



NARZĘDZIOWNIK
PARTYCYPACJI

NA RZ ĘdZ IO WN iK

JAK WŁĄCZAĆ
MIESZKAŃCÓW I MIESZKANKI
W DZIAŁANIA W MIEŚCIE,
W TWORZENIE WSPÓLNYCH
WIZJI JEGO ROZWOJU?

JAK WSPIERAĆ ICH
W PRZEJMOWANIU
ODPOWIEDZIALNOŚCI
ZA SWOJE OTOCZENIE?

Przedstawiamy Państwu Narzędziownik Partycypacji, czyli poradnik stworzony na podstawie naszych – Fundacji Dom Pokoju i Fundacji na Rzecz Studiów Europejskich – doświadczeń we współpracy z mieszkańcami i mieszkankami Wrocławia.

Podejmowaliśmy opisane działania w odpowiedzi na potrzeby nie tylko mieszkańców i mieszkank, lecz także gminy Wrocław oraz partnerów biznesowych (w szczególności firmy Skanska). Większość z nich zrealizowaliśmy w ramach projektu Wrocław Rozmawia – prowadzonego wspólnie z Biurem ds. Partycypacji Społecznej Urzędu Miasta Wrocławia i finansowanego z Funduszu Inicjatyw Obywatelskich.

Narzędziownik stanowi uzupełnienie publikacji **Włączenie nowych technik konsultacyjnych do konsultacji społecznych we Wrocławiu**¹. Określa on podstawowe zasady i standardy dotyczące dialogu obywatelskiego. Opisane przez nas narzędzia czy formy dialogu to gotowe do wykorzystania modele działania. Wskazujemy, kiedy i jak je stosować. Narzędziownik to nie zbiór teoretycznych modeli, lecz praktycznych, gotowych rozwiązań!

Metody postępowania obejmują m.in. mediację podczas działań partycypacyjnych, moderację i akuszerowanie oraz ewaluację procesów międzysektorowych. To one gwarantują wysoką

[WSTĘP]

jakość i maksymalne włączenie mieszkańców w procesy decyzyjne, w taki sposób, by wzięli odpowiedzialność za wypracowane decyzje i czuli się współtwórcami społecznych procesów zachodzących w mieście. W wielu przypadkach udało się nam to osiągnąć, dlatego uwzględniliśmy wiele studiów przypadku, które zawierają m.in. opis wprowadzonych zmian oraz ich wpływ na miasto.

Narzędziownik to także zaproszenie dla Państwa – razem zmieniamy oblicze naszych miast! Jesteśmy otwarci na wspólne działania – wykorzystywanie, ale także tworzenie nowych narzędzi partycypacji.

¹ Włączenie nowych technik konsultacyjnych do konsultacji społecznych we Wrocławiu. Poradnik, oprac. i red. E. Pytasz, Wrocław 2015 (data dostępu: 10.12.2017): https://www.wroclaw.pl/files/_/poradnik%20Wlaczenie%20nowych%20technik%20konsultacyjnych.pdf

LABORATORIA OBYWATELSKIE

OPIS NARZĘDZIA

Laboratorium obywatelskie to cykl spotkań osiedlowych poświęconych przygotowywaniu wspólnych projektów zgłaszanych do Wrocławskiego Budżetu Obywatelskiego. Metoda ta obejmuje zarówno diagnozę sytuacji osiedla, jak i zaplanowanie strategii przed najbliższym naborem oraz w kolejnych latach. Pozwala także wypracować dodatkowe działania – niezależne od WBO – na które można pozyskać finansowanie z innych źródeł (np. Inicjatywa Lokalna). Aby zorganizować spotkanie, należy nawiązać współpracę z zaangażowanym lokalnym liderem oraz Biurem ds. Partycypacji Społecznej.

KIEDY STOSUJEMY DANE NARZĘDZIE?

