom wyłącznie z uciążliwymi formalnościami. Warto więc zastanowić się nad wykorzystaniem innej dostępnej przestrzeni publicznej, na przykład dużego pomieszczenia w ośrodku kultury. Z drugiej strony, organizacja spotkań w sali obrad rady gminy może podnosić ich status i uwidaczniać wagę procesu. Wybierając salę, zwracajmy przede wszystkim uwagę na to, by miejsce umożliwiało aktywne uczestnictwo każdej osobie biorącej udział w spotkaniu – trzeba zatem zwrócić uwagę na usunięcie **barier architektonicznych** (które stanowią przeszkodę dla wielu grup: starszych, kobiet w ciąży, niepełnosprawnych). Obecność tych barier może wykluczać z debaty nawet około 20% przedstawicieli społeczności. W jednej z gmin tworzących program aktywności lokalnej animatorka nie przewidziała, że w warsztacie będzie chciał wziąć udział mieszkaniec na wózku, który o spotkaniu przeczytał w lokalnej gazecie. Sala znajdowała się na pierwszym piętrze w budynku bez windy, gdzie człowiek ten nie mógł się dostać. Z powodu barier architektonicznych nie wziął udziału w spotkaniach zespołu.

PRZYKŁAD Z ŻYCIA

Przyjazna, dialogowa atmosfera pracy w zespole partycypacyjnym

Warto poświęcić pewne środki na poczęstunek dla uczestników zespołu podczas spotkania. Zapewnienie cateringu wprowadza dobrą, bardziej swobodną atmosferę i uprzyjemnia pracę w mniejszych grupach. Na przykład, animatorka partycypacji w gminie Stare Juchy każde spotkanie rozpoczynała ciepłym posiłkiem, po którym łatwo było przejść do pracy warsztatowej metodą World Café. Pozwoliło to zachować partnerskie relacje w niemal trzydziestoosobowej grupie i utrzymać aktywność osób, które na warsztaty przychodziły bezpośrednio po pracy. Jak stwierdziła animatorka: *Zaczynaliśmy od tego, że jedzenie na stół i do roboty.*

PRZYKŁAD Z ŻYCIA

Zapewnienie komfortu i efektywności pracy w bardzo licznym zespole partycypacyjnym

Zespół partycypacyjny w Siemiatyczach był bardzo liczny. Podczas niektórych spotkań ponad czterdzieści osób pracowało jednocześnie nad Programem przeciwdziałania narkomanii. Wśród twórców Programu znaleźli się zarówno nauczyciele, jak i uczniowie, przedstawiciele władz oraz organizacji pozarządowych. Rozwiązaniem, jakie zastosowała animatorka partycypacji, by pracować efektywnie w tak zróżnicowanej grupie, był podział na mniejsze podzespoły, składające się z reprezentantów różnych środowisk. Gdy członkowie tych podzespołów dochodzili do konsensusu między sobą, nie pojawiały się duże konflikty na forum, ponieważ każdy z uczestników miał możliwość zaprezentowania swoich racji i wysłuchania pozostałych w mniejszej grupie. Ponadto, animatorka w sytuacjach trudnych odwoływała się do nadrzędnego celu spotkania i potencjalnego, pozytywnego wpływu Programu na omawiany problem.

Baliśmy się, że czterdzieści osób, to było dużo, ale się udało. Generalnie kiedy rozmowa schodziła na boczny tor, animatorka była na tyle czujna, że przywracała porządek obrad. Kiedy grupa uznała, że podstawową przyczyną narkomanii są migracje rodziców i na tym mamy się skupić, i zaczynała być jakaś wielka dyskusja między uczestnikami, Agata mówiła wtedy, „No tak, proszę Państwa, ale zastanówmy się, jak my jesteśmy

w stanie to zmienić?”. No i generalnie okazywało się, że nie jesteśmy. Więc ona też czuwała nad tym wszystkim, żeby się nie rozwódzić nad rzeczami i ona mówiła: – „Czy mamy na to wpływ?” – „Nie”. – „No to przechodzimy dalej” i dalej, i dalej. Ona bardzo dobrze kontrolowała tę całą dyskusję.

Animatorka z Siemiatycz

PRZYKŁAD Z ŻYCIA

Aneksowanie programu rozwojowego

Często bywa tak, że nie można zawrzeć w dokumencie planistycznym propozycji działań zgłaszanych przez przedstawicieli społeczności. Powodem może być na przykład to, że proponowany przez mieszkańców projekt nie leży w kompetencjach danego samorządu lub też rozwiązanie jest zbyt kosztowne i nie ma możliwości pozyskania na nie zewnętrznych środków.

W takiej sytuacji czasem, mimo wszystko, warto podjąć dyskusję na jego temat i nie odrzucać go z góry, nawet jeśli jesteśmy przekonani, że nie powinien się znaleźć w programie. Jak wynika z relacji animatorów partycypacji publicznej zaangażowanych w projekt „Decydujmy razem”, dzięki takim rozmowom mieszkańcy zaczynają rozumieć zewnętrzne uwarunkowania rozwoju gminy i przyjmują postawę bardziej odpowiedzialną. Zamieszczanie wszystkich propozycji, które są zgłaszane w dokumencie rozwojowym nie jest dobrym wyjściem, ponieważ program stanie się wtedy niemożliwy do zrealizowania.

Ciekawym rozwiązaniem zastosowanym przez animatora partycypacji publicznej w powiecie kwidzyńskim było stworzenie ANEKSU, w którym znalazły się wszystkie postulaty niemożliwe do zamieszczenia w opracowywanym dokumencie strategicznym, by mogły zostać zgłoszone przy okazji tworzenia programów na poziomie innych jednostek samorządu terytorialnego lub w ramach innych polityk publicznych. Dzięki temu, zapisane zostały i poważnie potraktowane głosy wszystkich interesariuszy.

Uczestnicy procesu partycypacyjnego, podczas spotkań zespołu, zazwyczaj chętnie dzielą się swoją wiedzą i doświadczeniami, a najważniejsze wnioski są spisywane na tablicy. Na ich podstawie program jednak nie tworzy się samoczynnie. Ktoś musi je zebrać i złożyć w logiczną całość. Niektóre szczegółowe fragmenty, na przykład dotyczące budżetu i wskaźników realizacji, mogą być trudne do przygotowania przez tak liczną zbiorowość.

W razie problemów można zaplanować je w małym zespole zadaniowym i przedstawić dużej grupie roboczej do konsultacji.

Animatory partycypacji publicznej z projektu „Decydujmy razem” wspominali spisywanie dokumentu jako wyczerpujące i czasochłonne. Warto więc już na początku podzielić się pracą. Przy tej okazji bardzo pomocny może okazać się mały zespół zadaniowy złożony z osób decyzyjnych w urzędzie, którego członkowie, jeśli nawet sami nie opracują tekstu, będą w stanie rozłożyć pracę nad jego rozdziałami pomiędzy pracowników wydziałów tematycznie związanych z poszczególnymi obszarami programu.

”

Z początku byłem przygotowany na to, że ja będę musiał to zrobić. Ale tutaj pani sekretarz część wzięła na siebie i część pracy rozdysponowała. Ciężko kierownikowi jakiegś jednostki dyktować, że ma coś zrobić, natomiast sekretarz ma umocowanie i może rozdzielać różne prace. To jest moja rada, jakby ktoś w gminie czy powiecie chciał to robić i był animatorem, to żeby miał po swojej stronie sekretarza, bo on/ona jest w stanie tę pracę z racji swojej funkcji rozdzielić.

Animator partycypacji publicznej

PRZYKŁAD Z ŻYCIA

Równoważenie wkładu zespołu partycypacyjnego i pracy osób redagujących dokument

W wielu miejscach, w których był realizowany projekt „Decydujmy razem”, zgłosiły się osoby niezatrudnione w instytucji publicznej, gotowe poświęcić swój czas na pracę nad dokumentem planistycznym. Tak stało się w gminie Narewka, gdzie Program Aktywności Lokalnej spisywały studentki, rolniczka oraz pracownica urzędu. Dobrym rozwiązaniem, zastosowanym przez animatorkę, było konsultowanie na kolejnych spotkaniach grupy roboczej rozdziałów spisanych na podstawie wniosków ze spotkań poprzednich, dzięki czemu uczestnicy warsztatów mieli możliwość wnoszenia uwag do poszczególnych fragmentów tekstu na bieżąco.

Na zajęciach było całkiem ciekawie. Tylko że my dokument w takim stopniu, jak on jest teraz, stwarzaliśmy poza spotkaniami, bo nie można tego zrobić w dwadzieścia osób. To jest logiczne, że w dwie czy trzy godziny nie napisze się dokumentu. Gromadziliśmy materiały

na spotkaniach i później zbierało się z tej grupy, która przychodziła na zajęcia, pięć, sześć osób i pisaliśmy. Na spotkania z tymi dwudziestoma kilkoma osobami, przynosiliśmy już gotowe, czytaliśmy to na głos, sprawdzaliśmy, ktoś tam miał swoje uwagi. A tydzień wcześniej przysyłaliśmy to wszystkim w wersji roboczej, żeby każdy w domu się z tym zapoznał, sprawdził, co dodać, co ująć, co wywalić, wstawić gdzieś swoje zdania. I na spotkaniach tylko dyskutowaliśmy.

Animatorka partycypacji publicznej

Można sądzić, że skoro program rozwojowy powstawał z udziałem społeczności, nie trzeba go konsultować.

Pamiętajmy jednak, że spotkania zespołu partycypacyjnego to nie są konsultacje społeczne. Opracowany przez wyselekcjonowane grono dokument należy przedstawić wszystkim członkom społeczności. W tym celu można skorzystać między innymi z listy podmiotów zidentyfikowanych podczas analizy interesariuszy i rozesłać projekt programu do wszystkich osób i instytucji wówczas zebranych. Ominięcie ważnych partnerów może mieć bardzo złe skutki. W jednym z powiatów biorących udział w projekcie „Decydujmy razem”, podczas konsultacji programu na rzecz zatrudnienia, pominięto pewien związek zawodowy, który w związku z tym złożył do wojewody wnioski o naruszeniu prawa i na niemal rok wstrzymano realizację programu.

Jako formę konsultacji programu można także zorganizować **forum partycypacji publicznej**, podczas którego w trakcie moderowanej debaty omówione zostaną najważniejsze jego elementy. O tym, jak konsultować programy, przeczytać można w części poradnika opisującej ścieżkę FRDL.

Samo uczestnictwo w spotkaniach zespołu partycypacyjnego to jest pewne minimum zaangażowania społeczności w proces planowania partycypacyjnego. W projekcie „Decydujmy razem” zdarzało się jednak, że mieszkańcy podejmowali wysiłki związane z gromadzeniem danych do programu, a także realizowali zadania założone w dokumencie i prowadzili jego ewaluację. Poniżej przedstawiamy niektóre przykłady włączania się społeczności w tego typu działania.

Oprócz analizy SWOT, którą zespół partycypacyjny prowadził podczas warsztatów poświęconych tworzeniu programu, i analizy danych zastanych, niektóre zespoły partycypacyjne w projekcie „Decydujmy razem” zdecydowały się na samodzielną realizację badań społecznych służących pogłębionej diagnozie. Prowadzenie badań wymaga większego zaangażowania członków zespołu także pomiędzy spotkaniem, zachęcamy jednak gorąco do podjęcia tego wysiłku z dwóch powodów.

Po pierwsze, podczas badań wzrasta wiedza zespołu na temat sytuacji we wspólnocie lokalnej. Bezpośrednia rozmowa z mieszkańcami przy okazji wywiadu pozwala na uzyskanie wiedzy jakościowo innej niż analiza danych zgromadzonych przez GUS. Po drugie, dzięki badaniom w społeczności może dojść do debaty publicznej na tematy związane z dokumentem i więcej osób zostaje pośrednio włączonych w jego opracowanie. Badania społeczne zdają się być domeną specjalistów, jednak w uproszczonej formie każdy zespół partycypacyjny jest w stanie je zaprojektować i przeprowadzić wśród członków społeczności. Opis sposobów organizacji takich badań znajduje się w części poradnika, gdzie opisany jest model FRDL.

Do badań społecznych w lokalnej społeczności warto zaangażować młodzież, dla której może to być cenne doświadczenie edukacyjne.

PRZYKŁAD Z ŻYCIA

W Bałtowie tworzono *Program aktywizacji młodzieży*. W prace zespołu partycypacyjnego zaangażowani byli członkowie stowarzyszenia „Junior Bałt” – uczniowie gimnazjum i technikum. Młodzież postanowiła samodzielnie przeprowadzić badanie do części diagnostycznej Programu. W tym celu skonstruowała ankiety i zadała pytania dziewięćdziesięciu dziewięciu osobom, swoim rówieśnikom. Realizacja badań pozwoliła członkom zespołu spojrzeć na sytuację młodych mieszkańców Bałtowa z nowej perspektywy. Pracujący nad Programem przedstawiciele stowarzyszenia zorientowali się, że ich wysoka aktywność stanowi wyjątek, a większość młodych mieszkańców Bałtowa spędza czas samotnie w domu. Dla młodzieży z „Junior Bałt” najważniejszą potrzebą były dodatkowe zajęcia, w których chętnie wzięliby udział, gdyby je zorganizowano. Tymczasem w badaniach okazało się, że ich rówieśnicy nie odczuwają w ogóle potrzeby uczestnictwa w zajęciach pozaszkolnych i w programie trzeba zawrzeć także inne cele, takie jak aktywizacja biernej dotychczas młodzieży.

Im się wydawało, że młodzież jest aktywna, bo oni są aktywni. Jak wrócili z gimnazjum, gdzie robili badanie, to dziewczynka, która do mnie przyszła, prawie się rozplakała. Wyszło jej, że 70% czy nawet więcej odpowiadało, że oni nie mają potrzeby wyjścia z domu. Oni w domu mają Facebook, komputer, gry, no i po co? Na co ankieterzy zdziwili się, bo są fajni, aktywni, im się zdawało, że ta reszta młodzieży nie ma po prostu możliwości, oferty.

Animatorka partycypacji publicznej

PRZYKŁAD Z ŻYCIA

Wykorzystanie lokalnych imprez i festynów do realizacji diagnozy lokalnej

Animatorki partycypacji w Prostkach kilka razy podejmowały próby zebrania opinii od szerszej grupy mieszkańców przy okazji tworzenia i realizacji Programu aktywizacji i integracji sołectw gminy. Podczas imprezy integracyjnej na tablicy umieściły jeden z celów zawartych w Programie i prosiły uczestników, aby dopisywali do niego te zadania, które chcieliby, by zostały zrealizowane. Okazało się jednak, że żadna z osób nie odważyła się napisać niczego w obecności innych na forum publicznym. Nie zniechęciło to jednak animatorek do kolejnych prób. Zdecydowały się zrealizować badania ankietowe wśród mieszkańców podczas dożynek gminnych. O ile społeczność nie była gotowa do pisemnego wyrażania opinii na forum publicznym, o tyle anonimowe ankiety wypełniała chętnie, szczególnie, że animatorki zdecydowały się każdą wypełnioną ankietę wynagradzać poczęstunkiem.

Staramy się przy każdych takich uroczystościach w takiej formie mniej lub bardziej oficjalnej zorganizować jakąś ankietę, żeby zebrać opinie tych mieszkańców. I między innymi na tym spotkaniu i na forum, które zorganizowałyśmy w dożynki, ponad sto ankiet miałyśmy. Zawsze takim symbolicznym smakołykiem staramy się „przekupić” te osoby troszeczkę, staramy się zainteresować. Kromeczka chleba ze smalcem zawsze tam się znajdzie.

Animatorka partycypacji publicznej

Innym ciekawym pomysłem, który wdrożyły animatorki w Prostkach, było pisanie listów do Świętego Mikołaja podczas uroczystej sesji rady gminy. Ze względu na świąteczny charakter sesji, animatorki nie chciały rozdawać typowej ankiety i uciekły się do innego rozwiązania.

Część gmin w projekcie „Decydujemy razem” zdecydowała się wpisać nie tylko instytucje publiczne, lecz także podmioty sektora społecznego i prywatnego, jako realizatorów konkretnych zadań zapisanych w opracowanych programach rozwojowych. To jest praktyka warta rekomendacji. Umieszczenie w programie rozwojowym organizacji pozarządowych i przedsiębiorców podnosi prawdopodobieństwo, że w przyszłości podmioty te będą wdrażały program i aktywnie włączą się w działania, pozyskując na nie środki zewnętrzne w licznych konkursach niedostępnych dla instytucji publicznych.

Dla lokalnych organizacji pozarządowych mocna pozycja i zdefiniowana rola w uchwalonym przez gminę programie mogą być nobilitujące i motywować je do działań na rzecz szerokiej społeczności.

Trzeba jednak uważać, by nie dopuścić do sytuacji, w której jedna organizacja, będąca liderem we wspólnocie lokalnej, zdominuje wszystkie zadania programu i stanie się jego głównym realizatorem. W jednej z gmin uczestniczących w projekcie „Decydujemy razem” duże stowarzyszenie o bardzo silnej pozycji w trakcie prac nad Programem aktywności lokalnej zadeklarowało, że przeprowadzi większość działań. Kilka miesięcy później pojawił się jednak konflikt między liderami organizacji a społecznością lokalną i obecnie żadne z zadań Programu nie jest realizowane, jako że stowarzyszenie niemal całkowicie wycofało się z działalności na terenie gminy.

Podczas tworzenia listy zadań w dokumencie planistycznym nie należy też zapominać o zwykłych mieszkańcach, którzy zaktywizowali się pod wpływem procesu partycypacyjnego oraz formalnych i nieformalnych liderach. To są ambasadorzy partycypacji, czyli osoby z pozytywnym doświadczeniem, które w przyszłości zachęcą mniej aktywnych do działania.

Bywa tak, że mieszkańcy sami zaczynają realizować zaproponowane przez siebie zadania po uchwaleniu programu. Zdarza się też jednak, że początkowy entuzjazm wygasa. W takiej sytuacji warto zorganizować dodatkowe warsztaty zespołu partycypacyjnego, podczas których przypomniane zostaną cele i działania zapisane w dokumencie i zostanie wybrane chociaż jedno z nich, które można wykonać wspólnie.

To metoda warta zastosowania, gdy mamy do czynienia ze złożonym programem rozwojowym, w którym zawarte jest wiele zadań i działań różnego rodzaju, także infrastrukturalnych i inwestycyjnych, wymagających znacznego nakładu środków i wiedzy specjalistycznej. Na przykład w powiecie siemiatyckim, który przyjął Program Promocji Rozwoju Przedsiębiorczości na lata 2012–2020, społeczność podczas warsztatów zaplanowała grę terenową promującą zasoby powiatu.

W gminie Lipka natomiast opracowano Strategię zrównoważonego rozwoju na lata 2012–2020, dokument zaplanowany na wiele lat, obejmujący wszystkie obszary rozwoju. Mieszkańcy zaangażowali się w realizację dwóch z pięciu priorytetów rozwojowych, w ramach których, wykorzystując własne maszyny, zbudowali boisko przy zespole szkół i reaktywowali towarzystwo sportowe.

W gminie Narewka do *Programu aktywności lokalnej* jako realizatorów włączono bardzo wiele podmiotów, między innymi przedsiębiorstwa z terenu gminy, prasę lokalną, gminny ośrodek kultury, osoby prywatne, szkoły, sołectwa i parafię. W Programie założono, że liderem wiodącym w realizacji wszystkich zadań będzie Urząd Gminy Narewka jako instytucja,

która dysponuje większością środków finansowych. Zawarto tam jednak także zapis, że zrzucanie całej odpowiedzialności na gminę może rodzić przekonanie, że po pierwsze: nic nowego nie powstanie, po drugie: do realizacji zadań nie zostaną dopuszczone osoby spoza urzędu¹⁶. Za działania promocyjne stała się więc odpowiedzialna prasa lokalna, rozbudową bazy turystycznej mieli zająć się przedsiębiorcy, utworzeniem stowarzyszenia i opieką nad dziećmi – osoby prywatne, reaktywacją kół gospodyń wiejskich – sołectwa, a organizacją imprez – parafie. Większość działań założonych w Programie została zrealizowana.



Pani uczestniczyła w spotkaniach oczywiście i powiedziała, że tak, że zmotywuje mieszkańców, że mama przyjdzie i coś tam nauczy, córkę nauczy, jak się robi na drutach. Ojciec powiedział, „no dobra, to ja mogę nauczyć pleść koszyki wiklinowe”; coś w tym stylu, takie regionalne i wiejskie sprawy. Teraz w Lewkowie utworzono wioskę tematyczną. Sami to robili. Ja w to nie wkładałam w ogóle ręk. Pani dyrektor przyszła i mówi, „mamy to napisane w projekcie, już mamy ten zespół, on już zaczyna działać, rekrutacja młodzieży jest, tyle chętnych dziewczynek”. Zadziałali, bo się zaangażowali, że to stworzą. Pisząc o tej wiosce tematycznej, powiedzieli, że to zrobią.

Animatorka partycypacji publicznej

W opisywanej już gminie Prostki, gdzie opracowano Program aktywizacji i integracji sołectw, animatorki partycypacji publicznej bardzo dbały o to, by do zadań Programu włączyć poszczególnych sołtysów jako głównych realizatorów, co doprowadziło do tego, że niektórzy sołtysi jako liderzy społeczności poczuli się odpowiedzialni za jej rozwój i zaczęli samodzielnie realizować działania na rzecz swojego sołectwa i gminy.

PRZYKŁAD Z ŻYCIA

Stworzenie stałych instytucji, służących partycypacji, takich jak Kawiarenka Obywatelska

W Starych Juchach przy okazji prac nad *Programem komunikacji, aktywizacji i integracji mieszkańców* pojawił się pomysł założenia Kawiarenki Obywatelskiej, której bywalcy obecnie spotykają się w każdy pierwszy czwartek miesiąca w bibliotece gminnej. Mieszkańcy zgłaszają swoje potrzeby i możliwości zaangażowania w inicjatywy

¹⁶ Program Aktywności Lokalnej w Gminie Narewka na lata 2011–2014, s. 26.

realizowane przez organizacje pozarządowe, które podczas spotkań planują projekty we współpracy z samorządem. W Kawiarence są także przedstawiciele władz i instytucji publicznych. Organizacja spotkań nie wymaga nakładu znacznych środków.

Kawiarenka Obywatelska jest świetnym przykładem współpracy trzech sektorów: sektora publicznego (udostępnienie przestrzeni), społecznego (organizacja spotkań) i prywatnego (zgłaszanie i realizacja inicjatyw).



Spotkania są w zasadzie spontaniczne, przygotowywane w ramach aktualnych potrzeb, wówczas mieszkańcy, przedstawiciele organizacji czy instytucji pracują nad danym problemem lub opracowują kolejną strategię działań. Wszystko oczywiście z myślą o mieszkańcach naszej gminy. Kawiarenka powstała jednak z myślą o zjednoczeniu sił wielu organizacji, instytucji, mieszkańców, dlatego też cyklicznie do udziału w spotkaniach zapraszani są ich przedstawiciele.

*Wpis na forum **Decydujmy Razem**, <http://forum.decdujemyrazem.pl/>*

MONITORING I EWALUACJA WDROŻENIA UCHWALONEGO DOKUMENTU PLANISTYCZNEGO

Jeśli w programie rozwojowym realizacja zadań będzie przebiegać w sposób uspołeczniony, także monitoring i ewaluacja powinny mieć tę samą formę.

Dlatego też najbardziej korzystnym rozwiązaniem jest sytuacja, kiedy zespół partycypacyjny w sposób naturalny przekształca się w zespół monitorujący wdrożenie uchwalonego dokumentu. Oznacza to, że zaraz po uchwaleniu dokumentu, warto zaplanować cykl spotkań zespołu monitorującego. Regularne spotkania zespołu monitorującego, wspólna ocena stopnia osiągnięcia celów i realizacji zadań pozwoli na utrzymanie zaangażowania wszystkich partnerów i pozytywnie wpłynie na realizację programu.

Samą ewaluację realizacji programu można przeprowadzić w niesformalizowany sposób. Na przykład w opisywanym już **Gminnym programie aktywizacji młodzieży** w Bałtowie, założono, że badania ewaluacyjne będzie projektować i prowadzić sama młodzież w 2014 roku, tak samo jak było w przypadku partycypacyjnej realizacji diagnozy do Programu.

W trakcie spotkania zespołu partycypacyjnego, poświęconego ewaluacji, to sam zespół ustala, według jakich wartości i kryteriów będzie oceniany proces realizacji strategii i zmiany, jakie zaszły w społeczności pod jego wpływem. Zespół także identyfikuje respondentów, którzy powinni zostać objęci badaniem ewaluacyjnym, oraz najważniejsze wątki, które należy poruszyć w ankietach lub kwestionariuszach wywiadów indywidualnych bądź grupowych.

Jeśli w zespole nie ma osób z doświadczeniem badawczym, do przeprowadzenia spotkania poświęconego ewaluacji warto zatrudnić specjalistę od ewaluacji. Pomoże on społeczności zaprojektować badanie, sformułować pytania i opracować narzędzia, przy pomocy których członkowie zespołu monitorującego będą gromadzić dane.

Pamiętajmy, że głównym celem „uspołecznionej” ewaluacji jest podniesienie wiedzy i samoświadomości mieszkańców także w kwestiach trudnych w obszarze wybranej polityki publicznej, których nie udało się rozwiązać podczas wdrażania programu. Nie należy się więc obawiać, że w jej trakcie ujawnią się konflikty interesów. Jest to wręcz wskazane, ponieważ pozwoli uzyskać wiedzę na temat sytuacji różnych podmiotów, być może wykluczonych wcześniej z procesu, a także sformułować rekomendacje i zaprojektować działania na przyszłość.

Gdy będziemy już mieć zgromadzone dane i wstępne wnioski, warto spotkać się ponownie w zespole monitorującym, aby je podsumować. Prezentacji wyników ewaluacji szerszej społeczności można poświęcić całe jedno forum partycypacji publicznej. W Starych Juchach właśnie podczas forum partycypacji przeprowadzono społeczny monitoring realizacji *Programu komunikacji, aktywizacji i integracji mieszkańców*. W wydarzeniu wzięli udział mieszkańcy, przedstawiciele władz, instytucji publicznych oraz organizacji pozarządowych. Podczas spotkania rozmawiano o realizacji zadań tego programu i możliwości pozyskania na nie środków, a także działalności instytucji publicznych. Ujawniły się przeciwstawne opinie. Część uczestników uważała, że instytucje źle wykorzystują swoje możliwości, inni, że działają doskonale.

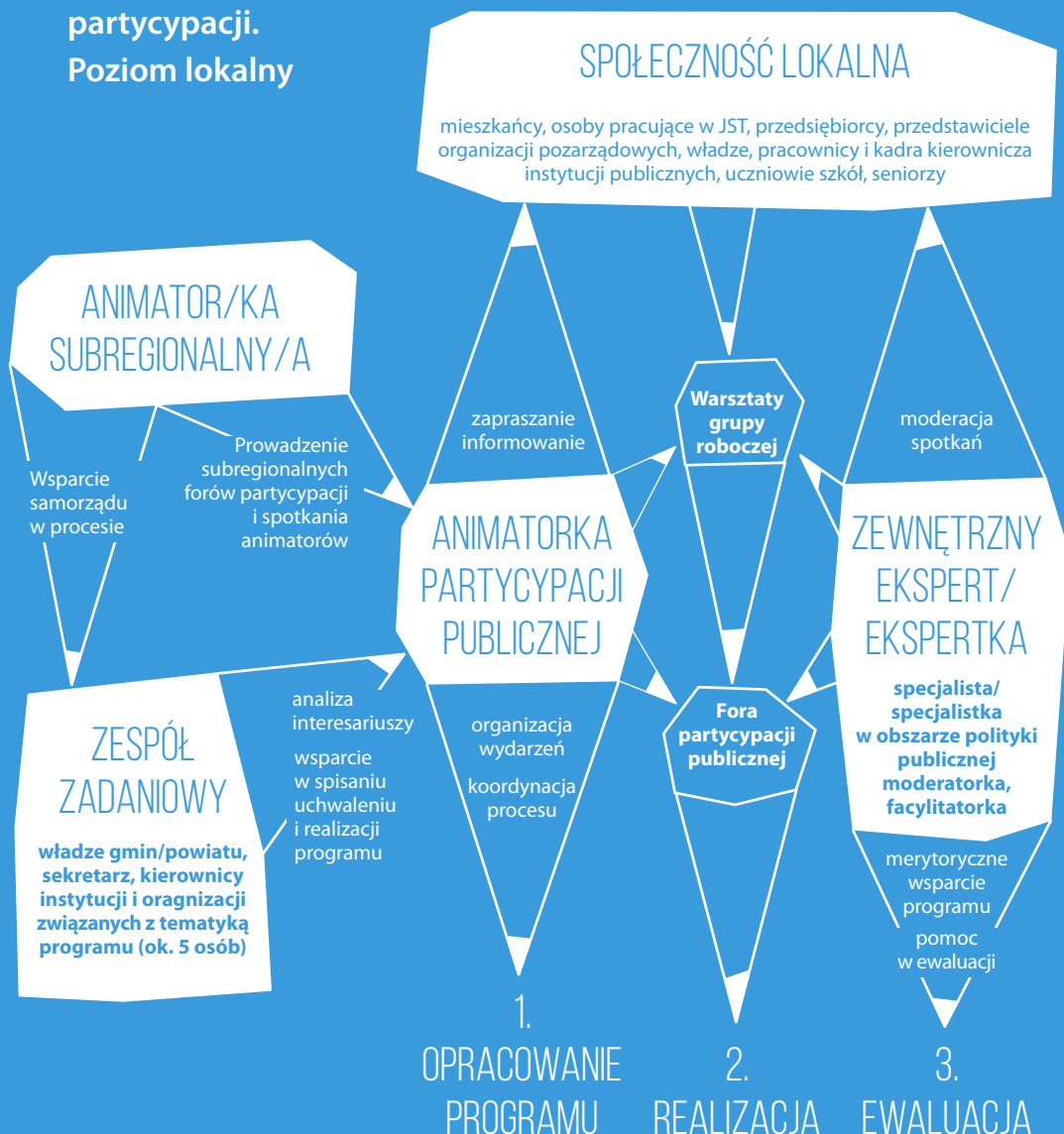
W powiecie kwidzińskim przeprowadzono uspołeczniony monitoring realizacji Powiatowego programu przeciwdziałania bezrobociu oraz aktywizacji lokalnego rynku pracy. Animator partycypacji publicznej przed spotkaniem warsztatowym rozesłał do wszystkich członków raport z ewaluacji i poprosił, aby przekazali informacje o tym, czy podjęli jakiegokolwiek działania związane z jego realizacją. Następnie na spotkaniu omówiono, jakie rezultaty udało się osiągnąć. Po warsztacie animator złożył zarządowi powiatu raport z realizacji programu.



My mamy obowiązek raz do roku zarządowi pokazać, co się dzieje w Programie, a ja sobie nie wyobrażam, żeby pokazywać coś bez akceptacji zespołu partycypacyjnego.

Animator partycypacji publicznej

Model wdrażania partycypacji. Poziom lokalny



Powyższy schemat pokazuje w zwięzły sposób wszystkie elementy procesu partycypacyjnego w ścieżce CAL. Na rysunku jest mowa o grupie roboczej, jest ona tożsama z dużym zespołem partycypacyjnym, o którym była mowa w części poradnika opisującej ścieżkę FRDL.

PARTYCYPACJA NA POZIOMIE SUBREGIONALNYM – OPIS MECHANIZMU

W pierwszej części tej partii poradnika, poświęconej modelowi CAL, omówiliśmy wdrażanie partycypacji na poziomie lokalnym, czyli pojedynczej gminy lub powiatu.

W tym rozdziale skupimy się na **współpracy subregionalnej**, czyli procesach, jakie zachodzą pomiędzy współdziałającymi jednostkami samorządu terytorialnego w związku z opracowywaniem programów i ich realizacją. Zgodnie z Klasyfikacją Jednostek Terytorialnych do Celów Statystycznych subregion to teren, który zamieszkuje pomiędzy 150 a 800 tysięcy osób¹⁷.

Rola subregionu została najbardziej wyeksponowana dzięki programowi LEADER. Przyjmuje się w nim, że może być to obszar różnej wielkości, ale musi być spójny i taki, w którym populacja spełnia warunek „masy krytycznej”, by realizować konkretne projekty¹⁸. Spośród subregionów wdrażających partycypację w projekcie „Decydujmy razem” największy liczył ponad 200 tysięcy mieszkańców (subregion Cud nad Wisłą).

Najrzadziej zaludnione subregiony w projekcie, takie jak Naszyjnik Północy i EGO, zamieszkiwało mniej niż 100 tysięcy osób. Zgodnie z założeniami programu LEADER, *subregion powinien się charakteryzować wspólnymi tradycjami, lokalną tożsamością, poczuciem przynależności oraz wspólnymi potrzebami i oczekiwaniami*. W „Decydujmy razem” wzięło udział osiem tego typu subregionów. Część z nich to Lokalne Grupy Działania i partnerstwa samorządów, które funkcjonowały także wcześniej, zaś w części subregionów współpraca została nawiązana dopiero przy okazji realizacji tego projektu.

Jak wynika z relacji animatorów subregionalnych, współdziałanie podczas wdrażania partycypacji w projekcie „Decydujmy razem” przyniosło zrzeszeniom jednostek samorządu terytorialnego znaczące korzyści. Przede wszystkim pogłębiło relacje między samorządami i podniosło kulturę współpracy (zarówno między poszczególnymi gminami,

17 Rozporządzenie (WE) Nr 1059/2003 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 26 maja 2003 roku w sprawie ustalenia wspólnej klasyfikacji Jednostek Terytorialnych do Celów Statystycznych (NUTS). Dz.U.U.E L z dnia 21 czerwca 2003 r.

18 Europejska Sieć na Rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich, <http://enrd.ec.europa.eu>, dostęp: 21.12.2012.

jak i wszystkimi trzema sektorami z obszaru subregionu) w niełatwym obszarze tworzenia strategii, w którym każdy stara się przeprowadzić swój interes.

Na przykład w subregionie „Cud nad Wisłą” wszystkie samorządy gminne, które współpracowały wcześniej w „Decydujmy razem”, zaczęły tworzyć inne wspólne projekty i obecnie gminy powiatu wołomińskiego opracowują strategię rozwoju usług publicznych w tym powiecie.

Gminy subregionu „Krzemienny Krąg” natomiast dzielą się wiedzą i doświadczeniem zdobytym podczas wdrażania partycypacji z innymi samorządami województwa świętokrzyskiego, także w ramach wspólnie realizowanego projektu. Podobna sytuacja jest w subregionie „Naszyjnik Północy”, gdzie współpraca jednostek w ramach subregionu zostaje wykorzystana w planowaniu na poziomie wojewódzkim.



W rozmowach z włodarzami czy radnymi przeważają opinie, że jest to kawał dobrej roboty, który doprowadził do integracji różnych środowisk w gminie czy powiecie, co nie byłoby możliwe przy podejściu indywidualnym z prostego powodu: brakowałoby przepływu informacji. Bo tak często jest, że każda gmina działa na rzecz własnego i tylko własnego dobra. Przy podejściu subregionalnym nadajemy całkiem inny, szerszy, wymiar działaniom. Przykładem może być uwzględnienie przez gminę Rzeczenica i gminę Czarne wspólnych przebiegów szlaków turystycznych i rowerowych, aby zrealizować wzajemne przedsięwzięcie projektowe, co z kolei spodobało się przedstawicielom Urzędu Marszałkowskiego i uwzględnili to właśnie w tworzonej strategii rozwoju szlaków rowerowych województwa pomorskiego. Nie miałoby to miejsca, gdyby nie były podjęte działania w ramach projektu „Decydujmy razem”, gdzie przy okazji zaangażowano branżę turystyczną, sołectwa oraz organizacje pozarządowe.

Animator subregionalny

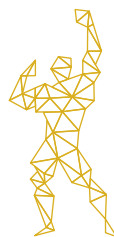
Model wdrażania partycypacji na poziomie subregionalnym zbliżony jest do modelu lokalnego. Kluczową rolę odgrywa w nim subregionalny animator partycypacji, które wspiera superwizor. Głównymi podmiotami są gminy i powiaty pracujące nad programami rozwojowymi.

Współpraca nad wdrażaniem partycypacji w subregionie kształtowana jest podczas wydarzeń: forów subregionalnych, spotkań animatorów oraz wizyt studyjnych, których najważniejszym celem jest wsparcie procesów na poziomie lokalnym. Harmonogram tych wydarzeń warunkuje więc praca w gminach i powiatach.

ROLA, CECHY I UMIEJĘTNOŚCI ANIMATORA SUBREGIONALNEGO ORAZ SUPERWIZORA

Gdy samorządy w subregionie podejmą decyzję o równoczesnym tworzeniu dokumentów rozwojowych, mogą wzmocnić swoje lokalne procesy za pomocą działań subregionalnych przy wsparciu animatora subregionalnego. Podobnie jak w gminach i powiatach, także w subregionach kluczową rolę w procesie wdrażania partycypacji odgrywa animator, który, jako osoba niezatrudniona w żadnym samorządzie, może mieć większy autorytet u lokalnych władz.

Najważniejszym zadaniem animatora subregionalnego jest wsparcie lokalnych procesów partycypacji publicznej na każdym etapie: od momentu wyboru tematyki dokumentu planistycznego, poprzez diagnozę, redagowanie dokumentu, jego wdrażanie, aż po monitoring i ewaluację.



Na poziomie konkretnej gminy/powiatu animator subregionalny:

- ▶ **pomaga władzom lokalnym w rekrutacji lokalnego animatora partycypacji publicznej (o ile nie jest to osoba z góry wyznaczona przez władze) i wyborze tematyki strategii, a w razie potrzeby pomaga także w doborze członków małego zespołu zadaniowego i zespołu partycypacyjnego oraz mediuje w sytuacjach konfliktu interesów;**
- ▶ **wspiera gminnych animatorów partycypacji publicznej, pomaga w zaplanowaniu wydarzeń, wskazuje narzędzia pracy, inspirowanie, motywuje;**
- ▶ **pomaga całej społeczności, uczestnicząc w razie potrzeby w spotkaniach grupy roboczej, wspiera mieszkańców w realizacji programu.**

Na poziomie subregionalnym animator organizuje i prowadzi fora partycypacji, spotkania i wizyty studyjne, dba o spójność procesu w subregionie, jest ambasadorem partycypacji.

Praca animatora subregionalnego na początku procesu



Na samym początku wytypowałem kilkanaście gmin, z którymi prowadziłem rozmowy na temat zakresu, tematyki i możliwości podjęcia działań co do zmiany sposobu myślenia, ale też otwarcia się na proces zmian. Każde spotkanie poprzedzone było przeanalizowaniem sytuacji poszczególnych gmin pod względem doświadczeń z realizacji dotychczasowych prac w obszarze współdecydowania w ważnych obszarach życia publicznego.

Oczywiście łatwiej jest zaangażować się w koordynację pracy jednej indywidualnej gminy, a najlepiej jak ten proces zmian i zrozumienia tych zmian jest już prowadzony z dużym zaangażowaniem. Trudniej stworzyć subregion, który musi poradzić sobie z wieloma uprzedzeniami, począwszy od włodarzy, skończywszy na liderach lokalnych.

Kolejnym bardzo ważnym etapem było wytypowanie animatorów lokalnych, którzy mieli być poddani procesowi szkoleniowemu, który miał ich wzmocnić w roli animatora partycypacji publicznej. I tu znowu kolejna ważna rola animatora subregionalnego, gdzie tłumaczyłem, aby te osoby nie były przypadkowe, ponieważ na nich będzie spoczywała duża odpowiedzialność za cały proces pracy nad dokumentem.

W moim założeniu bardzo ważne było, aby dobrać zespoły zadaniowe tak, aby były wsparciem dla animatorów. Wiele czasu poświęcono na tłumaczenie samorządom, jak ważne jest poważne podejście, a także wybranie odpowiednich obszarów tematycznych oraz podjęcie decyzji o zaangażowaniu większej grupy osób do zespołów roboczych. Rolą animatora subregionalnego było i jest pilnowanie, aby nie zdominowały tych zespołów osoby z JST.

Animator subregionalny

Cechy i umiejętności animatora subregionalnego

Animator subregionalny może rekrutować się ze struktur subregionu – związku samorządów czy Lokalnej Grupy Działania. W roli animatora w projekcie „Decydujmy razem” dobrze sprawdzały się także osoby związane z organizacjami wspierającymi działania obywatelskie na terenie subregionu.

Osoby takie najczęściej mają doświadczenie w aktywizowaniu społeczności i organizowaniu wydarzeń dla szerokiego grona odbiorców, a dodatkowo znają kwestie formalne związane z działalnością organizacji pozarządowych i współpracy obywateli

z samorządem. Jeśli więc w zrzeszeniu gmin i powiatów brakuje pracownika o doświadczeniu animacyjnym, warto nawiązać współpracę z jedną z organizacji wspierających działalność obywatelską na terenie subregionu i zatrudnić wywodzącego się z niej animatora subregionalnego.

Cechy, które animatorzy subregionalni wymieniali jako przydatne w swojej pracy, to: komunikatywność, otwartość na zmiany, odporność na problemy, elastyczność i kreatywność, a także „ludzkie, zwyczajne zrozumienie, ciepło”. W kontaktach z samorządami wdrażającymi partycypację konieczna jest konsekwencja i systematyczność oraz, jak wskazywała jedna z animatorek, „umiejętność walki ze zniechęceniem uczestników”. Animatorzy mówili, że ważną dla nich cechą była z jednej strony determinacja, z drugiej – niezbędna wyrozumiałość, że nie zawsze wszystko pójdzie zgodnie z planem. Ważne było patrzeć na małe sukcesy, metoda małych kroków (żeby się nie zniechęcić, kiedy nie ma widocznych efektów).

Rolą animatora partycypacji jest wsparcie procesów zmiany społecznej, co jest wyzwaniem niezwykle trudnym. W tym procesie przydaje się więc świadomość, że na wszystko nie ma się wpływu, że jest się tylko pośrednikiem zmiany – jak stwierdziła jedna z animatorek – w pracy potrzebna jest także uczciwość, zarówno wobec siebie, by umieć wskazać działania, które się nie sprawdzają, przyznać się do słabości, jak i wobec samorządów, z którymi się pracuje, ponieważ rola animatora to także informowanie o tym, że partycypacja to trudny proces, w którym może być bardziej nieprzyjemnie niż przyjemnie.



Animatorzy subregionalni w projekcie „Decydujmy razem” do kompetencji przydatnych w swojej pracy zaliczali także znajomość **„Ustawy o samorządzie gminnym”**, orientację w funkcjonowaniu instytucji publicznych i umiejętność utrzymywania dobrych relacji z władzami lokalnymi. Animator subregionalny nie może być jednak uwikłany w lokalne struktury partyjne. Ważna jest „umiejętność radzenia sobie z trudnymi sytuacjami, konfliktami interesów”, kluczowe zaś – autentyczne przekonanie co do sensowności wdrażania partycypacji, gdyż rolą animatora subregionalnego jest przekonanie innych do tej idei. Lokalni animatorzy partycypacji publicznej, z którymi animatorzy subregionalni w projekcie „Decydujmy razem” współpracowali najbliżej, przede wszystkim oczekiwali od nich bieżącego wsparcia i mentoringu.

Rola superwizora partycypacji

Z opisu pożądanych cech i kompetencji animatora subregionalnego (ale także i lokalnego) wynika, że przed osobą, która chce wziąć na siebie rolę ambasadora zmiany społecznej, poprzeczka zawieszona jest bardzo wysoko. Od animatora subregionalnego oczekuje się, by z jednej strony był konsekwentny, a z drugiej rozumiejący, by wspierał proces i motywował osoby nieprzekonane, ale nie narzucał im gotowych rozwiązań. Taka praca w niedługim czasie może skutkować wypaleniem zawodowym. Z tego względu animator także potrzebuje wsparcia, które może przybrać formę superwizji.

Superwizor procesu partycypacji to osoba spoza subregionu, niewiązana w lokalne układy, która, dzięki wiedzy na temat procesów partycypacyjnych, jest w stanie umieścić sytuację poszczególnych powiatów i gmin w szerszym kontekście. Superwizor podczas rozmowy z animatorem wspólnie tworzy diagnozę gminy, powiatu lub subregionu, identyfikuje obszary problemowe i pozwala animatorowi/animatorce znaleźć nowe rozwiązania. Zasadniczą rolą superwizora jest zadawanie pytań i uważne słuchanie odpowiedzi, wsparcie w zdefiniowaniu sytuacji.

Superwizja nie jest kontrolą i nie ma na celu oceny. Kluczowa jest w niej dobra wola obu stron i relacja zaufania. Superwizja może polegać na pojedynczym spotkaniu, serii rozmów lub stałym wsparciu bezpośrednim bądź telefonicznym. W projekcie „Decydujmy razem” superwizja przybrała formę stałego kontaktu i wsparcia w tworzeniu koncepcji działalności animacyjnej, planowaniu i współprowadzeniu wydarzeń subregionalnych. Niektórzy animatorzy otrzymywali także od superwizorów informację zwrotną, co kształtowało ich dalszy rozwój.