Gdy chcemy wypracować projekty zgłaszane do WBO w taki sposób, aby rozważyć i skonfrontować ze sobą różne pomysły i opinie oraz zaangażować szerokie grono mieszkańców i mieszkanki danego osiedla.

REKRUTACJA

Chętnych uczestników znaleźć można dzięki bezpośredniemu kontaktowi z instytucjami lub organizacjami z danego osiedla oraz liderami projektów WBO. Warto także poinformować mieszkańców i mieszkanki o planowanych działaniach, rozwieszając na osiedlu plakaty itp.

PRZEBIEG

ETAP I (minimum miesiąc przed naborem wniosków)



- przygotowanie laboratorium – analiza projektów składanych do WBO w minionych latach (dlaczego odniosły sukces lub nie?), analiza struktury własności gruntów (również działek należących do skarbu państwa) np. przy użyciu geoportalu, analiza zapisów w miejscowych planach zagospodarowania przestrzennego;
- mapowanie problemów i potrzeb – podczas warsztatów, np. na karteczkach post-it: podział na takie, które mogą zostać rozwiązane w ramach WBO, oraz na takie, które należy zrealizować w inny sposób;
- praca warsztatowa nad projektami – pracę kończy omówienie projektów na forum i poddanie ich pod dyskusję, a także próba wyłonienia liderów;
- dopracowanie projektów, które mają zostać zgłoszone do WBO.

ETAP II (po weryfikacji projektów)

- moderowana dyskusja nad dalszą strategią (z udziałem liderów projektów i zaangażowanych mieszkańców): które projekty wycofać i jak promować zaakceptowane pomysły;
- wspólne opracowanie mapy zasobów i instytucji, które mogą zaangażować się w promocję i zbieranie głosów.

OCZEKIWANY EFEKT

Zbudowanie możliwie szerokiej koalicji mieszkańców danego osiedla, działających na rzecz projektów zgłaszanych do WBO oraz wspólne wypracowanie i popularyzacja konkretnych projektów.

PODSUMOWANIE

Przeprowadzenie pełnego cyklu to kilka spotkań (od czterech do pięciu), które powinny zostać wpisane w harmonogram WBO.

REKOMENDACJE

- warto zaprosić do współpracy osobę (lidera), która odniosła sukces, realizując WBO na osiedlu o podobnej specyfice;
- najlepiej, by organizatorem Laboratorium Obywatelskiego był lokalny lider, np. rada osiedla lub organizacja działająca w tym rejonie – łatwiej im dotrzeć do szerokiego grona odbiorców i podtrzymać trwałość zawiązanej współpracy;
- po każdym spotkaniu warto przesłać notatkę do uczestników i podtrzymywać z nimi komunikację mailową.