Najważniejsze zadania superwizora procesu partycypacji powinny polegać na:

- wsparciu animatora subregionalnego w działalności animacyjnej,
- współprowadzeniu wydarzeń subregionalnych, przekazaniu animatorom informacji zwrotnej po wydarzeniach,
- diagnozie kondycji i jakości partycypacji w subregionie, pomocy animatorowi w zdefiniowaniu sytuacji, identyfikacji obszarów problemowych.

WYDARZENIA SUBREGIONALNE – WZMACNIANIE KLIMATU PARTYCYPACJI

Zasadniczym celem wydarzeń subregionalnych jest pogłębienie procesów partycypacyjnych, które pojawiły się w poszczególnych gminach i powiatach. Harmonogram tych wydarzeń podporządkowany jest więc temu, co dzieje się lokalnie. Dzięki nim tworzy się sieć współpracy wspierająca animatorów, władze i społeczności we wdrażaniu partycypacji na poziomie lokalnym.

Wydarzenia w subregionie przebiegają więc dwutorowo – jedna ścieżka dotyczy prac nad dokumentem rozwojowym i jego realizacją, druga budowania partnerstwa i współpracy między jednostkami samorządu terytorialnego. Odbiorcami wydarzeń są z jednej strony osoby związane z subregionem, na przykład reprezentanci podmiotów-członków Lokalnych Grup Działania i stowarzyszeń jednostek samorządu terytorialnego, a z drugiej najaktywniejsi przedstawiciele społeczności lokalnych: mieszkańcy gmin i powiatów, wśród nich radni, wójtowie, burmistrzowie, przedsiębiorcy, członkowie organizacji pozarządowych, przedstawiciele instytucji publicznych, animatorzy partycypacji, dla których spotkania mają także walor edukacyjny, i wszystkie inne osoby gotowe działać na rzecz swoich społeczności.

Proces partycypacji publicznej na poziomie lokalnym wspierają trzy typy wydarzeń:

subregionalne fora partycypacji publicznej, których celem jest promocja partycypacji wśród mieszkańców gmin i powiatów – to uroczyste wydarzenia odbywające się w momentach przełomowych, np. na początku i na zakończenie procesu;

subregionalne spotkania animatorów i animatorek, w których uczestniczą animatorzy partycypacji publicznej i inne osoby zaangażowane w proces w gminach i powiatach; ich celem jest pogłębienie wiedzy na temat partycypacji publicznej, wymiana doświadczeń i zbudowanie sieci współpracy na terenie subregionu.

wizyty studyjne do samorządów, które mają doświadczenie w partycypacyjnym opracowywaniu i wdrażaniu dokumentów rozwojowych.

Wydarzenia subregionalne rozpoczynają się przed rozpoczęciem prac nad dokumentami w gminach i kończą po przyjęciu tych dokumentów. Organizuje je i prowadzi animator subregionalny.

Subregionalne Fora Partycypacji



Na forach można było pracować merytorycznie, ale też podziękować ludziom za to, że się tam znajdują. Zawsze były związane z jakąś strategią albo obecną sytuacją wdrażania projektu. Te fora, powiem szczerze, fajnie wychodziły, bo zawsze były dynamiczne – z dziennikarzami, konferencjami, prezentacjami, dyskusjami panelowymi. To nie była taka sucha konferencja.

Animator subregionalny

Fora w subregionie odbywają się w momentach przełomowych dla procesu wdrażania partycypacji w gminach i powiatach. To swoiste kamienie milowe, które znaczą takie ważne momenty jak podjęcie decyzji o partycypacyjnych pracach nad programami rozwojowymi w samorządach, uchwalenie tych programów, ich realizacja i ewaluacja. Fora subregionalne mają charakter informacyjno-promocyjny i są skierowane do szerokiego grona przedstawicieli subregionu. Ich najważniejszym celem jest motywacja samorządów do wdrażania partycypacji. Jest to też czas, w którym poszczególne gminy mogą pochwalić się osiągnięciami przed szerszą publicznością.



Animatorki partycypacji publicznej z wybranych samorządów uczestniczących w realizacji projektu zaprezentowały sposób tworzenia programów polityki publicznej, to jest zakres i formę pracy grupy do spraw partycypacji społecznej, problemy pojawiające się na etapie wypracowywania programów. Zaprezentowały także założenia i zakres tychże programów. Ta część Forum Subregionalnego wzbudziła szczególne zainteresowanie uczestników. Animatorkom partycypacji publicznej zadawano szereg pytań, świadczących o tym, że partycypacja jest jeszcze słabo rozumiana przez mieszkańców powiatu. Jednakże konkretne przykłady z trzech samorządów były dla uczestników Forum zrozumiałe i w najlepszy sposób promowały konieczność partycypacyjnego udziału społeczności lokalnych w realizacji polityk publicznych przez samorządy.

Animatorka subregionalna

Uczestnicy subregionalnych forów partycypacji publicznej

Na subregionalne fora partycypacji, tak jak na wszystkie inne wydarzenia, warto zaprosić najaktywniejszych przedstawicieli społeczności lokalnych subregionu. Kluczowa jest

obecność władz gmin i powiatów, w których mają być opracowywane i wdrażane programy rozwojowe, by w ich trakcie uzyskali wiedzę na temat założeń procesu planowania partycypacyjnego i w przyszłości nie storpedowali opracowanego dokumentu. Do przedstawicieli samorządów warto wysłać zaproszenia imienne. Dobrą praktyką jest przekazanie zaproszeń odręcznie podpisanych przez wszystkich wójtów lub burmistrzów w danym subregionie, by ich adresaci poczuli się osobiście zobligowani do udziału.

Zaproszenia otwarte, z prośbą o szerokie rozpowszechnienie, można przekazać również instytucjom publicznym i organizacjom pozarządowym działającym na terenie subregionu. Jak wynika z doświadczenia animatorów z projektu „Decydujemy razem”, dobrym sposobem na podniesienie frekwencji podczas wydarzenia jest zaproszenie autorytetu spoza subregionu, który zachęci do wdrażania partycypacji. Na forum można także zaprosić osoby mające doświadczenie we wdrażaniu partycypacji w innych częściach kraju, by mogły podzielić się doświadczeniami, rozwiązać pojawiające się wątpliwości i zaświadczyć, że taki proces jest możliwy do realizacji.



Mieliśmy panel ekspertów, którzy rzeczywiście trochę taką wartość naukową, trochę ideową przynieśli. To było fajne, bo to się wszystko powiązało. Ale najważniejsze, że na forum mogli ludzie się wypowiedzieć. Mogli powiedzieć o problemach, ale mogli też powiedzieć o sukcesach, które wynikły z zainicjowania tego programu w ich gminach.

Relacja animatora subregionalnego

Rola mediów w budowaniu przyjaznego klimatu dla partycypacji

Wiadomości o subregionalnym forum partycypacji, wraz z programem i zaproszeniem, warto wysłać także do mediów, by jak najszersze grono mieszkańców subregionu dowiedziało się o tym, że trwają partycypacyjne prace nad planowaniem rozwoju lokalnego i mogło się w te prace włączyć. Nagłośnienie forum partycypacji w mediach podniesie jego rangę jako wydarzenia.

Dobrym rozwiązaniem, zastosowanym przez animatorkę subregionalną w subregionie Mazowsze Płockie, było zorganizowanie konferencji prasowej w dniu forum partycypacji, podczas której tematyka partycypacji publicznej i planowane wydarzenia w subregionie zostały przybliżone dziennikarzom. Tworząc komunikaty medialne, pamiętajmy, że język polityk publicznych zwykle cechuje się wysokim współczynnikiem mglistości i trzeba zadbać o to, by informacje były zrozumiałe dla wszystkich odbiorców.

Formuła wydarzeń subregionalnych

Praktyką stosowaną przez niektórych animatorów subregionalnych w projekcie „Decydujmy razem” było organizowanie forów przy okazji innego wydarzenia ważnego dla subregionu, na przykład walnego zebrania członków partnerstwa czy wręczenia wyróżnień organizacjom bądź instytucjom, a także nadawanie forum partycypacji tematów przewodnich, związanych z wybraną polityką publiczną. Najczęściej fora subregionalne przybierały formę debaty publicznej. Zdarzało się też jednak, że miały charakter targów, podczas których prezentowały się organizacje pozarządowe działające w subregionie, czy też imprez plenerowych.

W subregionie EGO na pierwsze subregionalne forum partycypacji zaproszono ekspertów naukowych w zakresie rozwoju regionalnego, ważne postaci subregionu oraz artystów. Wydarzenie otworzył wójt gminy, na terenie której odbywało się forum. Następnie zaprezentowano projekt i przedstawiono planowany proces wdrażania partycypacji. W spotkaniu wzięli udział między innymi autorzy Zintegrowanego programu rozwoju obszaru EGO, którzy lokalne prace nad programami rozwojowymi umiejscowili w szerszym kontekście.

W Subregionie EGO pierwsze forum partycypacji zorganizowane zostało w Domu Polonii w Żytkiejmach na północnych rubieżach Mazur. Udział uznanych ekspertów od rozwoju lokalnego i regionalnego oraz Unii Europejskiej, jak również liderów społeczności lokalnej z sektora publicznego (samorządowcy), społecznego (przedstawiciele NGO) i prywatnego (przedsiębiorcy) gwarantował gorącą debatę nad potrzebami i problemami subregionu oraz udziału mieszkańców w decydowaniu o sprawach lokalnych.

Forum połączone było z walnym zebraniem członków Stowarzyszenia Powiatów, Miast i Gmin EGO „Kraina Bociana” skupiające wszystkie samorządy z Subregionu EGO, podczas którego zaprezentowano *Zintegrowany program rozwoju obszaru EGO 2014–2020 z wykorzystaniem kolejnej perspektywy finansowej UE 2014-2020*, zwracając m.in. uwagę na potrzebę stworzenia skutecznych mechanizmów włączania obywateli w lokalny rozwój, jako warunek niezbędny do skutecznego planowania strategicznego i zarządzania sprawami publicznymi.

Następnie zaprezentowano projekt „Decydujmy razem” w kontekście wsparcia i rozwoju partycypacji społecznej i obywatelskiej w poszczególnych samorządach i na poziomie Subregionu EGO. Praca warsztatowa nad czterema obszarami polityk publicznych zaowocowała konstruktywnymi rekomendacjami, które zostały wykorzystane w późniejszym etapie realizacji projektu na poziomie lokalnym i subregionalnym.

Druga część forum miała charakter warsztatowy i integracyjny. Każdy mógł upiec sękacza, ubić masło, spróbować swoich sił w tkactwie lub w praniu na tarce – atrakcje

te w ramach Chaty Wiejskiej przygotowało lokalne Stowarzyszenie Żytkiejmska Struga. Organizowanie się obywateli wokół spraw ważnych dla regionu, w tym przypadku rozwoju lokalnego poprzez turystykę bazującą na przeszłości, produktach regionalnych i lokalnych, wymaga ścisłej kooperacji wszystkich aktorów życia publicznego – samorządowców, społeczników i biznesmenów. Forum zakończyło się koncertem zespołu folklorystycznego PRZEROŚLAKI, który przeniósł słuchaczy w kresowy świat naszych przodków. Kilkadziesiąt osób zaangażowanych w sprawy Subregionu EGO miało okazję poznać się, podyskutować, zintegrować, spędzić czas debatując o przyszłości i poznając kulturową przeszłość.

Subregionalne spotkania lokalnych animatorów i animatorek

Subregionalne spotkania animatorów i animatorek partycypacji to wydarzenia skierowane do osób bezpośrednio wdrażających partycypację w gminach: animatorów partycypacji publicznej, zaangażowanych przedstawicieli władz i urzędników, przedstawicieli organizacji pozarządowych oraz innych członków grup roboczych i reprezentantów podmiotów, które biorą aktywny udział w procesie.

Spotkania te mogą mieć nieformalny charakter, w ich trakcie mogą się odbywać warsztaty, dyskusje i prezentacje. Za organizację spotkań odpowiada animator subregionalny, ich tematykę jednak – wynikającą z oczekiwań lub też potrzeb i problemów zdiagnozowanych przez animatora w trakcie jego pracy bądź podczas superwizji – zgłaszają uczestnicy. Jeśli animatorzy dostrzegają, że nie są w stanie samodzielnie rozwiązać zaistniałego problemu lub brakuje im specjalistycznej wiedzy, na jedno ze spotkań mogą zaprosić eksperta lub superwizora.



Omawialiśmy to, czego się nauczyliśmy, z czym mieliśmy problem i na tej podstawie planowaliśmy, jaki będzie temat Laboratorium Animacji Społecznej, aby dzięki niemu jeszcze bardziej wzmocnić ich przekonanie, że to, co robią, jest potrzebne i akceptowalne. I, co ważne, że mają wsparcie doradcze i eksperckie koordynatora subregionalnego i superwizora, i że nie zostają sami sobie.

Animator subregionalny

Spotkania subregionalne z jednej strony mają charakter samokształceniowy, a z drugiej służą tworzeniu sieci wsparcia. W procesie wdrażania partycypacji pełnią bardzo ważną rolę – umożliwiają animatorom, którzy na co dzień w gminach i powiatach pracują samotnie, autorefleksję, pogłębienie wiedzy i wymianę doświadczeń. Rezultatem spotkań jest ciągły wzrost wiedzy uczestników na temat partycypacji publicznej i ich motywacji do dalszej pracy w społecznościach.

Warto dbać o to, by spotkania sieci animatorów odbywały się regularnie, ponieważ odgrywają one rolę motywacyjną. W projekcie „Decydujemy razem” w ciągu jednego roku odbywały się dwa spotkania jednodniowe, z których pierwsze było poświęcone wymianie dobrych praktyk, a drugie analizie stanu partycypacji w subregionie, oraz jedno spotkanie dwudniowe o charakterze wyjazdowym. Takie spotkania można jednak organizować częściej, jeśli zachodzi potrzeba. W spotkaniach brało udział około dwudziestu osób.

Edukacja obywateli i społeczności na temat partycypacji publicznej



Tak naprawdę bardzo mnie ucieszył fakt dużego zaangażowania grupy w temat. W prezentacji „Instrumenty partycypacji obywatelskiej i ich skuteczność – przegląd znanych narzędzi partycypacyjnych” zaprezentowałem grupie wybrane techniki partycypacyjne. Uczestnicy otrzymali komunikaty z opisami tych technik. Po tym bloku zaprosiłem grupę na wspólną kolację, po której nastąpił czas gier integracyjnych. Rano następnego dnia swój czas miały animatorki, które prezentowały swoje partycypacyjnie powstałe/powstające programy.

Relacja animatora subregionalnego

Ważną funkcją spotkań subregionalnych jest pogłębianie wiedzy animatorów na tematy związane z ich pracą w samorządach, partycypacją publiczną, animacją społeczności czy planowania partycypacyjnego. Na spotkaniach omawiane są techniki partycypacji i możliwości ich zastosowania w praktyce. Tematyka spotkań powinna wynikać z potrzeb uczestników. To oni, pracując na co dzień z zespołami partycypacyjnymi, dostrzegają braki w swoich kompetencjach i potrzeby informacyjne. Oni także przygotowują prezentacje na spotkania, w których mogą przedstawić wyniki swoich prac lub wiedzę na wybrany temat i zastanowić się nad jej zastosowaniem. Na przykład w subregionie „Naszyjnik Północy”,

na jednym ze spotkań animatorzy lokalni ćwiczyli wystąpienia publiczne przed forum subregionalnym, podczas którego mieli zaprezentować wyniki swoich prac szerokiemu gronu przedstawicieli subregionu.

Z kolei jedno ze spotkań subregionalnych w subregionie „Krzemienny Krąg” poświęcone było praktycznym technikom partycypacji. Brali w nim udział lokalni animatorzy, pracownicy ośrodka pomocy społecznej, przedstawiciele organizacji pozarządowych działających w subregionie, reprezentanci lokalnej grupy działania, wójtowie i pracownicy instytucji oświatowych. Na początku spotkania superwizor omówił metodologię *Project for Public Spaces*, którą potem uczestnicy przećwiczyli w terenie z mapą, planując przestrzeń dla okolic ośrodka, gdzie odbywało się spotkanie. Elementy tej metody zostały następnie wykorzystane w dwóch gminach do stworzenia oznaczeń atrakcji turystycznych.

Diagnoza poziomu i rozwoju partycypacji

Subregionalne spotkania animatorów partycypacji to także czas refleksji nad wdrażaniem partycypacji w samorządach biorących udział w procesie i dostrzeżonymi zmianami w gminach i powiatach. Lokalnym animatorom i ich codziennej pracy w instytucjach często brakuje czasu na zastanowienie się nad celami wykonywanej pracy, bądź analizę procesów, które zachodzą dzięki ich działaniom. Spotkania są więc okazją dla uczestników do zastanowienia się nad swoją rolą w społeczności i własnym rozwojem jako animatora bądź lokalnego lidera. Spotkanie może przyjąć formę moderowanej dyskusji, z której są spisywane wnioski. Dzięki temu uczestnicy mają możliwość powrócenia do nich po pewnym czasie i przeanalizowania, czy w ich sytuacji zaszyły jakieś zmiany.



W spotkaniu uczestniczyli przedstawiciele organizacji pozarządowych, gospodarstw agroturystycznych, ośrodków pomocy społecznej, powiatowych urzędów pracy, urzędów gminy, Starostwa Powiatowego. W trakcie warsztatów jedna grupa miała za zadanie odpowiedzieć na pytanie: dlaczego samorządy nie chcą włączać mieszkańców w procesy decyzyjne? A druga: dlaczego mieszkańcy nie angażują się we wspólne działania (decyzje) z samorządem? Po wyczerpaniu pomysłów i omówieniu swoich opinii uczestnicy mieli za zadanie znaleźć panaceum na ten stan rzeczy.

Relacja animatora subregionalnego

Na spotkanie diagnostyczne można zaprosić superwizora partycypacji, który przeprowadzi zogniskowany wywiad grupowy z animatorami partycypacji publicznej bądź najaktywniejszymi przedstawicielami społeczności, a następnie przeanalizuje wyniki i omówi je podczas kolejnych spotkań. W projekcie „Decydujmy razem” wywiady takie realizowane były corocznie.

Przykładowe pytania zogniskowanych wywiadów grupowych z projektu „Decydujmy razem”, prowadzonych wśród przedstawicieli społeczności lokalnych w subregionach w 2013 roku:

- 1 Z jakimi wartościami kojarzą wam się terminy: partycypacja, dialog społeczny, animacja społeczna. Proszę wymienić na zasadzie swobodnych skojarzeń (np. sprawiedliwość, wolność, demokracja).
- 2 Podsumowując wasze skojarzenia, jakim innym terminem zastąpilibyście trudne słowo „partycypacja”?
- 3 Jaka jest Wasza opinia – mieszkańcy chcą się udzielać, działać i mieć wpływ na politykę własnej gminy, czy woleliby, żeby ktoś się tym zajmował za nich?
- 4 Jakie są, Waszym zdaniem, największe korzyści wynikające z partycypacji dla mieszkańców?
- 5 Jakie korzyści może, Waszym zdaniem, czerpać z partycypacji władza?
- 6 Jakie są wady partycypacji?
- 7 Czy słyszeliście o jakichś przykładach współdecydowania o sprawach publicznych (nie musi to być przykład z Waszej gminy)?
- 8 Czy wiecie, jaki był wynik i efekt tego procesu i podjętej decyzji?
- 9 Jak, według Was, urząd, władza podeszły do tego procesu, czy coś można by zmienić, usprawnić (od strony formalnej, informacji, organizacyjnej)?
- 10 Odnosząc się do tych wymienionych przykładów, czy możecie ocenić bariery i wskazać pomysły na usprawnienie procedur?
- 11 Jakie kwestie publiczne, Waszym zdaniem, władza powinna koniecznie konsultować ze społecznością. Dlaczego?
- 12 Czy, według Was, są jakieś decyzje, kwestie, których nie powinno się konsultować ze społecznością – jakie, dlaczego?



Motywacja i inspirowanie animatorów partycypacji publicznej

Spotkania sieci animatorów partycypacji służą także wymianie dobrych praktyk. W ich trakcie uczestnicy opowiadają o swoich sukcesach, które osiągnęli w samorządach, i zastanawiają się, w jaki sposób podjęte kroki można zastosować w innych gminach i powiatach. Osoby, które lepiej poradziły sobie w procesie, mogą podzielić się doświadczeniem i zmotywować innych. Żywe przykłady z okolicy prawdopodobnie najskuteczniej zachęcają do działania.

Okazywało się, że podobne albo inne problemy mają inne gminy i się tak człowiek pożałił trochę. To po pierwsze. A po drugie ktoś opowiadał, że coś zrobił, to: „jak ty to zrobiłeś? Może ja też tak zrobię”. To rzeczywiście było potrzebne, bo tu w gminie nikt nie wie, co ja robię. Burmistrz zawsze może powiedzieć: „to nie ja wybrałem taką inwestycję, tylko ludzie”. A jest taka potrzeba porozmawiania o tym. Te spotkania powodowały też to, że głębiej się jest w tym projekcie. Posłucha się o tej partycypacji, o tych metodach, jest to potrzebne. Zauważyłam błędy, których później mogłam uniknąć. Widziałam, jakie błędy inna animatorka popełniła, które później mogłam wyeliminować.