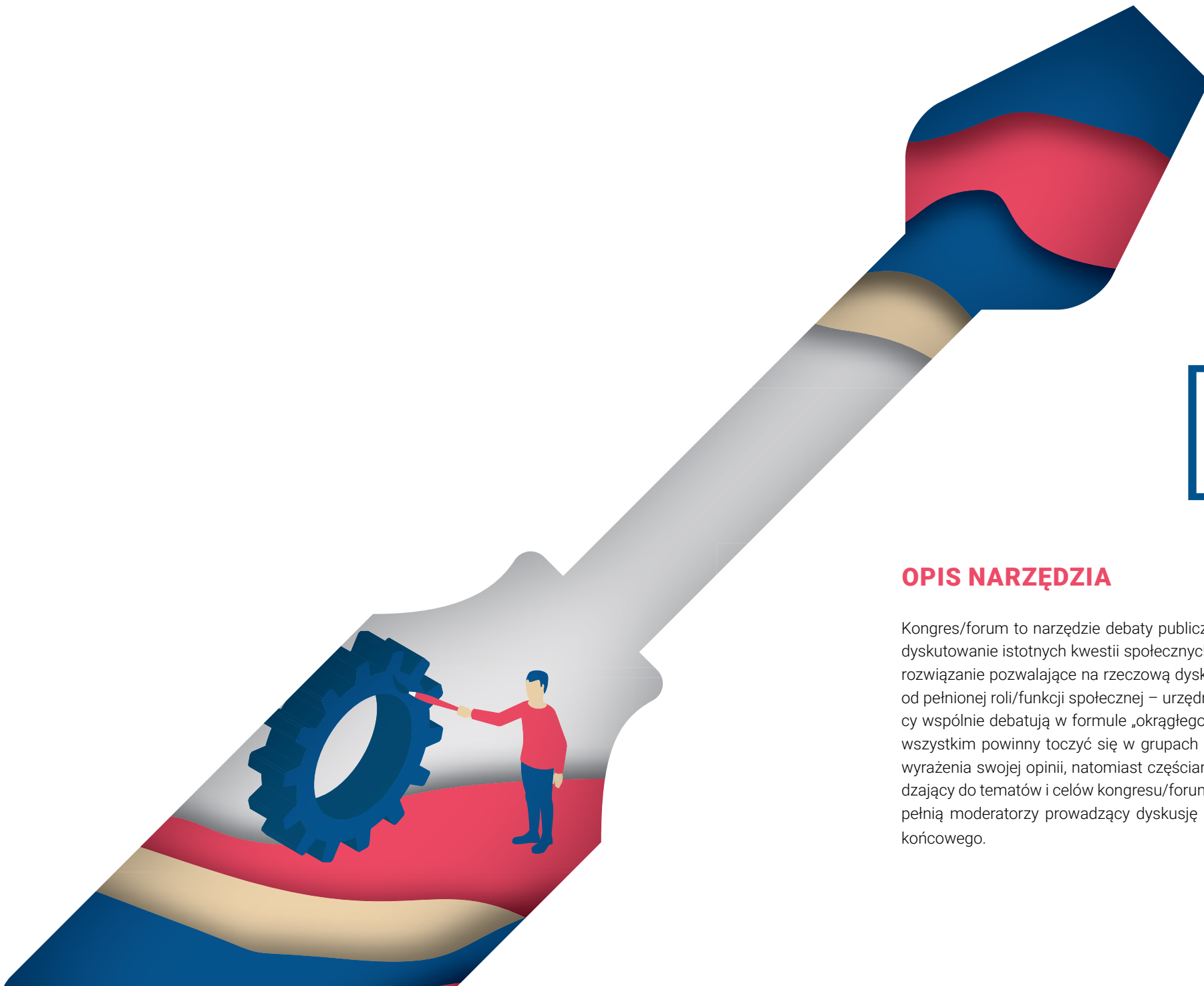
STUDIUM PRZYPADKU

Na przełomie 2016 i 2017 roku Laboratoria Obywatelskie przeprowadzono na pięciu osiedlach: Kleczkowie, Psim Polu, Ołbinie, Muchoborze Małym i Jerzmanowie-Jarnołtowie. Każdy z tych obszarów jest diametralnie różny, a więc i laboratoria miały inny przebieg.

Na Psim Polu pierwsze spotkanie odbyło się w Starej Piekarni – siedzibie działającej tam organizacji oraz lokalnej kawiarni. Miało burzliwy przebieg, ponieważ uczestniczyli w nim mieszkańcy Zakrzowa, zniechęceni bardzo długim oczekiwaniem na realizację projektu „Park Tysiąclecia”. Najważniejszym efektem laboratorium na Psim Polu było zintegrowanie mieszkańców i dotychczasowych liderów. Przyczyniło się także do tego, że dwóch uczestników zawiązało koalicję i skutecznie zaważczyło o to, by dostać się do rady osiedla i kontynuować działania w ten sposób.

Z najtrudniejszą sytuacją mierzą się mieszkańcy Kleczkowa. Osiedle to leży w tym samym rejonie co Różanka, która od wielu lat wyjątkowo skutecznie pozyskuje środki z WBO. Na tym obszarze niełatwo było również dotrzeć do mieszkańców. Opracowane zostały jednak bardzo dobrze przemyślane projekty oraz strategia działań na poszczególne lata. Co więcej, wyłonili się tam także nowi liderzy osiedlowi.

Organizacja Laboratorium Obywatelskiego na Ołbinie była następstwem naszej wcześniejszej współpracy z radą osiedla, która zaangażowała się w pracę grupy roboczej ds. WBO. Tamtejsze laboratoria przyciągały największą liczbę mieszkańców. Przełożyły się także na szereg innych działań na tym osiedlu, takich jak powstanie ogrodów kieszonkowych.



[KONGRES / FORUM] (NARZĘDZIA DEBATY PUBLICZNEJ)

OPIS NARZĘDZIA

Kongres/forum to narzędzie debaty publicznej umożliwiające zebranie w bardzo krótkim czasie wielu opinii i przedyskutowanie istotnych kwestii społecznych w dużej grupie zainteresowanych osób. Jest to bardzo demokratyczne rozwiązanie pozwalające na rzeczową dyskusję nad problemami lub wypracowywanymi rozwiązaniami niezależnie od pełnionej roli/funkcji społecznej – urzędnicy, radni osiedlowi, mieszkańcy, przedstawiciele NGOów, przedsiębiorcy wspólnie debatuja w formule „okrągłego stołu” (głosy wszystkich są równe i tak samo ważne). Dyskusje przede wszystkim powinny toczyć się w grupach roboczych/przy stolikach tematycznych, tak aby każdy miał możliwość wyrażenia swojej opinii, natomiast częściami wspólnymi dla wszystkich uczestników powinien być wstęp wprowadzający do tematów i celów kongresu/forum oraz jego podsumowanie. Bardzo istotną rolę w czasie kongresu/forum pełnią moderatorzy prowadzący dyskusję w poszczególnych grupach i odpowiadający za przygotowanie raportu końcowego.

KIEDY STOSUJEMY DANE NARZĘDZIE?

Gdy w krótkim czasie chcemy zebrać jak najwięcej rozwiązań, rekomendacji, uwag itp. od jak najliczniejszej grupy osób, często reprezentujących różne środowiska.

REKRUTACJA

Rekrutacja może być otwarta (prowadzona poprzez publicznie udostępnioną informację) i/lub dedykowana, czyli kierowana do ekspertów oraz osób zainteresowanych daną problematyką i mających na jej temat wiedzę. W przypadku rekrutacji kluczowa jest treść zaproszenia oraz jego dystrybucja (wybranie właściwych kanałów komunikacji: telefon, e-mail, social media, poświęcona wydarzeniu strona internetowa itd.).

PRZEBIEG

ETAP I

Przygotowanie kongresu/forum, w tym: wybór odpowiedniego miejsca zapewniającego efektywną i komfortową pracę, przygotowanie strategii rekrutacji i jej wdrożenie, opracowanie tematów grup roboczych (stolików tematycznych), zaproszenie do udziału doświadczonych moderatorów.

ETAP II

Przeprowadzenie kongresu/forum:

- otwarcie kongresu i wprowadzenie wszystkich uczestników w jego tematykę;
- praca w grupach roboczych (przy stolikach tematycznych) – każda grupa pracuje nad określonym problemem (uczestnicy mogą wziąć udział w pracach więcej niż jednej grupy);
- podsumowanie kongresu *ad hoc* przez moderatorów poszczególnych grup roboczych/stolików tematycznych skierowane do wszystkich uczestników.

ETAP III

- sporządzenia raportu w wersji elektronicznej i udostępnienie go uczestnikom kongresu/forum z prośbą o naniesienie uwag i uzupełnienie;
- przygotowanie ostatecznej wersji raportu i upowszechnienie dokumentu.