Animatorka partycypacji publicznej

PRZYKŁAD Z ŻYCIA

W subregionie „Mazowsze Płockie” dzięki spotkaniom animatorów nawiązała się współpraca między gminami tworzącymi dokumenty strategiczne o tematyce integracji społecznej. Animatorzy ze Słupna i Szczawina Kościelnego nawiązały bliższą znajomość i zaczęły wspólnie pisać i realizować projekty dotyczące ekonomii społecznej i partnerstw lokalnych. Wspierały się także podczas prac nad programami. W listopadzie 2011 członkowie grupy roboczej ze Szczawina Kościelnego pojechali do Słupna przeprowadzić na ulicach badanie ankietowe wśród mieszkańców do części diagnostycznej *Programu aktywności lokalnej gminy Słupno*. Badanie miało na celu skonfrontowanie problemów zidentyfikowanych przez grupę roboczą, tworzącą program w Słupnie, z opiniami mieszkańców zebranych przez grupę ze Szczawina Kościelnego. Potem nastąpiło wspólne spotkanie dwóch grup roboczych, na którym omówiono wyniki badań. Jak pisze animatorka partycypacji, problemy się pokrywały. *To było bardzo ciekawe doświadczenie dla naszej grupy.*

Porównanie wydarzeń subregionalnych

	Subregionalne fora partycypacji	Spotkania animatorów partycypacji
Uczestnicy	szerokie grono przedstawicieli subregionu: władze, organizacje pozarządowe, instytucje publiczne, media, mieszkańcy	niewielkie grono uczestników: osoby najbardziej zaangażowane w proces, animatorzy partycypacji publicznej
Prowadzenie	animator subregionalny, zaproszone autorytety świata nauki i polityki związane z partycypacją	animator subregionalny, superwizor, w razie potrzeby zaproszony ekspert
Cele	motywowanie do wdrażania partycypacji, promocja partycypacji	edukacja, autorefleksja, budowanie więzi, nawiązywanie współpracy
Formuła	uroczysty charakter: wystąpienia plenarne, targi, imprezy plenerowe	charakter roboczy: warsztaty, ćwiczenia, dyskusje, zogniskowane wywiady grupowe

Wizyty studyjne dla animatorów partycypacji

Wydarzeniem wspierającym samorządy we wdrażaniu partycypacji mogą też być wizyty studyjne do gmin i powiatów spoza subregionu, które realizowały ten proces wcześniej. Wyjazdy pozwalają animatorom uzyskać praktyczną wiedzę, jak krok po kroku były opracowywane dokumenty rozwojowe i na ich podstawie realizowane projekty. W wizytach studyjnych najistotniejsze jest poznanie perspektyw i doświadczeń osób, które podjęły próbę wdrażania partycypacji w swoich gminach i powiatach. Nie chodzi więc o to, by wizyta miała charakter objazdu po organizacjach i instytucjach, lecz by umożliwiała dialog między gospodarzami i gośćmi.



Spojrzenie na to, że inni robią podobne rzeczy, z których wynika najważniejsze: nie mamy się wstydzić czegoś, co u nas nie wychodzi, bo te wizyty pokazały, że jesteśmy na dobrej drodze, na wysokim poziomie i że my powinniśmy także uczyć innych, nawet tu, w tych miejscach, gdzie jesteśmy, poznajemy.

Ofertę przygotowywało się na potrzeby grupy, która przyjeżdżała. Nie przeforsowywaliśmy tych rzeczy, które chcemy na pewno pokazać, tylko przygotowywaliśmy miejsca, spotkania z ludźmi tymi, którzy mogą im pomóc w ich problemach tematycznych, o których mówili, gdy planowaliśmy wizyty.

Animator subregionalny

W wizytach studyjnych, podobnie jak w spotkaniach subregionalnych, mogą uczestniczyć wszystkie osoby zaangażowane w proces wdrażania partycypacji w samorządach: animatorzy partycypacji publicznej, przedstawiciele lokalnych władz, organizacji pozarządowych i aktywni członkowie zespołów partycypacyjnych.

Temat wizyt studyjnych powinien wynikać z diagnozy potrzeb informacyjnych uczestników. Animatorzy partycypacji publicznej mogą odczuwać potrzebę wyjazdu szczególnie na początku procesu, by dowiedzieć się, jak działania, które mają realizować, zostały przeprowadzone gdzie indziej. Wizyty mogą odbywać się więc przed rozpoczęciem prac grupy roboczej nad tworzeniem dokumentów lub przed społeczną realizacją założonych w nich zadań.

Dla gospodarzy rozmowa będzie miała charakter retrospektywny, a część szczegółów, istotnych dla gości, może umknąć ich pamięci. Warto więc przygotować się wcześniej do wizyty i określić zagadnienia, które mają być poruszone, lub też zdefiniować problemy, w rozwiązaniu których wizyta ma pomóc. Można w tym celu opracować listę pytań lub napisać scenariusz, na podstawie którego odbywać się będzie spotkanie.

Scenariusz dyskusji podsumowujących wizyty studyjne w „Decydujmy razem” w 2013 roku

1

Jak oceniacie wizytę?

- Co było najciekawsze?
- Jakie podobieństwa dostrzegacie pomiędzy sytuacją odwiedzanych jednostek samorządu terytorialnego a waszą?

2 **Które z przykładów działań partycypacyjnych uznajecie za najbardziej przydatne dla was i dlaczego?**

- Czy wizyta podsunęła wam jakieś rozwiązania problemów, z którymi się borykacie?
- Czy chcielibyście pogłębić swoją wiedzę na temat któregoś z prezentowanych rozwiązań?

3 **Czy praktyki prezentowane w trakcie wizyty będą dla was przydatne podczas realizacji programów?**

- Które praktyki zamierzacie wykorzystać?

4 **Czy wizyta zainspirowała was do jakichś konkretnych działań, które zamierzacie podjąć u siebie?**

- Czy któreś z zaprezentowanych praktyk moglibyście przenieść do siebie?
- Czy podczas wizyty przyszły wam do głowy jakieś inne ciekawe pomysły na projekty partycypacyjne, niekoniecznie podobne do zaprezentowanych praktyk?

5 **Czy w trakcie wizyty nawiązaliście jakieś kontakty, które mogą zaowocować współpracą w przyszłości?**

6 **Gdybyście w przyszłości wybierali się jeszcze na wizytę studyjną, co byście chcieli zobaczyć?**

- Co byście zmienili w programie wizyty?
- Jakie ewentualne usprawnienia przy organizowaniu przyszłych wizyt zaproponowalibyście?

Rezultatem wizyt studyjnych powinna być wiedza uczestników na temat konkretnych rozwiązań związanych z opracowywaniem i wdrażaniem dokumentów strategicznych. Wartością dodaną jest nawiązanie współpracy pomiędzy subregionami.

Na koniec rozdziału opisującego ścieżkę metodologiczną CAL, warto przedstawić krótką analizę rodzajów ryzyka związanych z tą ścieżką.

Czynniki ryzyka w ścieżce metodologicznej CAL

Sposoby zarządzania ryzykiem (na podstawie doświadczeń projektu „Decydujemy razem”)

W ścieżce CAL jest większy nacisk na instytucjonalnych partnerów społecznych, w tym przede wszystkim: organizacje pozarządowe. Może się zdarzyć, że jedna organizacja, będąca liderem we wspólnocie lokalnej, zdominuje wszystkie zadania programu i stanie się jego głównym realizatorem.

Należy zrównoważyć rolę partnerów instytucjonalnych – organizacji pozarządowych, oraz zwykłych obywateli w procesie partycypacyjnym. Animator lokalny oraz subregionalny muszą pilnować, aby głos obywateli był tak samo ważny, jak głos organizacji pozarządowych. Należy uważać, aby jedna organizacja nie zdominowała całego procesu partycypacyjnego.

Szybkie topnienie liczby członków zespołu partycypacyjnego po pierwszych spotkaniach.

W większości gmin było to zjawisko zupełnie naturalne. Duży na początku zespół partycypacyjny stopniowo zmniejszał się, pozostawały osoby naprawdę zainteresowane projektem. Dobrym sposobem motywowania uczestników było ułożenie wraz z nimi precyzyjnego planu pracy zespołu oraz wyznaczenie „kamieni milowych”, które dawały zespołowi wrażenie postępów w pracy.

Ryzyko związane z nierównym tempem pracy w różnych jednostkach samorządu terytorialnego zrzeszonych w subregionie – mogą one być na różnym etapie procesu partycypacyjnego i mieć zbyt różne doświadczenia, aby można było znaleźć dobrą platformę wymiany poglądów.

W ścieżce metodologicznej CAL bardzo ważna jest postać animatora subregionalnego, który pełni funkcję superwizora procesu partycypacji w różnych jednostkach samorządu terytorialnego. Animator subregionalny jest wsparciem dla animatorów lokalnych i pomaga im uczyć się od siebie nawzajem, wymieniać doświadczenia i dobre praktyki.

Podobnie jak w przypadku ścieżki FRDL, występuje ryzyko przeciążenia animatora partycypacji dodatkową pracą, która może kolidować z jego obowiązkami urzędowymi.

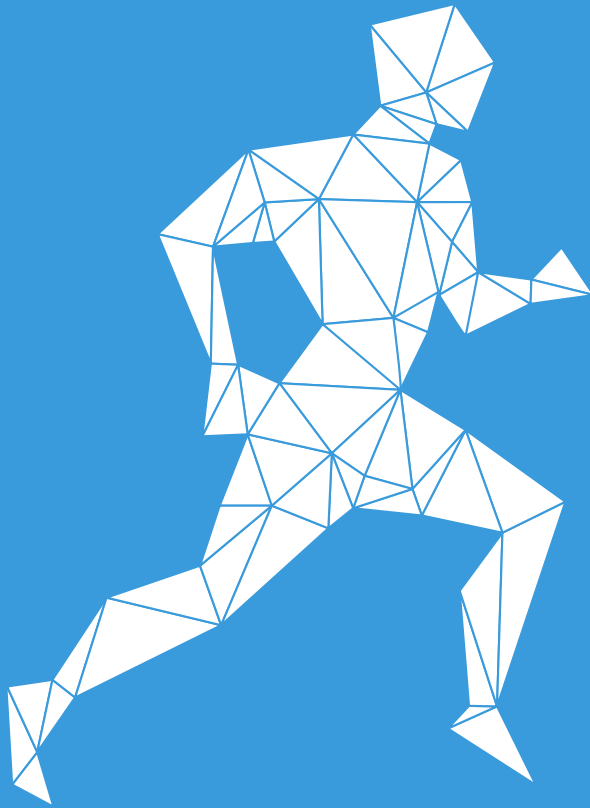
W gminach, gdzie projekt odniósł największy sukces, animator partycypacji nie działał sam – po pierwsze, ściśle i na bieżąco współpracował z animatorem subregionalnym, po drugie, stale kontaktował się z małym zespołem roboczym, po trzecie – angażował do pracy jak najwięcej osób z zespołu partycypacyjnego, w tym także innych pracowników urzędu gminy. Kluczowe cechy animatora partycypacji to zaangażowanie i dyspozycyjność, dlatego, wybierając go spośród urzędników samorządu, należy ograniczyć zakres jego obowiązków, by mógł poświęcić się procesowi i swoim zaangażowaniem porwać innych, ponieważ, jak wskazywali animatorzy „Decydujmy razem”, najważniejszą przeszkodą w ich pracy był brak czasu i nadmiar obowiązków.

Mała wiedza społeczności o partycypacji, skomplikowany język, nowe pojęcia i terminy, a także dość złożona metodologia, mogą sprawić, że społeczność nie będzie rozumiała, na czym dokładnie polega proces partycypacji.

Szczególna troska o dobre przygotowanie Forów Partycypacji Publicznej – sprawienie, aby były to bardzo interesujące, wciągające dla publiczności wydarzenia – może spowodować, że wiedza o partycypacji zostanie spopularyzowana, przyswojona przez mieszkańców, zaczną w niej widzieć szansę także dla siebie. O partycypacji warto opowiadać prostym, atrakcyjnym językiem – pokazując wiele konkretnych, pozytywnych przykładów z życia. Jest to zadanie dla animatorów subregionalnych.

Problemy z wdrożeniem stworzonych partycypacyjnie programów lokalnych (brak konsekwencji po stronie samorządu, brak zabezpieczonych środków finansowych)

Szansą w ścieżce metodologicznej CAL jest ściślejsza współpraca pomiędzy różnymi samorządami. W efekcie tej współpracy samorządy mogą wspierać się także na etapie realizacji wdrożonych programów, przede wszystkim poprzez korzystanie np. z środków finansowych dostępnych na poziomie subregionalnym (np. Lokalnych Grup Działania).



ZAKOŃCZENIE

PLANOWANIE PARTYCYPACYJNE – LISTA NIEZBĘDNYCH DLA SUKCESU ELEMENTÓW

W celu podsumowania naszej publikacji, podajemy listę niezbędnych elementów i składników przepisu na sukces planowania partycypacyjnego.

W prawej kolumnie tabeli są pytania, na które musi sobie odpowiedzieć samorząd, liderzy społeczni i sama społeczność, aby dobrze przygotować się do tego procesu.

Przygotowanie (dojrzałość) samorządu i społeczności do procesu partycypacyjnego planowania	<ul style="list-style-type: none">• Czy w urzędzie gminy/powiatu/miasta jest osoba, która mogłaby pełnić funkcję animatora partycypacji?• Czy pracownicy urzędu biorą udział w szkoleniach na temat partycypacyjnego sposobu pracy z mieszkańcami?• Czy społeczność uczestniczyła wcześniej w projektach partycypacyjnych?• Czy społeczność chętnie bierze udział w konsultacjach społecznych, jakie są mocne i słabe strony lokalnych konsultacji?• Czy samorząd zapewnił – choćby niewielki – budżet na działania partycypacyjne (np. promocja, catering, druki)?
Wstępne działania informacyjne i promocyjne	<ul style="list-style-type: none">• Czy istnieją potencjalni sojusznicy do partycypacyjnego tworzenia planu rozwojowego?• Czy została opracowana „lokalna mapa aktywności”, lub mapa interesariuszy i ważnych partnerów (ruchów, grup obywatelskich, przedstawicieli różnych branż, grup interesu, a także przedstawicieli grup mniejszościowych)?• Czy zostały przeprowadzone rozmowy z kluczowymi przedstawicielami władzy i uzyskana ich akceptacja dla procesu?• Czy zaczęto promować projekt w społeczności i wyznaczono plan promocji?
W przypadku realizacji modelu subregionalnego:	<ul style="list-style-type: none">• Czy istnieje porozumienie kilku gmin, powiatów, aby razem prowadzić planowanie partycypacyjne?• Czy te gminy/powiaty miały wcześniejszą tradycję współpracy (np. w LGD)?• Czy znaleziono osobę na stanowisko animatora subregionalnego oraz superwizora partycypacji?• Czy stworzono harmonogram i program spotkań wszystkich gmin/powiatów (harmonogram forów partycypacji, spotkań animatorów gminnych)?

<p>Stworzenie małego zespołu zadaniowego – czyli niewielkiej, ale sprawnej grupy roboczej, która będzie wspierać animatora w koordynowaniu całego procesu i określeniu tematu dokumentu, nad którym zespół będzie pracował</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Czy wszyscy członkowie małego zespołu zadaniowego zadeklarowali poświęcenie swojego czasu i wiedzy dla procesu? • Czy mały zespół jest wystarczająco dobrze umocowany w urzędzie, czy są w nim też partnerzy społeczni? • Czy wybrano temat i zakres dokumentu w taki sposób, aby był ważny, istotny, atrakcyjny i zrozumiały dla społeczności? • Czy zdecydowano się na udział doradcy zewnętrznego/eksperta – w jakim zakresie? Skąd pochodzi doradca? Jak zostaną zweryfikowane jego kompetencje?
<p>Powołanie dużego zespołu partycypacyjnego</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Czy wysłano imienne zaproszenia do wszystkich partnerów społecznych? • Czy zadbano o promocję projektu wśród wszystkich grup społecznych, szczególnie tych, które mogą mieć trudności z uczestnictwem? • Czy usunięto bariery, które mogą uniemożliwiać pewnym osobom uczestnictwo (czasowe, przestrzenne)? • Czy stworzono harmonogram pracy zespołu i kalendarz spotkań, udostępniony wszystkim na pierwszym spotkaniu? • Czy przygotowano dla wszystkich deklaracje uczestnictwa? • Czy wyjaśniono uczestnikom cel procesu i wszystkie wątpliwości?
<p>Praca nad dokumentem planistycznym</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Czy zespół został podzielony na podzespoły tematyczne? • Czy przeprowadzono partycypacyjną diagnozę potrzeb i problemów? • Czy przygotowano raport z diagnozy? • Czy zweryfikowano tę diagnozę razem z mieszkańcami, odnosząc się do uwag krytycznych i uzupełnień? • Czy przeprowadzono analizę zasobów i deficytów? • Czy wyznaczono cele typu SMART? • Czy zdefiniowano projekty wykonawcze do tych celów, wraz z harmonogramami i budżetami? • Czy zaplanowano działania monitorujące i ewaluacyjne na etapie wdrożenia? • Czy wyznaczono instytucje i urzędników odpowiedzialnych za wdrożenie? • Czy w budżecie jednostki zabezpieczono środki na wdrożenie uchwalonych projektów wykonawczych?
<p>Konsultacje społeczne wstępnej wersji dokumentu, debaty z mieszkańcami</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Czy przeprowadzono konsultacje wysokiej jakości, zgodnie z 7 zasadami konsultacji społecznych? • Czy i w jaki sposób uwzględniono uwagi mieszkańców? • Czy powstał raport z konsultacji? • Co zmieniono w dokumencie?
<p>Przygotowanie i redakcja ostatecznej wersji dokumentu rozwojowego</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kto był odpowiedzialny za redakcję ostatecznej wersji dokumentu? • Czy zapewniono recenzję/opinię doradcy zewnętrznego?
<p>Przedstawienie dokumentu radzie jednostki samorządu terytorialnego i przyjęcie przez nią dokumentu</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Czy zaplanowano działania rzecznicze i lobbingsowe na rzecz dokumentu? • Czy zbudowano wokół niego pozytywną atmosferę w radzie? • Czy przygotowano się do możliwych argumentów krytycznych i obrony dokumentu? • Kogo wyznaczono do prezentacji dokumentu?

**Etap wdrożenia,
wprowadzanie
modyfikacji
do projektów
wykonawczych,
o ile są one konieczne**

- Czy powstał – na bazie zespołu partycypacyjnego – zespół monitorujący, odpowiedzialny za monitorowanie wdrożenia projektów?
- Czy powstał kalendarz i harmonogram pracy tego zespołu?
- Kto jest podmiotem odbierającym raporty monitoringowe z przebiegu wdrożenia?
- Jaka jest procedura modyfikacji działań, kto zatwierdza te modyfikacje?
- Jaka jest procedura zgłaszania uwag przez społeczność do wdrażanego projektu (korekty, pomysły na rozwinięcie)?

Ewaluacja końcowa

- Czy wyznaczono podmiot odpowiedzialny za ewaluację wszystkich etapów procesu (etapu planowania i wdrożenia)?
 - Czy zaplanowano metodologię i narzędzia ewaluacji?
 - Czy upubliczniono raport z ewaluacji wraz z rekomendacjami?
-

Należy podkreślić, że niezależnie od postępowania według wyżej wyznaczonej procedury, w procesie planowania partycypacyjnego jest niezwykle ważna determinacja i pasja liderów tego procesu.

W projekcie „Decydujmy razem” zdarzało się, że władzom brakowało tej wiary w działania i rozwiązania zaproponowane w projekcie, może nawet miały trochę postawę: **Zobaczmy, co to się tu będzie działo, ale nie traktujmy tego poważnie.**

Gdy zarząd jednostki samorządu terytorialnego nie jest przekonany do projektu, warto, aby animator partycypacji wraz z doradcą, zorganizowali restart projektu. Warto zacząć kilka razy i nie zniechęcać się pierwszymi niepowodzeniami!

Warto w tym celu zorganizować dodatkowe spotkania np. ze starostą, i innymi członkami zarządu jednostki samorządu terytorialnego i zapytać, czy chcą oni brać w czymś takim udział i na jakich zasadach, gdyż „stary styl” pracy z ludźmi może doprowadzić do zniechęcenia wielu z nich, np. przedsiębiorców, którzy pojawili się w projekcie. Bardzo ważne jest, aby w samorządzie powstał klimat partycypacji, jako bardzo istotnego przedsięwzięcia, które do realizacji wymaga oddelegowania pracowników.

Ważne jest, by zespół opracowujący dokument reprezentował wszystkie środowiska – wtedy zostanie on przyjęty pozytywnie zarówno przez władze miasta (które były inicjatorem realizacji projektu), radnych, przedsiębiorców, inne urzędy, np. powiatowy urząd pracy. Dokument powinien być szeroko konsultowany na różnych etapach, po to by każdy mógł wnieść zastrzeżenia, uwagi w trakcie procesu opracowywania dokumentu.

”

Doświadczenia zdobyte podczas realizacji projektu „Decydujemy razem” dowodzą, że o sukcesie procesów partycypacyjnych przesądza przede wszystkim wizja partycypacji jako gry zwycięskiej dla wszystkich stron, w której wszyscy odnoszą korzyści (nawet jeśli po drodze ujawni się wiele ukrytych konfliktów). Aby taka gra, zwycięska dla wszystkich, między administracją, obywatelami i różnymi sektorami gospodarki i społeczeństwa była możliwa, wszystkie strony muszą czuć się w tym procesie równie silne, wartościowe i pewne siebie.

”

Partnerstwo między wyraźnie silniejszym i wyraźnie słabszym partnerem nie działa zbyt dobrze – zawsze skończy się jakimś rodzajem niesprawiedliwości czy też poczuciem krzywdy. Partnerstwo działa najskuteczniej, gdy społeczność: jest zorganizowana, a jej liderzy są przed nią odpowiedzialni; dysponuje dostatecznymi zasobami, by wynagradzać swoich reprezentantów za pracę na jej rzecz; może sobie pozwolić na zatrudnianie (i zwalnianie) własnych ekspertów i koordynatorów. Gdy te wymagania są spełnione, obywatele zyskują wpływ polityczny (przynajmniej tak długo, jak długo obie strony będą chciały podtrzymać partnerstwo). Jeden z liderów społecznych mówił, że to jak wejść do urzędu w kapeluszu na głowie, a nie w ręce.¹⁹

Nastawienie na to, aby wszyscy odnieśli z procesu korzyści i poczuli się przez udział w nim wzmacnieni, dowartościowani – jest pierwszym warunkiem sukcesu.

Po drugie, sukces jest tym pewniejszy, im wyższą jakość i przejrzystość ma cały proces przygotowywania dokumentu planistycznego. Jak zauważył trafnie socjolog Przemysław Sadura, źle poprowadzony proces włączania obywateli jest gorszy niż żaden. Procesy pseudopartycypacyjne, których efekt stanowi zmanipulowanie obywateli lub wzbudzenie w nich nadziei i pozostawienie bez wsparcia i narzędzi pozwalających kontynuować dzieło rozpoczęte przez partycypacyjny desant z odległej aglomeracji, prowadzą do erozji lokalnego kapitału społecznego. Społeczność utwierdza się w przekonaniu, że generalnie nie warto się angażować, i traci resztki zaufania do instytucji publicznych.²⁰

Po trzecie, siłą napędową procesu partycypacji powinno być dążenie do wspólnego dobra, wyrównywania szans, wyższej jakości życia dla wszystkich, nie zaś do załatwienia własnych grupowych interesów. I to jest warunek najtrudniejszy do spełnienia, bo o wiele łatwiej jest

19 Sherry R. Arnstein, *Drabina partycypacji*, [w:] *Partycypacja. Przewodnik Krytyki Politycznej*, Warszawa 2012.

20 Przemysław Sadura, *Za obywatelskie zaangażowane trzeba zapłacić*, [w:] *Partycypacja. Przewodnik Krytyki Politycznej*, Warszawa 2012.