OCZEKIWANY EFEKT

- zebranie jak największej liczby rekomendacji, pomysłów czy zadań do realizacji w krótkim czasie (3-4 godziny);
- stworzenie jak najszerzej listy problemów lub barier;
- sieciowanie różnych aktorów społecznych, czyli łączenie np. liderów i instytucji.

PODSUMOWANIE

Kongres ma służyć zebraniu jak największej liczby opinii – to zbiorowa „burza mózgów”. Ich weryfikacja następuje w późniejszym czasie, np. na etapie sporządzania raportu lub na poziomie prac nad konkretnymi rozwiązaniami. Bardzo ważne, aby uczestnicy wiedzieli, w jaki sposób zostaną wykorzystane ich pomysły albo dlaczego zostały odrzucone. Oznacza to współpracę nie tylko w czasie kongresu/forum, ale również później, aż do końca procesu, którego kongres/forum był częścią.

REKOMENDACJE

- istotne jest znalezienie odpowiedniej przestrzeni do przeprowadzenia kongresu/forum – dużej sali (pozwalającej zebrać uczestników na otwarcie i na podsumowaniu kongresu) oraz mniejszych pomieszczeń dających możliwość zaaranżowania prac grup roboczych (stolików tematycznych);
- należy pamiętać o odpowiedniej liczbie moderatorów potrzebnych do prowadzenia prac w grupach tematycznych, grupy robocze (stoliki tematyczne) nie powinny liczyć więcej niż 15-20 osób;
- jeśli jest to możliwe, moderatorzy powinni być wspierani przez osoby notujące wypowiedzi i pomysły (w sposób bardziej szczegółowy niż np. zapis na flipchartcie).

MOCNE/SŁABE STRONY



zebranie dużej liczby pomysłów przez wiele osób w krótkim czasie, czyli bardzo wysoka efektywność

przestrzeń do budowania relacji i koalicji między uczestnikami w trakcie rozmów – przedstawiania i wysłuchiwanie argumentacji

możliwość zaangażowania uczestników w proces wprowadzania wypracowanych rekomendacji w życie



wymagania dotyczące przestrzeni – jedna duża sala mieszcząca wszystkich oraz kilka mniejszych sal dla grup roboczych

trudności w zebraniu w jednym czasie i miejscu wszystkich ekspertów i zainteresowanych danym tematem

potrzeba zapewnienia dużej liczby moderatorów; relatywnie wiele zaangażowanych osób

STUDIUM PRZYPADKU

WROCŁAWSKI KONGRES KULTURY

Wrocławski Kongres Kultury był inicjatywą oddolną o charakterze non-profit. Stronę społeczną, która podjęła się organizacji przedsięwzięcia, reprezentowali pracownicy instytucji kultury oraz przedstawicielki organizacji pozarządowej – w sumie cztery osoby. Impulsem do organizacji Kongresu był po pierwsze Kongres Kultury 2016 (który odbywał się tydzień później w Warszawie), a po drugie – skomplikowane sytuacje we wrocławskim obszarze kultury (m.in. *casus* Teatru Polskiego oraz Muzeum Współczesnego Wrocław).

W Kongresie udział wzięło ponad sto osób, pracując w jedenastu grupach tematycznych, nazwanych od charakteru pracy „grupami stolikowymi”. Praca warsztatowa prowadzona była pod kierunkiem moderatorów zespołów. Do najpopularniejszych tematów należały: finansowanie kultury, kultura a polityki miejskie oraz „Co po Europejskiej Stolicy Kultury 2016?”.

Dzięki dwóm turom warsztatów każdy z uczestników mógł wziąć udział w działaniach dwóch grup. Celem prac było nie tylko poznanie potrzeb i możliwości uczestników, lecz także wspólne szukanie rozwiązań. W związku

z tym bardzo istotna stała się obecność w każdej „grupie stolikowej” przedstawiciela gminy Wrocław, z którym na bieżąco można było omówić pomysły i wątpliwości.