– także podpierając się wynikami zaawansowanych badań, analizą SWOT, wkładem ekspertów – doprowadzić do wdrożenia zmian, na których skorzystają grupy najbardziej wpływo-
we, a ci, których problemy są stale pomijane, zostaną jeszcze bardziej zmarginalizowani.

Po czwarte, pamiętać należy, że udział w planowaniu partycypacyjnym ma być szkołą obywatelskiej odpowiedzialności dla zwykłych ludzi, mieszkańców i mieszkanek – dla-
tego warto zadbać o to, aby przedstawiciele społeczeństwa, zwłaszcza ludzie młodzi, jak
najdłużej uczestniczyli w procesie, także jako grupy monitorujące na etapie wdrożenia.

PARTYCYPACJA PUBLICZNA W PRZYSZŁOŚCI – KONTEKST POLITYK I FUNDUSZY EUROPEJSKICH

Dalszy rozwój partycypacji publicznej w Polsce ma bardzo poważne zaplecze i wsparcie w wielu dokumentach strategicznych, a także w programach operacyjnych, z funduszy europejskich i innych inicjatyw, także w nowym okresie programowania budżetu UE. Partycypacja publiczna była już uwzględniona na etapie realizacji Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w latach 2007–2013.

W ramach Celu 5 tego Programu: *Zwiększenie potencjału administracji publicznej w zakresie opracowywania prawa i polityk, świadczenia usług wysokiej jakości oraz wzmocnienia mechanizmów partnerstwa*, realizowano projekty systemowe, które związane były ze zwiększeniem zdolności administracji wszystkich szczebli do zarządzania strategicznego, w tym tworzenia strategii rozwoju (projekt systemowy Zarządzanie Strategiczne Rozwojem – Poprawa Jakości Rządzenia w Polsce).

Ponadto realizowane były projekty systemowe związane z umiejętnością współpracy samorządów z organizacjami pozarządowymi (projekt systemowy *Model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych – wypracowanie i upowszechnienie standardów*

współpracy), czy wreszcie: rozwijaniem umiejętności współpracy samorządów w zakresie tworzenia i realizacji polityk publicznych we współpracy z lokalnymi społecznościami (projekt „Decydujemy razem”). Ogólna wartość tych projektów wyniosła około 37 mln złotych. Fundusze pochodziły z Europejskiego Funduszu Społecznego oraz z budżetu państwa.

Celem projektów systemowych, w tym zwłaszcza projektu „Decydujemy razem. Wzmocnienie mechanizmów partycypacyjnych w kreowaniu i wdrażaniu polityk publicznych oraz podejmowaniu decyzji publicznych” było upowszechnienie mechanizmów partycypacji obywateli w procesach decyzyjnych i uruchomienie procesu, w którym społeczność lokalna jest nie tyle adresatem, co współtwórcą rozwiązań służących zaspokajaniu zbiorowych potrzeb lokalnej wspólnoty samorządowej. Nie należy też zapominać o działaniach nadzorowanych przez Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji w obszarze dobrego rządzenia, które skutkowało przeprowadzeniem dwóch ogólnopolskich konkursów o wartości około 400 mln PLN w ramach działania *Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej*, gdzie jednym z promowanych filarów dobrego rządzenia była partycypacja i przejrzystość.

Inne instrumenty finansowe, takie jak fundusze szwajcarskie i fundusze norweskie, zaowocowały szeregiem projektów promujących partycypacyjne podejmowanie decyzji lokalnych. Jednym z najciekawszych z nich była budowa systemu monitoringu partnerstwa lokalnego i rozwoju aktywnych społeczności lokalnych w ramach projektu *Moja Polis*.

Bardzo istotną inicjatywą z tego zakresu była inicjatywa Ministerstwa Administracji i Cyfryzacji na rzecz opracowania i wprowadzenia w życie *Siedmiu zasad konsultacji*, ponadto promocja przez Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji budżetu partycypacyjnego.

Jeśli chodzi o to, co będzie się działo w przyszłości, to projekty finansowane z funduszy europejskich należy rozpatrywać również w kontekście krajowych dokumentów strategicznych, takich jak, między innymi, **Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego 2011–2020**, gdzie Cel Strategiczny nr 1 to *Zwiększenie partycypacji obywateli w życiu publicznym i społecznym, a kierunek działania to: Usprawnienie działań administracji rządowej i samorządowej, wzmocnienie mechanizmów współpracy z obywatelami i wzajemnej kooperacji instytucji publicznych na poziomie rządowym, regionalnym i lokalnym*.

Przykładowym sposobem realizacji tego kierunku działania jest przedsięwzięcie Narodowego Centrum Kultury. Inicjatywa „Dom Kultury + Inicjatywy Lokalne” jest przedstawiona jako praktyczne wdrażanie partycypacji publicznej w szeroko rozumianej kulturze na poziomie lokalnym.

Kolejnym dokumentem strategicznym, który przeciera szlaki dla dalszego rozwoju partycypacji publicznej, jest **Strategia Sprawne Państwo 2011–2020**, w której cel 1. to: Efektywne instytucje publiczne świadczące wysokiej jakości usługi, skutecznie zarządzające rozwojem kraju i środkami publicznymi, a kierunek interwencji to: *Efektywne instytucje publiczne*,

działanie 1.2.6. Rozwój narzędzi elektronicznej partycypacji obywatela w procesach rządzenia (udział w procesie definiowania problemów społecznych i tworzenia prawa).

W najbliższej i dalszej przyszłości, zebrane dotychczas doświadczenia w rozwoju partycypacji publicznej, mają pomóc we wdrażaniu w Polsce, na poziomie RPO (Regionalnych Programów Operacyjnych), inicjatywy **Rozwój lokalny kierowany przez społeczność** (*Community-Led Local Development*), a w programie operacyjnym Europejskiego Funduszu Społecznego POWER, na lata 2014–2020 *Wiedza Edukacja Rozwój*, w ramach priorytetu inwestycyjnego 11.3, dotyczącego administracji publicznej i usług publicznych, planuje się ***Opracowanie i upowszechnienie mechanizmów zwiększających udział obywateli w kształtowaniu polityki rozwoju, w tym: konsultacji i innowacyjnych ich form na etapie założeń polityki przestrzennej, narzędzi partycypacji publicznej, inicjatywy uchwałodawczej mieszkańców, budżetu partycypacyjnego, funduszu sołeckiego, inicjatywy lokalnej.*** (PO WER 2014–2020, wersja z dn. 8.01.2014 r.).

Bardzo istotnym elementem krajobrazu partycypacji publicznej w Polsce są działania Kancelarii Prezydenta RP. Wydaje się, że zapisy projektu ustawy prezydenckiej *O współdziałaniu w samorządzie terytorialnym na rzecz rozwoju lokalnego i regionalnego oraz o zmianach niektórych ustaw* (druk 1699), zwłaszcza w zakresie powołania nowych instytucji stowarzyszeń i komitetów aktywności lokalnej oraz zespołów współpracy terytorialnej, mogą dostarczać zupełnie nowych narzędzi do realizacji celów strategicznych Rządu. Godna uwagi jest też inicjatywa promowania dojrzałej partycypacyjnej samorządności poprzez Witrynę Obywatelską i specjalną Nagrodę Prezydenta RP.

PODSUMOWANIE DOKONAŃ PROJEKTU „DECYDUJMY RAZEM” W ŚCIEŻCE SUBREGIONALNEJ CAL

Samorządy uczestniczące w projekcie „Decydujemy razem”, które przeszły trzyetapową ścieżkę wdrażania partycypacji: 1. opracowały program rozwojowy; 2. zrealizowały projekt społeczny w jego ramach; 3. przeprowadziły społeczną ewaluację procesu.

Jednostka samorządu terytorialnego

Partycypacyjnie opracowany dokument

Subregion „Cud nad Wisłą”

Urząd Gminy Klembów	Gminny program współpracy samorządu z organizacjami pozarządowymi
Urząd Miasta i Gminy Radzymin	Program edukacji ekologicznej dla zrównoważonego rozwoju gminy Radzymin
Urząd Gminy Strachówka	Program rozwoju turystyki
Urząd Miasta Wołomin	Program wsparcia przedsiębiorczości w gminie Wołomin
Urząd Miasta Zielonka	Wieloletni plan inwestycyjny
Starostwo Powiatowe w Wołominie	Powiatowy program promocji zatrudnienia osób niepełnosprawnych

Subregion EGO

Urząd Miasta Elk	Uchwała w sprawie konsultacji społecznych
Urząd Miasta Gołdap	Gminny system profilaktyki i opieki nad dzieckiem i rodziną
Urząd Gminy Kalinowo	Aktualizacja strategii rozwiązywania problemów społecznych
Urząd Gminy Stare Juchy	Program komunikacji, aktywizacji i integracji mieszkańców gminy Stare Juchy
Urząd Gminy Prostki	Program aktywizacji i integracji sołectw gminy Prostki
Starostwo Powiatowe w Elku	Powiatowy program wsparcia sektora pozarządowego

Subregion „Krzemienny Krąg”

Urząd Gminy Bałtów	Program aktywizacji młodzieży
Urząd Miasta Ostrowiec Świętokrzyski	Program wsparcia ekonomii społecznej
Urząd Gminy Rzecznów	Program rozwoju turystyki rowerowej
Urząd Gminy Sadowie	Partycypacyjna strategia gospodarki odpadami
Urząd Gminy Solec nad Wisłą	Strategia rozwoju gminy Solec nad Wisłą
Starostwo Powiatowe w Lipsku	Program Rozwoju Turystyki

Subregion „Mazowsze Płockie”

Urząd Gminy Bielsk	Program integracji młodzieży gminy Bielsk
--------------------	---

Urząd Gminy Łąck	Program odnawialne źródła energii szansą dla mieszkańców gminy Łąck
Urząd Gminy Słupno	Program aktywności lokalnej gminy Słupno
Urząd Gminy Szczawin Kościelny	Program rozwoju dzieci i młodzieży
Urząd Miasta i Gminy Wyszogród	Strategiczne ramy rozwoju przedsiębiorczości w gminie i mieście Wyszogród
Starostwo Powiatowe w Płocku	Budowanie marki powiatu płockiego

Subregion Nadwiślański

Urząd Miasta Dzierżoń	Program gospodarki odpadami
Urząd Miasta Gniew	Wieloletni program współpracy samorządu z organizacjami pozarządowymi
Urząd Miasta Kwidzyn	Program promocji Miasta Kwidzyna
Urząd Gminy Ryjewo	Program aktywności lokalnej
Urząd Miasta Tczew	Strategia rozwoju miasta Tczew
Starostwo Powiatowe w Kwidzynie	Powiatowy program przeciwdziałania bezrobociu oraz aktywizacji lokalnego rynku pracy

Subregion „Naszyjnik Północy”

Urząd Gminy Czarne	Strategia rozwoju sportu i turystyki w Gminie Czarne
Urząd Miasta i Gminy Debrzno	Strategia rozwiązywania problemów społecznych w gminie Debrzno – aktualizacja na lata 2011–2016
Urząd Gminy Lipka	Strategia zrównoważonego rozwoju gminy Lipka (aktualizacja)
Urząd Gminy Okonek	Aktualizacja Strategii rozwoju gminy Okonek
Urząd Gminy Rzeczenica	Program rozwoju turystyki w gminie Rzeczenica
Starostwo Powiatowe w Człuchowie	Powiatowy program na rzecz zatrudnienia i spójności społecznej

Subregion „Puszcza Białowieska”

Urząd Gminy Czyże	Gminny program promocji i rozwoju turystyki w oparciu o zagospodarowanie rzeki Łoknica pod zbiornik wodny małej retencji
Urząd Miasta Hajnówka	Program rozwoju przedsiębiorczości miasta Hajnówka
Urząd Gminy Milejczyce	Program rozwoju i aktywizacji gminy Milejczyce

Urząd Gminy Narewka	Program aktywności lokalnej
Urząd Miasta Siemiatycze	Program przeciwdziałania narkomanii
Starostwo Powiatowe w Siemiatyczach	Program promocji przedsiębiorczości

Subregion „Wzgórza Dalkowskie”

Urząd Gminy Brzeźnica	Program aktywności lokalnej
Urząd Gminy Bytom Odrzański	Program aktywności lokalnej
Urząd Miasta i Gminy Koźuchów	Program aktywności lokalnej
Urząd Gminy Niegosławice	Program aktywności lokalnej
Urząd Miasta i Gminy Nowe Miasteczko	Program aktywności lokalnej
Starostwo Powiatowe w Nowej Soli	Program promocji zatrudnienia i aktywizacji lokalnego rynku pracy

Subregiony wdrażające partycypację publiczną w „Decydujemy razem” w ścieżce subregionalnej

Cud nad Wisłą

Jest tworzony przez gminy województwa mazowieckiego z powiatu wołomińskiego, który zamieszkuje 222 tysiące mieszkańców. Subregion powstał na obszarze działania grupy partnerskiej Cud nad Wisłą, koordynowanej przez Zielonkowskie Forum Samorządowe, założone w 2003 roku, <http://forumzielonka.org.pl>.

EGO

Subregion EGO położony jest we wschodniej części województwa warmińsko-mazurskiego na obszarze trzech powiatów: oleckiego, gołdapskiego i elckiego. Wszystkie samorządy z tego obszaru, dla efektywniejszego rozwoju, rzecznictwa swoich interesów i pozyskiwania środków pomocowych, powołały do życia Stowarzyszenie Powiatów, Miast i Gmin EGO „Kraina Bociana”, które skupia dwanaście samorządów gminnych i trzy powiatowe. W Subregionie działają dwie Lokalne Grupy Działania realizujące zintegrowane strategie rozwoju w ramach programu unijnego LEADER+, wspierając grantami obszary wiejskie. W granicach obszaru EGO mieszka powyżej 80 tysięcy osób. Regionalny portal turystyczny: www.egoturystyka.pl.

Krzemienny Krąg

Subregion powstał na terenie Stowarzyszenia LGD „Krzemienny Krąg”, które działa w obszarach gospodarki lokalnej, ochrony środowiska, oświaty i turystyki. Subregion skupia osiem samorządów z województw świętokrzyskiego i mazowieckiego z powiatów lipskiego, opatowskiego i ostrowieckiego, zamieszkiwane w sumie przez 207 tysięcy mieszkańców, <http://krzemiennykrag.info>.

Mazowsze Płockie

Subregion skupia dziewięć gmin województwa mazowieckiego z powiatów płockiego, gostynińskiego i sierpeckiego, zamieszkiwanych przez 211 tysięcy mieszkańców. Większość terenów subregionu poza Płockiem to obszary typowo wiejskie.

Nadwiślański

Obejmuje cztery powiaty leżące w województwie pomorskim: tczewski, malborski, sztumski, kwidzyński, zamieszkiwane przez ponad 307 tysięcy osób. Subregion animuje Stowarzyszenie Eko-Inicjatywa, działające w obszarze edukacji ekologicznej, ochrony przyrody i animacji społecznej. Jego misją jest „ekologia z ludźmi i dla ludzi”, <http://ekokwidzyn.pl>.

Naszyjnik Północy

To subregion leżący na granicy czterech województw: wielkopolskiego, zachodniopomorskiego, pomorskiego i kujawsko-pomorskiego. Założony został w 2000 roku, gdy powstało Porozumienia Społeczne „Naszyjnik Północy”, które podpisały między innymi jednostki samorządu terytorialnego, parki narodowe i krajobrazowe, nadleśnictwa, organizacje pozarządowe, przedsiębiorcy, szkoły. Subregion jest zamieszkały przez około 81 tysięcy osób, przy czym niemal 55 tysięcy to mieszkańcy wsi. Jest to obszar rolniczy, słabo uprzemysłowiony. Sekretariat Porozumienia prowadzi Fundacja „Naszyjnik Północy”, <http://fundacja.zas.pl>.

Puszcza Białowieska

To subregion, który powstał pod wpływem realizacji projektu „Decydujmy razem”. Obejmuje dwa sąsiadujące ze sobą powiaty: siemiatycki i hajnowski, które zamieszkuje około 100 tysięcy osób. Subregion animuje Ośrodek Wspierania Organizacji Pozarządowych w Białymstoku, <http://owop.org.pl>.

Wzgórza Dalkowskie

Subregion tworzą gminy województwa lubuskiego, powiatów nowosolskiego i żagańskiego, zamieszkiwane przez 170 tysięcy osób. Na terenie subregionu działa od 2005 roku Fundacja „Porozumienie Wzgórz Dalkowskich”, która powstała w celu zintegrowania działań instytucji, organizacji, samorządu, lokalnych przedsiębiorców i innych środowisk działających w regionie na rzecz równoważonego rozwoju, <http://wzgorzadalkowskie.pl>.

PODSUMOWANIE DOKONAŃ PROJEKTU DECYDUJMY RAZEM” W ŚCIEŻCE FRDL

Jednostka samorządu terytorialnego	Partycypacyjnie opracowany dokument
Urząd Miasta Choroszcz	(INTEGRACJA SPOŁECZNA) Program profilaktyki i rozwiązywania problemów uzależnień na terenie gminy Choroszcz.
Urząd Miasta Czarna Białostocka	(INTEGRACJA SPOŁECZNA) Program budowy społeczeństwa obywatelskiego gminy Czarna Białostocka na lata 2011–2013
Urząd Miasta Sokółka	(PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ) Program rozwoju turystyki w gminie Sokółka na lata 2012–2020
Urząd Miasta Supraśl	(PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ) Program współpracy samorządu lokalnego z przedsiębiorcami w gminie Supraśl
Starostwo Powiatowe w Bartoszycach	(PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ) Program wspierania przedsiębiorczości w powiecie bartoszyckim 2012–2013
Urząd Gminy w Reszlu	(ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ) Program rozwoju turystyki w gminie Reszel 2012–2013
Urząd Miasta Pisz	(ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ) Program współpracy gminy Pisz z przedsiębiorcami na lata 2013–2014.
Urząd Gminy Godkowo	(ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ) Program strategii rozwoju gminy na lata 2013–2020.
Starostwo Powiatowe w Stalowej Woli	(ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ) Program promocji zdrowia i profilaktyki w powiecie stalowowolskim 2013–2016
Urząd Miasta i Gminy w Nowej Dębie	(ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ) Strategia zrównoważonego rozwoju miasta i gminy Nowa Dęba na lata 2013–2020
Gmina Przemysł	(INTEGRACJA SPOŁECZNA) Wieloletni program współpracy z organizacjami pozarządowymi w gminie Przemysł na lata 2013–2017

Urząd Gminy Brzeszcze	(INTEGRACJA SPOŁECZNA) Program wsparcie rodziny w gminie Brzeszcze na lata 2012–2014
Urząd Miasta i Gminy Myślenice	(ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ) Strategia rozwoju promocji i turystyki w gminie Myślenice do 2015
Urząd Miasta i Gminy Niepołomice	(ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ) Strategia i wizja rozwoju gminy Niepołomice; Młodzieżowa off-strategia rozwoju miasta i gminy Niepołomice na 10 lat
Urząd Gminy Wieprz	(INTEGRACJA SPOŁECZNA) Program aktywności lokalnej w gminie Wieprz 2012–2014
Urząd Miasta Kościerzyna	(PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ) Program rozwoju przedsiębiorczości gminy miejskiej Kościerzyna
Starostwo Powiatowe w Kartuzach	(ZATRUDNIENIE) Strategia rozwoju ekonomii społecznej w powiecie kartuskim na lata 2013–2016.
Urząd Gminy Choczewo	(INTEGRACJA SPOŁECZNA) Program wsparcia osób niepełnosprawnych w gminie Choczewo na lata 2013–2020
Urząd Gminy Ostaszewo	(INTEGRACJA SPOŁECZNA) Program rozwoju integracji i aktywizacji społecznej w gminie Ostaszewo na lata 2012–2015
Urząd Gminy Hrubieszów	(ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ) Program rozwoju turystyki gminy Hrubieszów na lata 2013– 2017
Urząd Miasta Kraśnik	(INTEGRACJA SPOŁECZNA) Plan dla kraśnickiej kultury na lata 2013–2016
Urząd Gminy Turubin	(INTEGRACJA SPOŁECZNA) Gminny program wspierania rozwoju kultury „Zapamiętane wczoraj – kluczem do sukcesu jutro” 2012–2015
Starostwo Powiatowe w Krasnymstawie	(ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ) Wieloletni program współpracy powiatu krasnostawskiego z organizacjami pozarządowymi oraz podmiotami wymienionymi w Art. 3 Ust. 3 Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie na lata 2013–2016
Urząd Gminy Morawica	(INTEGRACJA SPOŁECZNA) Program funkcjonowania i rozwoju świetlic środowiskowych w gminie Morawica na lata 2012–2014
Urząd Gminy Raków	(ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ) Strategia zrównoważonego rozwoju gminy Raków 2012–2014
Urząd Gminy Bieliny	(ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ) Program rozwoju turystyki gminy Bieliny na lata 2011–2015
Starostwo Powiatowe w Kielcach	(PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ) Program promocji przedsiębiorczości powiatu kieleckiego na lata 2012–2014

Urząd Miasta Trzebiatów	(INTEGRACJA SPOŁECZNA) Program aktywności lokalnej gminy Trzebiatów na lata 2012–2016
Urząd Miasta Barlinek	(PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ) Programu rozwoju i wspierania przedsiębiorczości w gminie Barlinek na lata 2012–2020
Urząd Miasta Wałcz	(ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ) Strategia rozwoju turystyki na terenie gminy Miejskiej Wałcz
Urząd Miasta Kluczbork	(INTEGRACJA SPOŁECZNA) Program budowy społeczeństwa obywatelskiego w gminie Kluczbork 2011–2013
Starostwo Powiatowe w Krapkowicach	(PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ) Program partnerstwa na rzecz rozwoju inicjatyw ekonomii społecznej w powiecie krapkowickim w latach 2012–2016.
Urząd Miasta Kietrz	(INTEGRACJA SPOŁECZNA) Program aktywności lokalnej dla miasta i gminy Kietrz 2011–2013
Urząd Gminy Komprachcice	(ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ) Uaktualnienia strategii rozwoju Gminy Komprachcice
Urząd Miasta Tarnowskie Góry	(ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ) Strategia budowy marki miasta Tarnowskie Góry 2012–2013
Urząd Gminy Czeladź	(INTEGRACJA SPOŁECZNA) Program rozwoju rodziny i aktywności obywatelskiej w Gminie Czeladź
Starostwo Powiatowe w Częstochowie	(INTEGRACJA SPOŁECZNA) Wieloletni program współpracy z 37 organizacjami pozarządowymi
Urząd Gminy Świerklaniec	(ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ) Strategia rozwoju turystyki gminy Świerklaniec
Urząd Gminy Błęków	(ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ) Diagnoza uwarunkowań rozwoju i zagospodarowania i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy Błęków
Starostwo Powiatowe w Ostrowi Mazowieckiej	(ZATRUDNIENIE) Program aktywności lokalnej 2012–2013
Urząd Gminy Wiązowna	(INTEGRACJA SPOŁECZNA) Program rozwoju społecznego gminy Wiązowna 2011–2013
Miasto Stołeczne Warszawa Dzielnica Wilanów	(INTEGRACJA SPOŁECZNA) MÓJ DOM WILANÓW – Program wspierania rodziny i społeczeństwa obywatelskiego dzielnicy Wilanów m.st. Warszawy na lata 2012–2015
Urząd Miasta Brzeziny	(PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ) Program współpracy z przedsiębiorcami i organizacjami pozarządowymi. 2013

Urząd Gminy Rokiciny	(INTEGRACJA SPOŁECZNA) Program funkcjonowania i rozwoju świetlic wiejskich w gminie Rokiciny na lata 2013–2016.
Urząd Miasta Zgierz	(INTEGRACJA SPOŁECZNA) Miejski program przeciwdziałania narkomanii dla miasta Zgierz na lata 2013–2015
Urząd Miasta Aleksandrów Kujawski	(INTEGRACJA SPOŁECZNA) Perspektywa rozwoju oświaty w mieście Aleksandrów Kujawski 2013–2014
Urząd Miasta i Gminy Dobrzyń nad Wisłą	(ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ) Strategia rozwoju miasta i gminy Dobrzyń nad Wisłą 2013–2020
Urząd Gminy Cekcyn	(ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ) Program rozwoju turystyki 2012–2015
Starostwo Powiatowe w Wąbrzeźnie	(ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ) Strategia rozwoju powiatu wąbrzeskiego 2013–2020
Urząd Miasta Jawor	(ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ) Materiał pomocniczy do strategii rozwoju gminy Jawor
Gmina Oława	(INTEGRACJA SPOŁECZNA) Program rozwiązywania problemów społecznych
Starostwo Powiatowe we Wrocławiu	(ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ) Strategia rozwoju powiatu wrocławskiego na lata 2012–2020
Urząd Miasta Dzierżoniów	(PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ) Program rozwoju przedsiębiorczości Dzierżoniowa na lata 2012–2020
Starostwo Powiatowe w Żarach	(ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ) Aktualizacja strategii zrównoważonego rozwoju powiatu żarskiego
Urząd Gminy Dąbie	(ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ) Aktualizacja strategii zrównoważonego rozwoju gminy Dąbie
Starostwo Powiatowe w Świebodzinie	(PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ) Program rozwoju przedsiębiorczości
Urząd Gminy Pakosław	(ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ) Strategia zrównoważonego rozwoju gminy Pakosław 2011–2025
Urząd Miasta i Gminy Trzemeszno	(INTEGRACJA SPOŁECZNA) Program aktywności lokalnej gminy Trzemeszno 2012–2016
Urząd Gminy Tarnowo Podgórne	(INTEGRACJA SPOŁECZNA) Strategia rozwiązywania problemów społecznych gminy Tarnowo Podgórne na lata 2012–2016
Starostwo Powiatowe w Grodzisku Wielkopolskim	(PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ) Program rozwoju przedsiębiorczości dla powiatu grodziskiego na lata 2012–2014

LITERATURA CYTOWANA

Sherry R. Arnstein, *Drabina partycypacji*, [w:] *Partycypacja. Przewodnik Krytyki Politycznej*, Warszawa 2012.

Wojciech Dziemianowicz, Katarzyna Szmigiel-Rawska, Paulina Nowicka i Anna Dąbrowska, *Planowanie strategiczne. Poradnik dla administracji publicznej*, który powstał w ramach projektu systemowego POKL.05.03.00-00-007/09.

E. Guby i Y. Lincoln, *Fourth Generation Evaluation*, Sage Publications, Newbury Park 1989.

T. Kaźmierczak, *Partycypacja publiczna: pojęcie, ramy teoretyczne*, [w:] *Partycypacja publiczna. O uczestnictwie obywateli w życiu wspólnoty lokalnej*, red. A. Olech, ISP, Warszawa 2011.

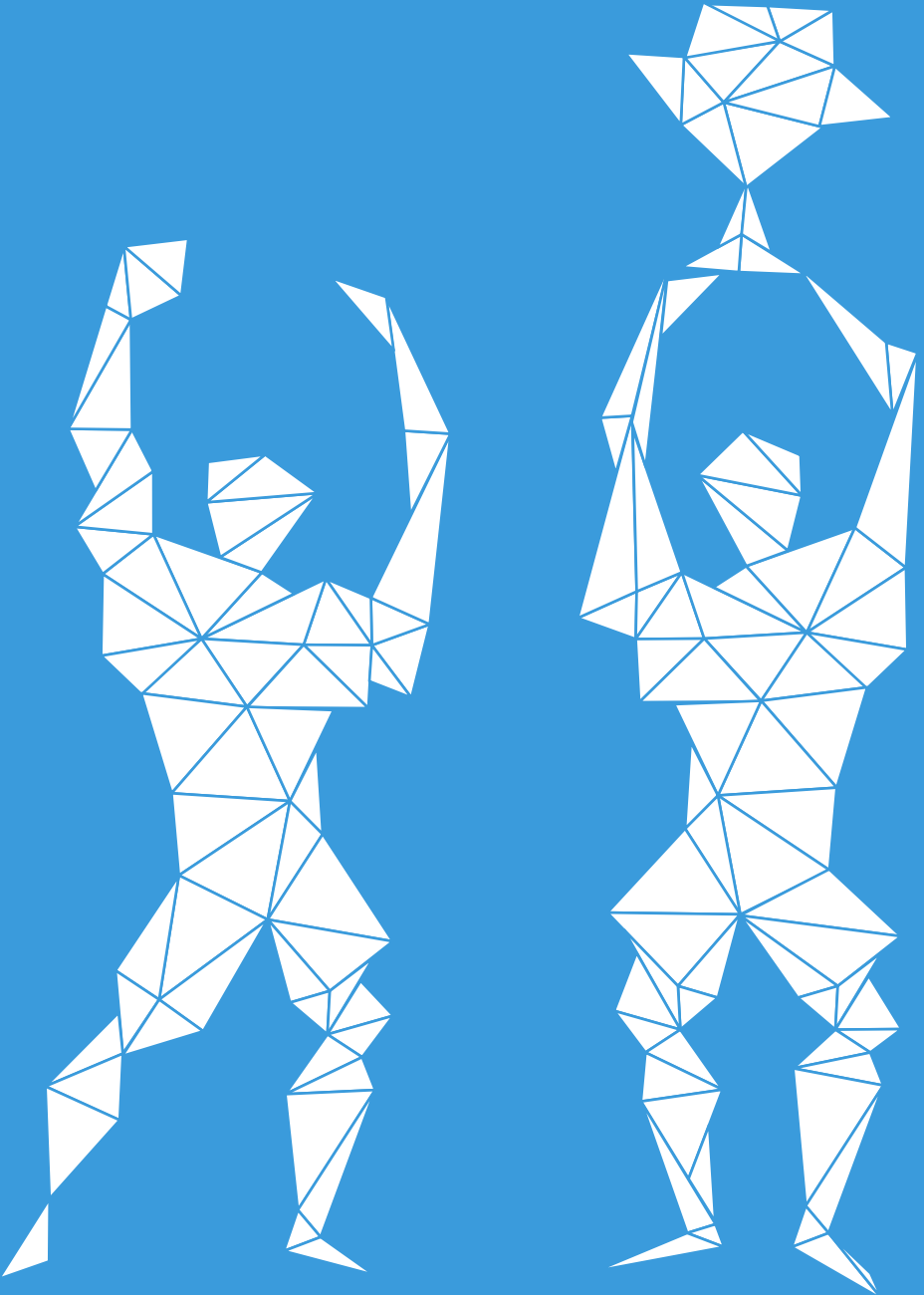
Chantal Mouffe, *Nowe spojrzenie na demokrację*, *Autoportret* nr 2(37) 2012, a. 6.

Krzysztof Nawrotek, *Wywiad*, „*Autoportret*”, pismo Małopolskiego Instytutu Kultury, nr 2(37) 2012.

Poradnik dla organizacji pozarządowych – www.poradnik.ngo.pl.

Przemysław Sadura, *Za obywatelskie zaangażowane trzeba zapłacić*, [w:] *Partycypacja. Przewodnik Krytyki Politycznej*, Warszawa 2012.

Joanna Tyrowicz, *Powiatowe strategie rynku pracy – gdzie jesteśmy i dokąd warto zmierzać?* Raport z badania ankietowego, FISE, Warszawa 2010.



WYBRANE DOBRE
PRAKTYKI PROJEKTU
„DECYDUJMY RAZEM”

Program rozwoju turystyki w gminie Reszel

11-440 Reszel ul. Rynek 24, województwo warmińsko-mazurskie
www.ugreszel.pl, 89 755-07-58, promocja@ugreszel.pl

W 2011 roku Gmina Reszel zgłosiła swój akces do projektu „Decydujemy razem”. Wybrana została polityka publiczna zrównoważonego rozwoju. Burmistrz Reszla powołał zespół partycypacyjny, którego zadaniem było przygotowanie i przeprowadzenie rekrutacji interesariuszy do projektu. W wyniku całorocznych prac zespołu partycypacyjnego, powstał „Program rozwoju turystyki w gminie Reszel”, który jako inicjatywa oddolna został przekazany do uchwalenia przez Radę Miejską. Jego ciekawym elementem było powołanie przedsiębiorstwa społecznego do obsługi ruchu turystycznego, a zatem przy okazji działania w polityce zrównoważonego rozwoju wprowadzenie elementu przedsiębiorczości.

Szczegółowy opis działań

W wyniku oddolnego działania, w skład zespołu partycypacyjnego weszli przedsiębiorcy prowadzący na terenie gminy hotele, pensjonaty, właściciele gospodarstw agroturystycznych, restauratorzy, zarządy stowarzyszeń, placówek kultury oraz mieszkańcy gminy zajmujący się szeroko pojętym tematem turystyki. Podczas prac zespołu rozpoznano walory turystyczne gminy Reszel składające się z zasobów kultury materialnej, przyrodniczej, geograficznej, bazy turystycznej, historii, zasobów społecznych i osobowych. Stworzono propozycje imprez kulturalno-rozrywkowych. Znalezione osoby bezrobotne, które były zainteresowane powołaniem spółdzielni socjalnej. Zostali oni przeszkoleni w zakresie prawnych aspektów funkcjonowania takiego podmiotu, możliwości skorzystania z programów pomocowych i zapoznani się z praktycznym funkcjonowaniem przedsiębiorstwa społecznego.

Wszystkie propozycje w programie zostały zapisane do realizacji w trzech projektach: „Utworzenie Spółdzielni Socjalnej”; „Oznakowanie turystyczne i promocja gminy”; „Reszelski jarmark mieszczkański – powrót do historii”. Do każdego projektu wyznaczono koordynatorów i realizatorów. Gmina Reszel złożyła projekty do LGD „Barcja” o wsparcie finansowe pomysłów wpisanych do programu.

Następnie program skierowany został do Burmistrza Reszla, który przekazał go Radzie Miejskiej do zatwierdzenia w formie uchwały.

Uzyskane efekty

Zakładany cel partycypacyjnego stworzenia „Programu rozwoju turystyki w gminie Reszel” został osiągnięty. Jednym z uzyskanych efektów jest powołanie przedsiębiorstwa społecznego do obsługi ruchu turystycznego w Reszlu w postaci spółdzielni socjalnej. Drugi to poprawa infrastruktury turystycznej poprzez wyznaczenie i oznakowanie pieszej i rowerowej trasy turystycznej, biegnącej przez ciekawe miejsca gminy Reszel oraz rozbudowanie małej architektury o drogowskazy i znaki turystyczne. Ponadto wykonany zostanie folder z płytą DVD promujący walory turystyczne w gminie.

Najważniejszym efektem jest zdobyte doświadczenie w zakresie współpracy samorządu z mieszkańcami i wzajemnym komunikowaniu się. Temat ten powinien być lepiej rozpoznany i wzmocniony przy realizacji nowych projektów tego typu.

Oszacowanie nakładów poniesionych na organizację i realizację projektu

Realizacja projektu przebiegła praktycznie bez nakładów finansowych poniesionych przez samorząd. Niezbędne środki pochodziły z realizowanego pilotażowego programu. Olbrzymim wkładem była praca społeczna mieszkańców przy tworzeniu programu 7 spotkań, a każde z nich trwało od 2 do 4 godzin.

Zalecenia dla innych jednostek samorządu terytorialnego zainteresowanych wdrożeniem projektu

Początkowo wydawało się, że największym problemem będzie przyciągnięcie ludzi do pracy w zespole. Tymczasem doświadczenie pokazuje, że ludzie potrafią się angażować, jeśli znają określony temat, mają olbrzymią wiedzę, którą chcą przekazać pozostałym uczestnikom grupy. Najmniej udanym procesem było konsultowanie projektu programu z mieszkańcami, gdyż w małym środowisku funkcjonuje stereotyp, mówiący, że władza po to została wybrana, aby zaspakajać potrzeby mieszkańców, a oni rozliczają ją raz na 4 lata.

Najważniejsze, aby umieć przekonać do programu kluczowych interesariuszy. Od tego momentu praca w zespole przebiega we właściwym kierunku..

Program aktywności lokalnej dla gminy Trzemeszno

Miasto i Gmina Trzemeszno, ul. gen. Henryka Dąbrowskiego 2,
62-240 Trzemeszno, www.trzemeszno.pl, e-mail: sekretariat@trzemeszno.pl

Gmina Trzemeszno, jako jedna z czterech samorządów województwa wielkopolskiego, w marcu 2011 roku przystąpiła do realizacji projektu „Decydujmy razem”, którego celem jest upowszechnienie systemu partycypacji, by stała się trwałą praktyką życia publicznego. Samorząd, chcąc przygotować i wdrożyć dokument strategiczny pn. „Program aktywności lokalnej dla gminy Trzemeszno” dotyczący integracji społecznej i wychodząc naprzeciw oczekiwaniom mieszkańców tej gminy, powołał zespół partycypacyjny.

Harmonogram prac zespołu partycypacyjnego:

Marzec 2011 r. – Spotkanie rekrutacyjne wraz z Wiceburmistrzem Dariuszem Jankowskim, przedsiębiorcami, radnymi Rady Miejskiej, z przedstawicielami organizacji pozarządowych, sołtysami, mieszkańcami, na którym zainaugurowano działania w ramach projektu „Decydujmy razem”.

Kwiecień 2011 r. – Pierwsze robocze spotkanie zespołu złożone było z dwóch części. Pierwszą poświęcono prezentacji założeń projektu, drugą zgłaszaniu problemów występujących na terenie gminy Trzemeszno. Każdy uczestnik otrzymał dwa zadania, na które miał przygotować swój sposób rozwiązania przedstawionych problemów. Następnie została opracowana mapa problemów na terenie gminy Trzemeszno wraz z propozycjami zgłaszanymi przez członków zespołu.

Maj 2011 r. – Drugie spotkanie zespołu partycypacyjnego z Agatą Bulicz, doradcą z Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej z Wrocławia oraz z zaproszoną Dorotą Bregin – koordynatorką projektu z Fundacji Rozwoju Dzieci im. Komeńskiego, która przedstawiła projekt dotyczący edukacji dzieci m.in. w wieku przedszkolnym na terenie wiejskim. Dokonano również prezentacji rozwiązań lokalnych, wypracowanych na pierwszym spotkaniu roboczym.

Problemy lokalne dotyczyły m.in.: integracji osób starszych, poprawy dróg gminnych, współpracy organizacji pozarządowych, braku centrum aktywności lokalnej, wykorzystywania położenia geograficznego gminy, jej dziedzictwa narodowego.

Następnie wszystkim członkom zespołu przekazano streszczenia dokumentów planistycznych gminy Trzemeszno. Streszczenia te (strategie, plany rozwoju i programy) zostały zamieszczone na stronie internetowej Gminy: <http://www.trzemeszno.pl/decydujmy-razem.html>

Czerwiec 2011 r. – Trzecie spotkanie zespołu, na którym przystąpiono do analizy SWOT. Członków podzielono na 4 grupy. Każda z nich zajmowała się innym zagadnieniem z zakresu opisanego mocnych i słabych stron gminy, szans na przyszłość oraz zagrożeń, jakie występują. Zaplanowano, że na kolejnym spotkaniu zostanie wypracowana szczegółowa struktura Programu Aktywności Lokalnej dla gminy Trzemeszno, m.in. na podstawie przeprowadzonej analizy SWOT.

Sierpień 2011 r. – Czwarte spotkanie zespołu partycypacyjnego, na którym podsumowano wyniki ankiet, rozdanych w czerwcu wśród mieszkańców. Zawierały one dwa pytania: jakie inicjatywy społeczne w gminie są najbardziej warte realizacji oraz jak najlepiej zachęcać do działania i inicjatyw na rzecz społeczności. Na sto ankiet opowiedziało 25 respondentów, a przeważał postulat o stworzeniu miejsca do spotkań rekreacyjnych. Następnie członkowie zespołu wypełnili tabelę dotyczącą problemów aktywności lokalnej.

Wrzesień 2011 r. – Kolejnym ważnym wydarzeniem w procesie tworzenia programu było wrześniowe spotkanie podczas Dożynek Powiatowo-Gminnych. Mieszkańcy gminy Trzemeszno mieli okazję odpowiedzieć na pytania przygotowane przez zespół partycypacyjny dotyczące propozycji zadań do realizacji, jakie powinny znaleźć się w tworzonej projekcie dokumentu. Wypełniono 209 ankiet. Głosowano na wiele propozycji, ale najwięcej głosów zdobyły:

1. Rewitalizacja parku „Baba” 126 głosów.
2. Wykonanie alejki spacerowej wokół Jeziora Kościelnego 102 głosy.

Inne propozycje, to między innymi: poprawa dojścia przy Jeziorze Popielewskim, utworzenie punktu widokowego na wieży ciśnień, utworzenie Uniwersytetu III wieku, utworzenie Gminnego Muzeum Regionalnego, zajęcia „Aktywny Senior”, utworzenie młodzieżowej Rady Miejskiej, utworzenie centrum aktywności lokalnej, utworzenie informacji turystycznej.

Ostatecznie, wypracowano następujące cele do projektu programu:

1. Kultura

Rewitalizacja parku „Baba”
 Utworzenie gminnego muzeum regionalnego
 Utworzenie punktu widokowego na wieży ciśnień

2. Wypoczynek

Wykonanie alejki spacerowej wokół Jeziora Kościelnego
 Zagospodarowanie terenu przy pomoście wokół Jeziora Popielewskiego

3. Integracja

Utworzenie centrum aktywności lokalnej
 Utworzenie młodzieżowej Rady Miejskiej

4. Informacja

Tablice informacyjne na terenie miasta i gminy

Dostęp do informacji

Konsultacje

Punkt informacyjny w Urzędzie Gminy

Wymienione cele zostały wybrane zgodnie z sugestiami mieszkańców gminy zgłoszonymi w ankietach i podczas Dożynek Powiatowo-Gminnych.

W październiku 2011 r. odbyło się spotkanie konsultacyjne, w którym udział wzięli zaproszeni goście m.in.: Burmistrz Miasta i Gminy Krzysztof Dereziński, Radni Rady Miejskiej wraz z Przewodniczącym Wiesławem Pokorskim, Skarbnik Gminy Maria Kiełpińska, dyrektorzy szkół i jednostek organizacyjnych gminy, sołtysi, przedstawiciele organizacji pozarządowych, a także mieszkańcy gminy. Spotkanie prowadziła Agata Bulicz, która przedstawiła pracę zespołu, a tym samym cele i proponowane zadania zawarte w projekcie. Po prezentacji odbyła się dyskusja na temat projektu. Wszyscy uczestnicy spotkania konsultacyjnego otrzymali upominki projektu „Decydujemy razem”.

W listopadzie 2011 r. nastąpiło uchwalenie przez Radę Miejską Programu Aktywności Lokalnej dla gminy Trzemeszno na lata 2012–2016.

W marcu 2012 r. odbyło się spotkanie zespołu monitorującego, na którym omówiono pierwsze kroki podjęte w celu realizacji PAL. Animator projektu przedstawiła członkom wypracowaną przez nią samą, Joannę Stejakowską oraz Martę Zielińską treść listu intencyjnego, składanego do Fundacji Stefana Batorego, w celu pozyskania dotacji na renowację wieży ciśnień i utworzenia na niej punktu widokowego. W lipcu 2012 r. odbyło się spotkanie szkoleniowe zespołu monitorującego, prowadzone przez Agatę Bulicz. Rozpoczęło się wizją lokalną okolic Jeziora Kościelnego, gdzie oceniano możliwość powstania wokół niego alejki spacerowej. Następnie zespół udał się do sali posiedzeń UMiG, by przy pomocy map przeanalizować dokładnie tereny wokół jeziora. Wykonanie ścieżki spacerowej to jeden z punktów do realizacji zapisanych w przyjętym przez Radę Miejską Programie Aktywności Lokalnej. Ustalono, że na następnym spotkaniu zespół przeanalizuje poszczególne etapy, jakie powinny zostać wykonane oraz koszty zadania.

Uzyskane efekty

Gmina Trzemeszno nie miała wcześniej dokumentu strategicznego dotyczącego aktywności lokalnej. Opracowany przez zespół partycypacyjny „Program Aktywności Lokalnej dla gminy Trzemeszno na lata 2012–2016” przyczynił się do aktywnego udziału społeczeństwa w realizacji zadań publicznych. W programie zawarto główne cele,

jakie społeczeństwo wskazało w przeprowadzonych ankietach. Podczas tworzenia dokumentu aktywny udział brali mieszkańcy gminy Trzemeszno, którzy licznie uczestniczyli w konsultacjach społecznych dotyczących programu. Udział w projekcie „Decydujmy razem” przyczynił się do pogłębienia wiedzy na temat zadań, jakie chcieliby realizować mieszkańcy gminy Trzemeszno.

Oszacowanie nakładów poniesionych na organizację i realizację projektu.

Zespół partycypacyjny korzystał z sali posiedzeń Urzędu Miasta i Gminy w Trzemesznie. Członkowie posługiwali się znajdującym się tam sprzętem multimedialnym. Przygotowanie, drukowanie zaproszeń, ulotek informacyjnych oraz pozostałych materiałów było wpisane w zakres obowiązków koordynatora projektu oraz pomocy administracyjnej. Wszystko zostało wykonywane w Urzędzie Miasta i Gminy bezpłatnie.