Wypracowane w ramach Kongresu wnioski oraz zebrane rekomendacje zostały wzięte pod uwagę podczas tworzenia dokumentu strategicznego pt. „Kultura – Obecna! Diagnoza potencjału kulturowego Wrocławia oraz Strategia Rozwoju Kultury w perspektywie 2020+”. Dzięki temu głos środowiska wrocławskich twórców kultury ma bezpośrednie przełożenie na kształtowanie miejskiej polityki kulturalnej.

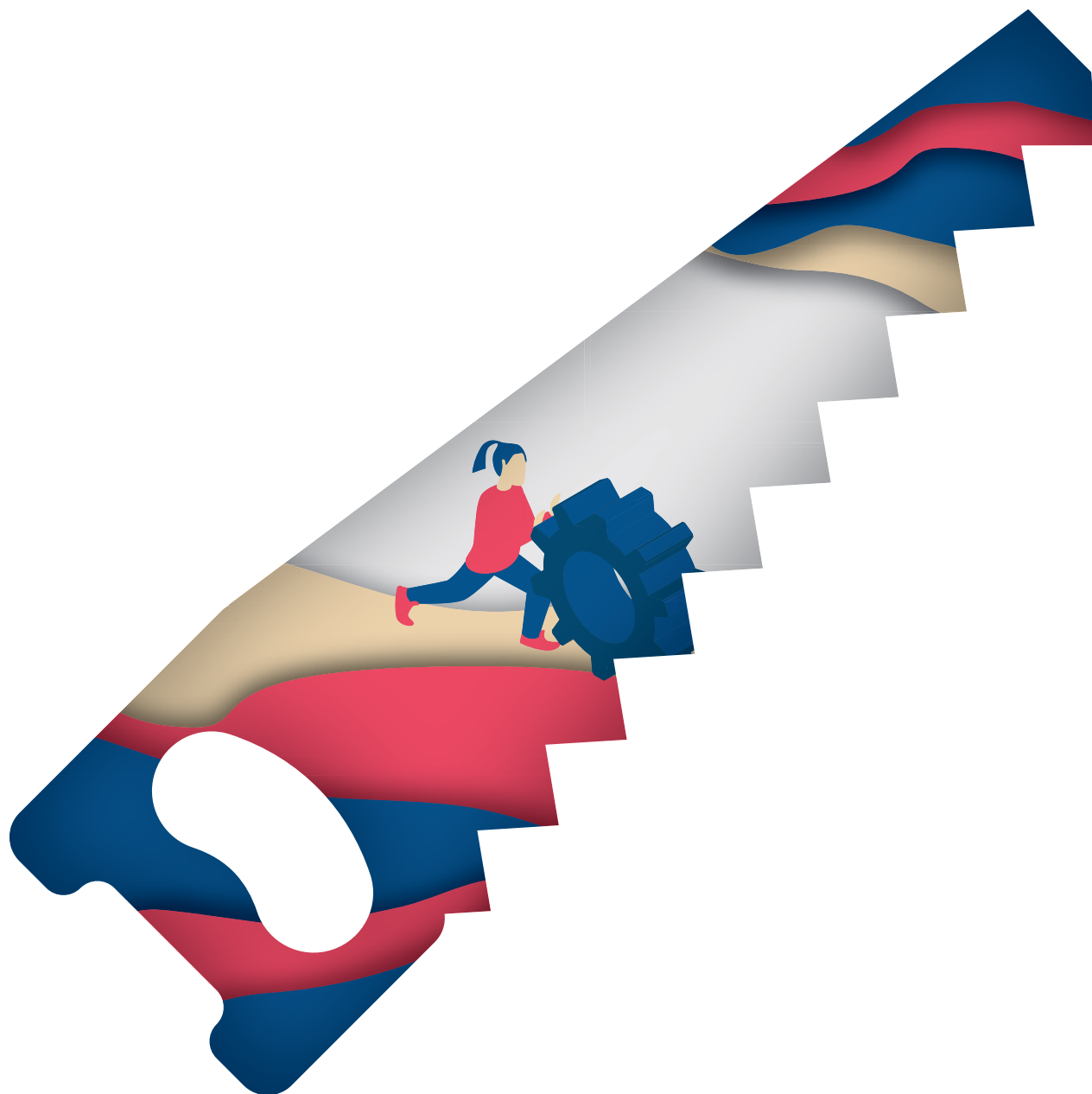
STRATEGIA DIALOGU MIĘDZYKULTUROWEGO

Decyzja o opracowaniu Strategii dialogu międzykulturowego została podjęta przez gminę Wrocław w lutym 2017 roku. Za przygotowanie dokumentu odpowiedzialne było Wrocławskie Centrum Rozwoju Społecznego (jednostka organizacyjna gminy Wrocław).

Już na samym początku założono, że Strategia powstanie w sposób partycypacyjny, czyli włączający wszystkich interesariuszy: migrantów, urzędników, przedstawicieli służb publicznych oraz organizacji pozarządowych, członków Kościołów i grup wyznaniowych, aktywistów itd.

Ze względu na krótki czas przeznaczony na opracowanie dokumentu, już w kwietniu 2017 roku zostało zorganizowane Forum Międzykulturowe. Interesariusze pracowali wówczas w czterech grupach tematycznych (edukacja, bezpieczeństwo, integracja, współpraca). Każdy miał możliwość wybrania dwóch zespołów. Wszystkie pomysły i uwagi zostały zebrane w raporcie, który stał się podstawą Strategii.

Kontynuacją Forum były zorganizowane przez WCRS wstępne konsultacje dokumentu Strategii w październiku 2017 roku. Ponownie interesariusze pracowali w czterech grupach. Tym razem nie wypracowywali jednak pomysłów, lecz krytycznie oceniali roboczy dokument i rekomendowali poprawki. Celem konsultacji było zebranie uwag oraz – jeśli były zasadne – ujęcie ich w końcowej wersji Strategii.