Zespół do tej pory spotkał się oficjalnie 9 razy, średnia długość jednego spotkania to 5 godzin. Członkowie, dzieląc się na 2 grupy, poświęcili łącznie 10 godzin na promocję stoiska „Decydujmy razem” na Dożynkach Powiatowo-Gminnych, samo zaś przygotowanie stoiska, materiałów promujących, ankiet dla mieszkańców trwało około 5 godzin. Kolejnym wydarzeniem było spotkanie konsultacyjne dla mieszkańców gminy, które poprzedziło wiele godzin pracy, przygotowania prezentacji multimedialnej, zaproszeń, plakatów informacyjnych o spotkaniu, pakietów promocyjnych projektu „Decydujmy razem”. Szacowany czas przygotowań wraz ze spotkaniem to 20 godzin.

15 godzin zespół partycypacyjny poświęcił na przygotowanie, przeprowadzenie i podsumowanie ankiet wśród mieszkańców, w tym uczniów szkół ponadgimnazjalnych.

Oceniając czas poświęcony na realizację zadania, trzeba doliczyć także czas spotkań nieoficjalnych, m.in. rekrutację zespołu partycypacyjnego, korektę PAL oraz na spotkania robocze poza harmonogramem strategii indywidualnych członków – co daje sumę 50 godzin.

Reasumując, łączny czas pracy zespołu w projekcie „Decydujmy razem” to około 150 godzin.

Zalecenia dla innych jednostek samorządu terytorialnego zainteresowanych wdrożeniem projektu

Fundamentalną kwestią w udziale samorządu lokalnego w projekcie „Decydujmy razem” jest wyrażenie zgody przez władze lokalne. Aby wypracować odpowiedni dokument strategiczny – w naszym przypadku jest to „Program Aktywności Lokalnej dla Gminy Trzemeszno” – bardzo ważną rolę odgrywa dobór odpowiednich osób podczas spotkania

rekrutacyjnego do prac w zespole partycypacyjnym. Istotne jest zróżnicowanie osób, które mogą się wtedy wymieniać doświadczeniem, reprezentując przy tym swoją grupę zawodową. Zespół na pierwszych spotkaniach musi jasno określić cele, którymi będzie się kierował i dążyć do ich realizacji w okresie późniejszym po opracowaniu i przyjęciu przez Radę Miejską programu. Znaczące są także relacje pomiędzy władzą a mieszkańcami – potrzebne jest zaufanie obu stron. Aby je zyskać, musi być między nimi dobry przepływ informacji, trzeba postawić na dialog, szczerą i otwartą dyskusję, by relacje były zgodne.

W naszym przedsięwzięciu udało się nakłonić mieszkańców gminy do wyrażenia swoich oczekiwań i potrzeb wobec samorządu m.in. poprzez ankiety rozsyłane po szkołach, organizacjach oraz wypełniane przy stoisku podczas Dożynek Powiatowo – Gminnych. Udało się zyskać zaufanie, podczas konsultacji społecznych bowiem daliśmy mieszkańcom do zrozumienia, że liczymy się z ich zdaniem, że ważne są ich uwagi oraz przestrzegamy zasad dostępu do informacji. Ceniąc potrzeby lokalnego społeczeństwa, zespół jest w trakcie tworzenia projektu tabeli, w której zostaną opisane zadania w trakcie realizacji, zrealizowane oraz projekty, które są przygotowywane.

Zdajemy sobie sprawę, jak istotny jest przekaz, udostępnianie informacji o projekcie, jego założeniach, celach. Proste przedstawienie informacji lepiej trafia do społeczeństwa. W gminie Trzemeszno po każdym spotkaniu zespołu powstają artykuły, które wraz ze zdjęciami trafiają do lokalnej prasy, a także są na bieżąco zamieszczane na stronie internetowej Urzędu <http://www.trzemeszno.pl/decydujemy-razem.html>.

Wiodącym problemem, z którym borykali się członkowie zespołu, są godziny spotkań. Wielu z nich to przedsiębiorcy, dyrektorzy, którzy mają nienormowany czas pracy, spotkań, delegacji, co kolidowało ze spotkaniami roboczymi zespołu. Osoby nieobecne były na bieżąco informowane o przebiegu każdego spotkania oraz o wszystkich wypracowanych ustaleniach.

Program rozwoju przedsiębiorczości Dzierżoniowa na lata 2012–2014

**gmina miejska Dzierżonów, Rynek 1, 58-200 Dzierżonów, (74) 645 08 00,
<http://www.dzierzoniow.pl>, um@um.dzierzoniow.pl**

Gmina miejska Dzierżonów w lutym 2011 roku znalazła się w elitarnym gronie gmin i powiatów, biorących udział w pilotażowym programie „Decydujemy razem”. Uczestnicy projektu mieli możliwość testowania modeli partycypacji publicznej w wybranym przez siebie obszarze: zatrudnienia, integracji społecznej, przedsiębiorczości lub zrównoważonego rozwoju.

Dzierżoniów wybrał przedsiębiorczość, gdyż stanowi ona priorytet w rozwoju miasta. Efektem realizacji projektu jest Program Rozwoju Przedsiębiorczości Dzierżoniowa na lata 2012–2014 (PRPD).

Decyzja o uczestnictwie w projekcie została zainicjowana i podjęta przez Burmistrza Dzierżoniowa – Marka Pioruna oraz Zastępcę Burmistrza – Wandę Ostrowską. Głównym powodem przystąpienia do projektu była możliwość wypracowania mechanizmów, dzięki którym administracja publiczna będzie skutecznie współpracować ze społecznością lokalną przy tworzeniu i wdrażaniu lokalnych polityk publicznych. Dodatkową korzyścią była możliwość opracowania Programu Rozwoju Przedsiębiorczości dla Dzierżoniowa. Chociaż w wizji i misji sformułowanej dla Dzierżoniowa podkreśla się rolę przedsiębiorczości w kształtowaniu przyszłości miasta, nie było do tej pory osobnego dokumentu, który podejmowałby tę tematykę. W celu jego przygotowania powołany został zespół ds. Programu Rozwoju Przedsiębiorczości Dzierżoniowa.

W pracach zespołu ds. Programu Rozwoju Przedsiębiorczości mógł wziąć udział każdy zainteresowany. Zaproszenia kierowano do mieszkańców różnymi kanałami: poprzez stronę internetową Urzędu Miasta, lokalne czasopismo – „Tygodnik Dzierżoniowski”, biuletyn „Goniec” – wydawany co miesiąc przez Urząd Miasta, 17 tablic informacyjnych na terenie miasta oraz plakaty umieszczone na słupach ogłoszeniowych. Uczestnictwo grup społecznych, w jak najszerszym stopniu, wydawało się konieczne, ze względu na wartość i jakość dokumentu. Dlatego imienne zaproszenia do udziału w projekcie skierowano do następujących instytucji: Starostwa Powiatowego, Ośrodka Pomocy Społecznej, Powiatowego Urzędu Pracy, stowarzyszeń z terenu Dzierżoniowa, Społecznej Rady Przedsiębiorców Ziemi Dzierżoniowskiej przy Burmistrzu Dzierżoniowa, Cechu Rzemiosł Różnych i Małej Przedsiębiorczości, Radnych Rady Miejskiej Dzierżoniowa.

W kwietniu 2011 r. odbyło się spotkanie rekrutacyjne, w którym udział wzięło ponad 30 osób. Ostatecznie swoją gotowość do uczestnictwa w pracach zespołu zadeklarowały 24 osoby, reprezentujące różne środowiska oraz instytucje, jak banki, Cech Rzemiosł Różnych, lokalni przedsiębiorcy, organizacje pozarządowe, OPS, Powiatowy Urząd Pracy, Rada Miejska Dzierżoniowa, Społeczna Rada Przedsiębiorców Ziemi Dzierżoniowskiej, Urząd Miasta w Dzierżoniowie. Prace zespołu były wspomagane przez doradcę merytorycznego, przydzielonego przez Fundację Rozwoju Demokracji Lokalnej w ramach projektu „Decydujmy razem”. Doradca pomagał w prowadzeniu spotkań, wspierał zespół swoją ogromną wiedzą, a także czuwał nad prawidłowym przebiegiem procesu partycypacji.

W pracach zespołu istotną rolę odegrał także animator społeczny, którego zakres obowiązków obejmował: przeprowadzenie rekrutacji społeczności lokalnej, zbudowanie zespołu partycypacyjnego, dbanie o wewnętrzną komunikację w zespole, przygotowanie spotkań zespołu i przekazywanie po nich informacji oraz redakcję samego dokumentu.

Animator, w ramach projektu, miał zapewniony udział w cyklu szkoleniowym, który przygotowywał go do właściwego pełnienia tej funkcji w zespole partycypacyjnym.

Zgodnie z założeniami projektu „Decydujemy razem” zespół miał otwartą formułę – każdy, kto chciał, mógł uczestniczyć w jego pracach. Nawet na etapie zaawansowanych prac, we wrześniu 2011 r., do zespołu zgłosiła się kolejna osoba – mieszkaniec Dzierżoniowa, zainteresowany tematyką przedsiębiorczości.

Harmonogram prac zespołu

Spotkania zespołu ds. Programu Rozwoju Przedsiębiorczości odbywały się według określonego harmonogramu:

Spotkanie rekrutacyjne – 4 kwietnia 2011 roku – zapoznanie uczestników z założeniami projektu „Decydujemy razem”, zagadnieniem partycypacji społecznej i harmonogramem prac w ramach zespołu ds. PRP;

Pierwsze spotkanie zespołu ds. PRP – 18 maja 2011 roku – analiza i ocena działań podejmowanych przez władze miasta na rzecz przedsiębiorczości, wskazanie obszarów problemowych i deficytowych;

Drugie spotkanie zespołu ds. PRP – 9 czerwca 2011 roku – praca nad stworzeniem dwóch kwestionariuszy ankiet mających na celu zbadanie klimatu dla biznesu wśród przedsiębiorców już funkcjonujących oraz tych, którzy działalność gospodarczą mają zamiar dopiero rozpocząć.

Podczas spotkania Społecznej Rady Przedsiębiorców Ziemi Dzierżoniowskiej ankietyzacji poddanych zostało 48 przedsiębiorców, z czego zebrano 27 wypełnionych ankiet.

Ankieta była rozprowadzana także wśród przedsiębiorców w miejscu wykonywania ich działalności i zbierana do urny przez stażystkę Urzędu Miasta. Rozdano blisko 80 ankiet, z czego informacje zwrotne otrzymano od 46 przedsiębiorców. Ankieta była również dostępna na stronie internetowej Urzędu Miasta. Z tej opcji podzielenia się swoimi spostrzeżeniami skorzystało 4 przedsiębiorców. Łącznie zebrano 77 ankiet.

Ankieta została też skierowana do osób zamierzających rozpocząć działalność gospodarczą. Została przeprowadzana przez Powiatowy Urząd Pracy w Dzierżoniowie we wrześniu 2011 r. W badaniu udział wzięły 64 osoby. Respondenci zostali poproszeni o udzielenie odpowiedzi na 7 pytań zawartych w części właściwej ankiety oraz 9 pytań części metryczkowej.

Ankietowani mieli także możliwość rozszerzenia swoich wypowiedzi w części „Uwagi i komentarze”.

Trzecie spotkanie zespołu ds. PRP – 1 lipca 2011 roku – analiza SWOT – określenie mocnych i słabych strony oraz szans i zagrożeń dla przedsiębiorczości w Dzierżoniowie, określenie czterech głównych celów operacyjnych dla PRP.

Potencjalne mocne strony

1. Funkcjonująca Strefa Ekonomiczna.
2. Potencjał ludzki do zagospodarowania.
3. Wypracowanie i realizowanie przez miasto strategii rozwoju.
4. Umiejętne pozyskiwanie inwestorów oraz środków z UE.
5. Lider w rankingu gmin.

Słabe strony

1. Transport i połączenia z dużymi miastami (drogi oraz kolej).
2. Brak zachęty do powrotu młodych ludzi.
3. Źle ukierunkowane szkolnictwo techniczne i zawodowe.
4. Niewystarczająca ilość dużych przedsiębiorstw stymulujących rozwój MSP.
5. Brak współpracy pomiędzy sąsiednimi samorządami.
6. Brak współpracy pomiędzy samorządem a przedsiębiorcami i szkołami.

Potencjalne szanse/okazje

1. Pojawienie się nowych inwestorów (rozszerzanie strefy ekonomicznej + nowe tereny inwestycyjne).
2. Pozyskanie dodatkowego wsparcia finansowego (środki unijne, krajowe).
3. Promocja miasta jako miejsca prowadzenia działalności gospodarczej (eliminowanie barier, stwarzanie sprzyjających warunków do rozwoju przedsiębiorczości).
4. Pojawienie się nowych klientów.

Potencjalne zagrożenia

1. Niestabilność gospodarki światowej – wpływ kryzysu.
2. Możliwość pojawienia się konkurentów.
3. Migracja ludności do innych miast (większych, lepiej rozwiniętych).
4. Niekorzystne zmiany demograficzne – starzenie się społeczeństwa, odpływ młodych ludzi do większych miast.

Czwarte spotkanie zespołu ds. PRP – 19 września 2011 roku – uszczegółowienie celów operacyjnych oraz zapoznanie się z zasadami i sposobami przeprowadzenia konsultacji społecznych.

Piąte spotkanie zespołu ds. PRP – 25 października 2011 roku – rozstrzygnięcie konkursu na logo dla Programu Rozwoju Przedsiębiorczości oraz przygotowanie do przeprowadzenia konsultacji z przedsiębiorcami.

Do pracy nad dokumentem zostały zaproszone szkoły średnie oraz gimnazjalne z terenu Dzierżoniowa. Uczniowie wzięli udział w konkursie na opracowanie logo dla Programu Rozwoju Przedsiębiorczości. Wraz z zaproszeniem do szkół zostały przesłane informacje na temat projektu, partycypacji i wskazówki „jak prawidłowo wykonać logo”. Wpłynęło 51 prac z 3 dzierżoniowskich szkół. Głównym kryterium oceny prac było powiązanie projektu logo z założeniami partycypacji społecznej oraz tematem przedsiębiorczości. 1 MIEJSCE przyznano pracy MATEUSZA PICHNIARCZYKA z Zespołu Szkół nr 1 im. Wilhelma Rotkiewicza w Dzierżoniowie.

W ramach projektu „Decydujemy razem” odbyły się także spotkania grup roboczych, podczas których zostały uszczegółowione cele operacyjne dla Programu Rozwoju Przedsiębiorczości. Zespół podzielił się na 4 grupy robocze. Każda z nich otrzymała zadanie opracowania – uszczegółowienia wybranego przez siebie celu.

Odbyły się także dwa spotkania robocze całego zespołu – 6 września 2011 roku, podczas którego zostały przedstawione propozycje zadań do realizacji w ramach PRPD, oraz 29 listopada 2011 roku, podczas którego zmodyfikowano cele i działania zgodnie z uwagami przedsiębiorców wniesionymi podczas konsultacji.

Po każdym spotkaniu animator społeczny – osoba odpowiedzialna za prace zespołu – przekazywała wszystkim zainteresowanym informacje ze spotkań na skrzynki mailowe, ponadto wyniki prac zespołu publikowano na bieżąco na stronie internetowej urzędu. Wstępna weryfikacja priorytetów sformułowanych przez zespół, będących rezultatem analizy SWOT, miała miejsce 25 września 2011 r. podczas XVII Dzierżoniowskich Prezentacji Gospodarczych. Dzierżoniowskie Prezentacje Gospodarcze są świętem lokalnego i ponadlokalnego biznesu. Stanowią one połączenie imprezy poświęconej sprawom gospodarczym i kulturalnym. Do udziału w Prezentacjach Gospodarczych zapraszani są przedsiębiorcy, którzy chcą zaprezentować swoje usługi, wyroby i działalność oraz nawiązać kontakty gospodarcze i społeczne. Imprezę odwiedza rokrocznie kilka tysięcy mieszkańców z całego powiatu dzierżoniowskiego. Zespół pracujący nad programem wykorzystał zainteresowanie, jakim od lat cieszy się ta impreza, aby spotkać się z mieszkańcami i skonsultować własne pomysły. Zarówno wystawiający się przedsiębiorcy, jak i odwiedzający imprezę mieszkańcy zostali poproszeni o ocenę działań zaproponowanych przez zespół. W ankietowanie aktywnie włączyli się członkowie zespołu, którzy poświęcili wolny czas w niedzielę (wymieniali się co godzinę), aby spotkać się z mieszkańcami i zapytać ich, co sądzą o zadaniach w ramach PRPD. Ankietowani mieli wybrać trzy najważniejsze

zadania spośród dwunastu zaplanowanych do realizacji w ramach PRP. Mieli także możliwość dopisania własnych propozycji. Za każdą wypełnioną ankietę otrzymywali drobny upominek. Zadania skonsultowane zostały przez 203 osoby i tyle też zebrano ankiet. Respondenci udzielili łącznie 605 odpowiedzi.

Drugim etapem konsultacji dokumentu strategicznego, jakim jest PRP, były warsztaty konsultacyjne z przedsiębiorcami.

Spotkanie konsultacyjne z przedsiębiorcami odbyło się 17 listopada 2011 roku w restauracji „Kardamon” w Dzierżoniowie. W spotkaniu uczestniczyło ponad 40 przedsiębiorców z terenu miasta, władze miasta oraz zespół ds. Programu Rozwoju Przedsiębiorczości. Głównym celem spotkania było poznanie opinii przedsiębiorców na temat celów i działań zaplanowanych do realizacji w ramach Programu Rozwoju Przedsiębiorczości Dzierżoniowa – określenie ważności celów i działań, celowości ich realizacji, poznania innych potrzeb lokalnych przedsiębiorców. Wręczono wówczas także nagrody laureatom konkursu na logo dla Programu Rozwoju Przedsiębiorczości Dzierżoniowa.

Przebieg warsztatów konsultacyjnych: przedsiębiorcy pracowali w 4 grupach, odpowiadających poszczególnym celom programu. Zadaniem z każdej z nich było określenie ważności działań zaplanowanych do realizacji w ramach celu oraz dopisanie własnych pomysłów. Zostały one zapisane w tzw. „poczekalni pomysłów” i będą stanowiły bazę kolejnych inicjatyw do realizacji po ewaluacji aktualnego programu.

Przy każdym stoliku pracował przynajmniej jeden członek zespołu, który udzielał wyjaśnień i pomagał pozostałym uczestnikom, starając się jednak nie wpływać na ich decyzje. Przedsiębiorcy po zapoznaniu się ze wszystkimi celami i działaniami, dokonali wyboru celu, który powinien być realizowany w pierwszej kolejności.

Końcowa wersja dokumentu zawiera cztery najważniejsze cele, których realizacja będzie wpływała na rozwój gospodarczy miasta oraz pozwoli na usprawnienie procesu zakładania oraz prowadzenia działalności gospodarczej w Dzierżoniowie. Każdy z celów został uszczegółowiony konkretnymi działaniami, które będą realizowane w 3-letnim okresie obowiązywania programu.

Cel strategiczny:

Wspieranie przedsiębiorczości i gospodarki lokalnej

Cel 1

Pozyskiwanie nowych inwestorów oraz wspieranie już istniejących

1. Obsługa inwestora – „opiekun z Urzędu”
2. Wymiana doświadczeń biznesowych

3. Budowa Dzierżoniowskiego Parku Przemysłowego Invest – Park Development
4. Organizacja szkoleń dla przedsiębiorców

Cel 2

Zachęcanie mieszkańców do bycia przedsiębiorczymi

1. Już działam, ale przydadzą się szkolenia branżowe i handlowe
2. Planuję działać, ale potrzebuję wiedzy i wsparcia – wydanie przewodnika dla początkującego przedsiębiorcy
3. Dzień Przedsiębiorczości, czyli inspiracje, prezentacje, wymiana doświadczeń – modyfikacja pierwszego dnia Dzierżoniowskich Prezentacji
4. Wszystko zaczyna się w szkole, czyli edukacja młodych w zakresie przedsiębiorczości

Cel 3

Rozwój współpracy pomiędzy szkołami i przedsiębiorcami w celu dostosowania szkolnictwa zawodowego i technicznego do rynku pracy

1. Podniesienie poziomu praktyk zawodowych poprzez wypracowanie we współpracy ze szkołami standardów praktyk zawodowych w poszczególnych zawodach (w tym także badanie poziomu zadowolenia uczniów i pracodawców)
2. Organizacja staży absolwentkich oraz praktyk dla młodzieży w firmach
3. Stworzenie bazy firm zainteresowanych współpracą ze szkołami
4. Organizowanie spotkań kadry pedagogicznej ze Społeczną Radą Przedsiębiorców Ziemi Dzierżoniowskiej

Cel 4

Wzmocnienie współpracy pomiędzy gminami powiatu dla rozwoju przedsiębiorczości

1. Stworzenie interaktywnej mapy gospodarczej powiatu
2. Aktywowanie bazy dla sportów zimowych
3. Budowa nowych ścieżek rowerowych
4. Uruchomienie atrakcji turystycznej w okolicach Dzierżoniowa – rowerów kolejowych
5. Wspieranie rozwoju turystycznego Gór Sowich

Dokument zawierający wymienione cele i działania został uchwalony przez Radę Miejską Dzierżoniowa podczas Nadzwyczajnej Sesji, która odbyła się 29 grudnia 2012 roku.

Baza dobrych praktyk fise

W listopadzie 2012 roku Dzierżoniów gościł przedstawicielki Fundacji Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych – Ewę Rościszewską i Annę Sikorską-Michalak, które spotkały się z członkami zespołu partycypacyjnego oraz uczestniczyły w warsztatach konsultacyjnych, aby poznać i opisać proces tworzenia i modyfikowania Programu Rozwoju Przedsiębiorczości. Przyniosło to efekt w postaci zamieszczenia Programu Rozwoju Przedsiębiorczości

w Bazie dobrych praktyk partycypacji w ramach projektu „Decydujmy Razem”, jako jednego z pięciu polskich przykładów (<http://dobrepraktyki.decdujemyrazem.pl/>).

Akademia lokalnej polityki publicznej – dzielenie się wiedzą

W dniach 14-15 grudnia 2012 r. odbyła się w Dzierżoniowie dwudniowa wizyta studyjna w ramach Akademii Lokalnej Polityki Publicznej, która miała na celu przekazanie samorządowi idei partycypacji społecznej, zasad tworzenia strategii i planów działania oraz współpracy ze społecznościami lokalnymi. Akademia skierowana jest do samorządów, które nie biorą udziału w głównym zadaniu „Decydujmy razem”. Chcąc podzielić się wiedzą zdobytą w trakcie realizacji projektu, Dzierżoniów gościł kilkunastoosobową grupę przedstawicieli gmin i powiatów z terenu Dolnego Śląska, zainteresowanych zagadnieniem partycypacji. W ramach akademii odbyły się warsztaty na temat celów, założeń i etapów projektu „Decydujmy razem” oraz partycypacji w samorządzie lokalnym. Animator społeczny przedstawił także przebieg i etapy pracy nad Programem Rozwoju Przedsiębiorczości Dzierżoniowa oraz ciekawe pomysły zrealizowane w ramach prac zespołu.

Podziękowanie za pracę w zespole ds. Programu rozwoju przedsiębiorczości

Władze Miasta, podczas Noworocznego Koktajlu Przedsiębiorców, podziękowały wszystkim osobom biorącym udział w pracach zespołu ds. Programu Rozwoju Przedsiębiorczości. Burmistrz Dzierżoniowa – Marek Piorun i Zastępca Burmistrza – Wanda Ostrowska wręczyli zaświadczenia i dyplomy uczestnikom projektu „Decydujmy razem”, którzy poprzez swoją aktywną postawę przyczynili się do powstania, jakże ważnego dla wszystkich przedsiębiorców, dokumentu. Podczas Noworocznego Koktajlu, w którym wzięło udział blisko 100 przedsiębiorców, zostały przedstawione jego podstawowe założenia – główne cele i zadania zaplanowane do realizacji na lata 2012–2014. Zgromadzonych zaproszono do pracy w zespole ds. wdrażania i monitoringu PRPD.

Wdrażanie i monitoring programu rozwoju przedsiębiorczości

W marcu 2012 r. zostały przeprowadzone działania rekrutacyjne do zespołu ds. wdrażania i monitoringu PRPD. Zaproszenia kierowane były drogą mailową, poprzez stronę internetową Urzędu Miasta, lokalne media i plakaty informacyjne na słupach ogłoszeniowych. Chęć uczestniczenia w pracach tego zespołu wyraziły zarówno osoby opracowujące dokument, jak i nowi uczestnicy. Zespół będzie miał okazję nie tylko nadzorować działania, ale także włączyć się w ich realizację.

Dnia 5 czerwca 2012 r. odbyło się pierwsze spotkanie zespołu, podczas którego przedstawione zostały postępy w realizacji poszczególnych zadań zaplanowanych w ramach PRPD – m.in. utworzenie bazy szkoleń na stronie internetowej Urzędu Miasta, przygotowania do „Dnia przedsiębiorczości”, organizacja szkoleń dla przedsiębiorców, obsługa inwestora, budowa Parku Przemysłowego.

Uzyskane efekty

Najważniejszym celem, zrealizowanym poprzez projekt, jest zwiększenie aktywności i zaangażowania mieszkańców we współpracę z władzami miasta. Wspólne tworzenie dokumentu, a także wspólne i konsekwentne wdrażanie jego postanowień, pokazuje ludziom, że partycypacja to nie tylko modne ostatnio hasło, ale praktyka, która przynosi wymierne efekty. Mieszkańcy mają poczucie realnego wpływu na zachodzące zmiany, władzom miasta pozwala lepiej poznać potrzeby obywateli, a tym samym planować bardziej trafne działania. Nastąpiło zatem wzmocnienie więzi pomiędzy lokalną administracją, przedsiębiorcami i innymi partnerami zaangażowanymi w proces przygotowania i realizacji programu.

Wypracowany został też pewien wzór działań partycypacyjnych, który będzie wielkim ułatwieniem przy opracowywaniu i monitorowaniu kolejnych dokumentów.

Niewątpliwym sukcesem projektu jest także włączenie młodych obywateli Dzierżoniowa w proces partycypacji. Stworzenie logo dla Programu Rozwoju Przedsiębiorczości wymagało od uczniów zapoznania się z pracami zespołu partycypacyjnego, a także z istotą i założeniami partycypacji. Młodzi ludzie bardzo chętnie włączyli się w prace zespołu, o czym może świadczyć liczba projektów, które wpłynęły w ramach konkursu na logo (51 prac).

Ważnym efektem projektu jest bez wątpienia sam dokument – Program Rozwoju Przedsiębiorczości Dzierżoniowa, który daje możliwość planowego realizowania działań, mających na celu tworzenie jak najkorzystniejszych warunków prowadzenia i rozwijania przedsiębiorstw. Program został zaprezentowany Radzie Miejskiej i przyjęty do wykonania Uchwałą nr XVII/123/11 Rady Miejskiej Dzierżoniowa z dnia 29 grudnia 2011 roku. Okresowe informacje o realizacji PRPD będą składane Radzie Miejskiej i szeroko publikowane.

Ważnym dla miasta wydarzeniem, w procesie budowania partycypacji, było zainteresowanie realizowanym przez Dzierżoniów projektem ze strony Fundacji Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych. Program Rozwoju Przedsiębiorczości Dzierżoniowa został umieszczony w bazie dobrych praktyk, jako jeden z 5 polskich przykładów. Daje to satysfakcję zarówno władzom miasta, jak i mieszkańcom, uczestniczącym w tym procesie. Potwierdza, że obrany kierunek zmian i podejmowane działania są właściwe i mogą służyć innym za przykład. Pełna informacja o projekcie w ramach bazy dobrych praktyk dostępna jest na stronie internetowej: <http://dobrepraktyki.decdujmyrazem.pl/>.

Oszacowanie nakładów poniesionych na organizację i realizację projektu.

Największą część kosztów przygotowania i przeprowadzenia procesu tworzenia Programu Rozwoju Przedsiębiorczości w Dzierżoniowie stanowiły koszty osobowe animatorki społecznej

zajmującej się realizacją projektu. Średni czas potrzebny na przygotowanie i przeprowadzenie jednego spotkania zespołu to 12 godzin. Dodatkowo należy uwzględnić czas niezbędny do opracowania materiałów po szkoleniu, przesłanie ich do członków zespołu, a także przygotowanie informacji na stronę internetową, co zajmowało średnio 5 godzin.

Oprócz spotkań zespołu organizowane były także konsultacje społeczne dokumentu, na które poświęcono blisko 30 godzin pracy. Czasochłonnym zajęciem było także przygotowanie analiz dwóch ankiet przeprowadzonych w ramach projektu, jak i złożenie oraz opracowanie edytorskie całego tekstu Programu Rozwoju Przedsiębiorczości. Łączny czas niezbędny na wykonanie tych zadań wynosi około 45 godzin.

Duża część wydatków koniecznych do realizacji projektu była finansowana ze środków unijnych, pochodzących z Europejskiego Funduszu Społecznego, w tym: organizacja spotkania rekrutacyjnego, promocja projektu, konsultacje społeczne, zakup materiałów piśmienniczych (blok do flipcharta oraz mazaki), udział animatora w szkoleniach, pomoc doradcy merytorycznego.

Ponadto w kosztach projektu uwzględniono drobny poczęstunek na 3 spotkania zespołu: kawa, herbata oraz ciastka.

Koszty dodatkowe, które pojawiły się w trakcie realizacji projektu, takie jak: zakup nagród dla uczniów biorących udział w konkursie na zaprojektowanie logo dla PRPD i materiałów biurowych niezbędnych do przygotowania spotkań (papier ksero), poczęstunek w trakcie pozostałych spotkań, zostały pokryte ze środków własnych Gminy Miejskiej Dzierżoniów. Spotkania zespołu odbywały się w sali konferencyjnej Urzędu Miasta oraz sali konferencyjnej Rady Miejskiej, które udostępnione zostały bezpłatnie. Ponadto bezpłatnie korzystano z innych posiadanych zasobów Urzędu Miasta: kserokopiarki, drukarki kolorowej, flipcharta i rzutnika.

Zalecenia dla innych jednostek samorządu terytorialnego zainteresowanych wdrożeniem projektu

Aby najefektywniej zrealizować projekt, należy jasno określić i zakomunikować wszystkim uczestnikom procesu partycypacji cel współpracy, a także korzyści i efekty z niej wynikające.

Bardzo istotnym elementem, o który trzeba dbać, prowadząc działania partycypacyjne, jest dobra atmosfera w grupie. Warto poświęcić jedno spotkanie na dobre poznanie się członków zespołu. Skutkuje to później większą swobodą w wypowiedziach, a także większym szacunkiem dla innych uczestników. Warto także, na początku procesu partycypacyjnego, ustalić zasady współpracy, które będą obowiązywały przez cały czas pracy zespołu

oraz kanały komunikacji (e-mail, telefon). Pomocnym instrumentem, ułatwiającym współpracę i wymianę informacji, jest strona internetowa (lub osobna zakładka na stronie jednostki samorządu terytorialnego) – zawierająca wszystkie istotne treści na temat projektu i systematycznie aktualizowana po każdym spotkaniu.

Warto także wykorzystywać różnorodne metody oraz techniki prowadzenia spotkań – warsztaty, dyskusję, pracę w grupach czy pracę indywidualną. Należy także dostosowywać zadania do możliwości i umiejętności uczestników procesu partycypacyjnego, aby nie zniechęcać ich do dalszej współpracy.

Istotnymi czynnikami, o których nie można zapomnieć, są partnerskie relacje pomiędzy władzami miasta a uczestnikami procesu partycypacyjnego, aktywne słuchanie i systematyczne informowanie mieszkańców o realizowanych działaniach i postępach prac.

Bardzo motywująca dla uczestników projektu jest prezentacja całego zespołu na ważnej uroczystości, a także podkreślenie wkładu pracy oraz znaczenia i wpływu społeczności lokalnej na zmiany zachodzące w mieście. Aktywność społeczna i zaufanie do władzy publicznej mogą wzrastać, jeżeli uwzględnia się głos społeczny, ale równie ważne, lub nawet najważniejsze, jest rzeczywiste wykonywanie zaplanowanych i uzgadnianych propozycji.

Największym problemem, z jakim spotkano się przy realizacji projektu, było ustalanie dogodnego terminu spotkań. Przedsiębiorcy, to grupa społeczna z kalendarzami wypełnionymi terminami. Ze względu na niewielką ilość wolnego czasu, którym dysponują, zsynchronizowanie spotkań nastręcza wiele trudności. Aby zmniejszyć ryzyko niepowodzenia, konieczne jest dużo wcześniejsze informowanie o terminie spotkania, a także określenie czasu jego trwania i zagadnień, które będą na nim poruszone. Istotne jest także szczegółowe i systematyczne informowanie członków zespołu o przebiegu każdego spotkania oraz o ustaleniach na nim poczynionych, aby mimo nieobecności, byli na bieżąco z postętami prac.

Barlinek – program wspierania i rozwoju przedsiębiorczości

**gmina Barlinek, ul. Niepodległości 20, 74-320 Barlinek,
48 95 746-55-40; 48 95 746-24-50, www.barlinek.pl, umig@barlinek.pl**

Gmina Barlinek w marcu 2011 r. przystąpiła do realizacji projektu systemowego „Decydujmy razem. Wzmocnienie mechanizmów partycypacyjnych w kreowaniu i wdrażaniu polityk publicznych oraz podejmowaniu decyzji publicznych”, realizowanego w ramach Działania 5.3 Wsparcie na rzecz realizacji Strategii Lizbońskiej. Jednym z zadań projektu

jest przetestowanie mechanizmów udziału reprezentantów różnych grup i środowisk społeczności lokalnych w tworzeniu dokumentów programowych dla gminy w obszarze przedsiębiorczości. W ramach projektu powołany został zespół partycypacyjny, który opracował Program Rozwoju i Wspierania Przedsiębiorczości w gminie Barlinek na lata 2012–2020.

Decyzję o przystąpieniu gminy do projektu „Decydujemy razem” podjął Burmistrz Barlinka Zygmunt Siarkiewicz, a wynikała ona z aktualnych potrzeb gminy. Postanowiono zatem, aby w opracowywanym dokumencie – oprócz przedsiębiorczości – znalazły się także kwestie dotyczące aktualnych potrzeb gminy.

Osobą odpowiedzialną za rekrutację zespołu partycypacyjnego oraz realizację projektu po stronie gminy był animator partycypacji społecznej. Z uwagi na dużą odpowiedzialność i duży zakres obowiązków animatora jednym z elementów projektu był cykl szkoleń dla osoby pełniącej tę funkcję. Utworzono także stanowisko koordynatora gminnego, do którego obowiązków należały kwestie techniczno-organizacyjne w projekcie.

Kluczową rolę w projekcie odegrał zespół partycypacyjny, którego zadaniem było opracowanie na pięciu spotkaniach „Programu Rozwoju i Wspierania Przedsiębiorczości w gminie Barlinek na lata 2012–2020” oraz poddanie go konsultacjom społecznym. W końcowym etapie Program w formie projektu uchwały miał zostać przekazany na sesję Rady Miejskiej w Barlinku, celem jego uchwalenia. Z uwagi na zakres i złożoność projektu członkowie zespołu spotykali się także na roboczych spotkaniach poza ustalonym harmonogramem.

Dokument powstał przy współpracy z Elżbietą Singer, doradcą Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej.

Harmonogram prac zespołu przedstawiał się następująco:

marzec 2011 r. – spotkanie robocze władz gminy i przedstawicieli Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej, na którym omówiono współpracę w projekcie oraz wzajemne oczekiwania;

kwiecień 2011 r. – rekrutacja członków zespołu partycypacyjnego oraz promocja projektu;

maj 2011 r. – pierwsze spotkanie zespołu, na którym dokonano inwentaryzacji i omówienia istniejących dokumentów w gminie i powiecie oraz określono zasoby i braki w obszarze przedsiębiorczości (osobowe, lokalowe, finansowe).

Do drugiego spotkania zespół za pomocą przygotowanych przez siebie ankiet przebadał 100 przedsiębiorców i 100 bezrobotnych z gminy. Dzięki temu możliwe było uzyskanie większej liczby opinii, które trafniej pozwoliły zdiagnozować panującą w niej sytuację.

czerwiec 2011 r. – drugie spotkanie, na którym, wykorzystując wyniki ankiet, opracowano analizę SWOT przedsiębiorczości i zdefiniowano podstawowe problemy przedsiębiorczości i ludzi młodych w gminie:

1. Brak terenów pod inwestycje.
2. Niedostatecznie wykorzystany potencjał turystyczny gminy.
3. Niewystarczające doradztwo dla mikroprzedsiębiorców oraz małych i średnich przedsiębiorstw.
4. Kierunki kształcenia nieadekwatne do potrzeb rynku pracy.
5. Brak wsparcia gminy w poszukiwaniu zagranicznych partnerów gospodarczych.
6. Niewystarczająca promocja przedsiębiorczości (wewnętrzna i zewnętrzna).
7. Niskie wykorzystanie potencjału ludzi młodych.
8. Niedostatecznie rozbudowana infrastruktura społeczna – żłobki, przedszkola.

wrzesień 2011 r. – podczas trzeciego spotkania członkowie zespołu pracowali nad rozwinięciem wspomnianych problemów, opisując ich przyczyny i skutki oraz proponując konkretne działania, aby je rozwiązać.

październik 2011 r. – czwarte spotkanie, na którym Program został dopracowany i zarekomendowany przez doradcę FRDL.

listopad-grudzień 2011 r. – przeprowadzono konsultacje społeczne na temat opracowanego dokumentu.

Mieszkańcy mogli wnieść swoje uwagi do dokumentu w następujący sposób: składając swoje uwagi i wnioski w Urzędzie Miejskim; uczestnicząc w spotkaniu poświęconym konsultacjom dokumentu; za pośrednictwem poczty elektronicznej lub telefonicznie; uczestnicząc w ostatnim spotkaniu zespołu partycypacyjnego.

grudzień 2011 r. – piąte spotkanie, na którym uwzględniono wnioski i propozycje mieszkańców z konsultacji, ostatecznie przygotowano dokument do przekazania Radzie Miejskiej.

styczeń 2011 r. – uchwalenie Programu przez Radę Miejską w Barlinku.

Obecnie gmina Barlinek rozpoczyna wdrażanie Programu Rozwoju i Wspierania Przedsiębiorczości w gminie Barlinek na lata 2012–2020.

Uzyskane efekty

Gmina Barlinek do tej pory nie miała przygotowanego dokumentu planistycznego w zakresie przedsiębiorczości. Opracowany Program pozwoli na bardziej planowe działanie, zrewidowanie dotychczasowych działań oraz realizację nowych inicjatyw zaproponowanych przez mieszkańców.

W przeszłości strategie gminne były opracowywane przez urzędników lub firmy zewnętrzne. Po pozytywnych doświadczeniach związanych z pracą zespołu są plany zastosowania metody partycypacji przy opracowywaniu kolejnych dokumentów programowych. Jednym z nowych pomysłów, jaki znalazł się w Programie, jest powołanie kolegialnych ciał

doradzających Burmistrzowi i Radzie Miejskiej w takich sprawach jak: przedsiębiorczość, turystyka i rozrywka, problemy ludzi młodych. Z pewnością da to społeczności lokalnej większy wpływ na działania podejmowane przez władze gminy i sprawi, że głos poszczególnych środowisk i pojedynczych osób będzie lepiej słyszany.

Udział w projekcie „Decydujemy razem” był wartościowy także dla samych członków zespołu partycypacyjnego poprzez nabycie nowych doświadczeń i wiedzy, które zaprocentują w przyszłości we współpracy z gminą oraz społecznością lokalną.

Sam udział gminy w projekcie zainicjował ponownie dyskusję w społeczności lokalnej na takie tematy jak: rozwój i wsparcie przedsiębiorczości, bezrobocie, problemy ludzi młodych. Została stworzona przestrzeń do wzajemnej współpracy na rzecz rozwiązania opisanych problemów. Mieszkańcy oczekują kontynuacji projektu w postaci realizacji postanowień dokumentu.

Oszacowanie nakładów poniesionych na organizację i realizację projektu.

Działania w projekcie takie jak: budżet na promocję i rekrutację zespołu, cykl szkoleń dla animatora partycypacji, opłacenie merytorycznego doradcy pracującego z zespołem nad dokumentem zostały w 100% sfinansowane ze środków unijnych w ramach Programu Kapitał Ludzki.

Zespół nieodpłatnie obradował na przemian w dwóch salach: w sali obrad Urzędu Miejskiego lub siedzibie LGD Stowarzyszenia „Lider Pojezierza”. W obu przypadkach członkowie zespołu korzystali również ze znajdującego się w tych salach sprzętu multimedialnego (projektor, rzutnik, laptop). Za przygotowanie i wydrukowanie materiałów pomocniczych i potrzebnych danych odpowiedzialny był koordynator gminny wraz z animatorem. Korzystano w tym celu z urządzeń w Urzędzie Miejskim.

Łączny czas na realizację projektu można oszacować na około 140 godzin, przy czym niektórzy członkowie zespołu poświęcili więcej swojego czasu, inni mniej, w zależności od zaangażowania.

Oficjalnie zespół spotykał się pięciokrotnie, za każdym razem trwało to średnio 4 godziny. W pracach zespołu należy jednak uwzględnić dodatkowo inne działania, które podejmowane były pomiędzy spotkaniami, około 20 godzin zajęto przeprowadzenie badań ankietowych z przedsiębiorcami. Badania ankietowe zarejestrowanych bezrobotnych z gminy również zajęły około 20 godz. Przeprowadzili je dla zespołu pracownicy PUP, jedna z zatrudnionych tam osób była członkiem zespołu. Ponadto należy doliczyć czas poświęcony przez poszczególnych członków na spotkania robocze poza harmonogramem strategii

(ok. 30 godz.) oraz czas potrzebny na fizyczne napisanie dokumentu, jego zredagowanie i korektę (ok. 50 godz.).

Zalecenia dla innych jednostek samorządu terytorialnego zainteresowanych wdrożeniem projektu

Na początku realizacji projektu potrzebny był czas, aby poszczególni członkowie zespołu lepiej się poznali i mogli nieskrepowanie wypowiadać swoje opinie, nie zważając na ich odmienność. Projekt oparty jest głównie na pracy ludzi. Warto pamiętać o nieustannym dbaniu o spójność i motywację zespołu. Bardzo ważną rolę odgrywa przepływ informacji oraz zapewnienie członkom zespołu poczucia celowości podejmowanych działań.

Istotną sprawą dla powodzenia projektu jest wola władzy lokalnej do zastosowania nowych, bardziej demokratycznych rozwiązań, które nie powinny być przez nią postrzegane jako zagrożenie kompetencji. W sytuacji, gdy relacje pomiędzy władzą a społecznością lokalną cechuje słaby przepływ informacji, nieufność lub brak doświadczeń we wzajemnej współpracy warto poprzedzić wdrażanie mechanizmów partycypacyjnych prostszymi działaniami np. postawić na otwartą i szczerą dyskusję, integrację społeczności lokalnej, odbudowanie wzajemnego zaufania. Ważne jest, aby postrzegać wzajemne relacje pomiędzy władzą a mieszkańcami jako pewien proces, którego bardziej zaawansowaną formą jest partycypacja społeczna. Realizację projektu powinna poprzedzać wielomiesięczna kampania informacyjna i edukacyjna, gdyż lepsze zrozumienie przez mieszkańców intencji inicjatorów sprawi, że szanse na akceptację podjętych przez nich działań wzrosną, zwiększy się też bezpośrednio zaangażowanie przedstawicieli lokalnej społeczności.

Dobierając członków do zespołu partycypacyjnego powinno się zadbać o jak największe zróżnicowanie składu osobowego pod kątem płci, wieku, pochodzenia, doświadczeń, reprezentacji poszczególnych środowisk lub grup zawodowcy itd. Warto pamiętać jednak, aby zagadnienia zawarte w dokumencie dotyczyły bezpośrednio członków zespołu. Dobrą praktyką jest zadbanie, aby mimo wyselekcjonowania składu zespołu jego spotkania miały charakter otwarty dla wszystkich zainteresowanych.

Władze powinny również zadbać, aby osoby pracujące nad dokumentem miały w miarę potrzeb dostęp do fachowego i merytorycznego wsparcia oraz niezbędnych danych i materiałów.



Decydujemy Razem

„Decydujemy razem” to partnerski projekt systemowy, którego głównym celem jest rozwijanie silnych i aktywnych wspólnot w Polsce, poprzez wzmocnienie udziału obywateli w kreowaniu i wdrażaniu polityki publicznej w obszarach wybranych przez poszczególne samorządy: zatrudnienia, integracji społecznej, przedsiębiorczości lub zrównoważonego rozwoju.

W podejmowanych działaniach Partnerstwo koncentruje się na wypracowaniu i upowszechnianiu mechanizmów współpracy administracji publicznej ze społecznościami lokalnymi, wykorzystując sprawdzoną metodę angażowania obywateli w sprawy publiczne, jaką jest animacja społeczna. Prowadzonym w projekcie działaniom towarzyszy refleksja naukowa.

kontakt@decydujemyrazem.pl

www.decdujemyrazem.pl

JESTEŚMY NA:



YouTube



PARTNERZY:



MINISTERSTWO
INFRASTRUKTURY
I ROZWOJU

INSTYTUT SPRAW
PUBLICZNYCH



Centrum Wspierania
Aktywności Lokalnej



FISE Fundacja
Inicjatyw
Społeczno
Ekonomicznych



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja bezpłatna, współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.