[KONSULTACJE SPOŁECZNE]

OPIS NARZĘDZIA

Konsultacje społeczne to procedura pozyskiwania opinii, rekomendacji i informacji od szerokiego grona osób. Opinie te dotyczą najczęściej decyzji i/lub planów, które będą miały wpływ na życie mieszkanek i mieszkańców. Dzięki zebraniu istotnych danych, planowane działania można modyfikować, dostosowując do potrzeb i potencjału opiniujących. Konsultacje mogą stać się również procesem, w którym różnorodna grupa wspólnie wypracowuje najefektywniejsze rozwiązania od początku.

KIEDY STOSUJEMY DANE NARZĘDZIE?

Gdy chcemy uzyskać informacje na określony temat, zadać pytania, zasięgnąć opinii, zebrać rekomendacje dotyczące konkretnej propozycji, zmiany, modyfikacji administracyjnej, inwestycyjnej, prawnej itp., która będzie miała wpływ na życie codzienne i podejmowane aktywności mieszkanek i mieszkańców.

REKRUTACJA

Rekrutacja jest szczególnie ważnym elementem procesu konsultacji społecznych, gdyż reprezentatywność grupy konsultującej pozwala (bądź nie) generalizować uzyskane opinie czy rekomendacje. Dlatego należy dokładnie określić grupę interesariuszy oraz sposoby dotarcia do nich, uwzględniając grupy wiekowe, możliwości percepcji oraz kanały komunikacji.

PRZEBIEG (konsultacje warto realizować dwuetapowo)

ETAP I

Prezentacja wyjściowego projektu zmian i zbieranie uwag, opinii, rekomendacji.

Prezentacja dokumentu po wprowadzeniu zebranych opinii oraz uzasadnienie odrzucenia części rekomendacji.

OCZEKIWANY EFEKT

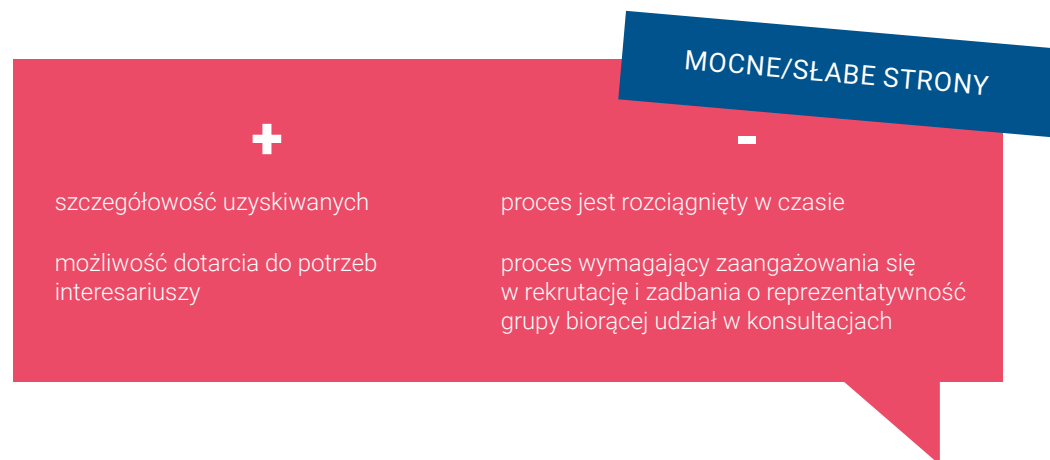
Wypracowanie dokumentu lub projektu, który uwzględni potrzeby wszystkich zainteresowanych stron.

PODSUMOWANIE

Konsultacje społeczne są uniwersalnym narzędziem dla urzędników, inwestorów oraz wszystkich instytucji i organizacji, które planują wprowadzić zmiany mające realny wpływ na codzienność konkretnej grupy interesariuszy (np. określonej grupy zawodowej czy społecznej, przedstawicieli danej społeczności lokalnej itp.). Dzięki konsultacjom społecznym zmiany będą odpowiadały nie tylko na potrzeby ich inicjatorów, lecz także wzmiankowanych grup interesariuszy.

REKOMENDACJE

- warto pamiętać o dobrym zorganizowaniu warsztatu pracy (flipchart na notatki, napisy widoczny dla wszystkich uczestników konsultacji itp.);
- pracę ułatwia wsparcie drugiej osoby, która notuje opinie, dzięki czemu moderator/moderatorka może skupić uwagę na grupie interesariuszy.



STUDIUM PRZYPADKU

CENTRUM POŁUDNIOWE SKANSKA

Konsultacje prowadzone na zlecenie firmy Skanska dotyczyły zagospodarowania przestrzeni wspólnych przy inwestycji biurowo-usługowej, którą inwestor będzie realizować w latach 2018-2019. Celem konsultacji było zbadanie potrzeb mieszkańców i wypracowanie rekomendacji dla biura architektonicznego, które uwzględni je w pracach nad koncepcją architektoniczną.

Konsultacje miały trzy etapy: warsztaty architektoniczne w szkołach, cykl trzech spotkań konsultacyjnych dla mieszkańców oraz spacerów badawczych zrealizowane we współpracy z Uniwersytetem Ekonomicznym.

W trakcie konsultacji zastosowano technikę facylitacji graficznej, czyli rysunkowego przedstawiania procesu i jego wyników. Otwarte konsultacje dla mieszkańców zostały poprzedzone szeroką kampanią informacyjną – m.in. rozdystrybuowano do skrzynek pocztowych 6 tys. zaproszeń oraz wykorzystano plakaty, na których mieszkańcy mogli dopisywać swoje pomysły.

Wszystkie rozwiązania wypracowane w toku konsultacji zostały zebrane w raporcie. W dokumencie tym inwestor wyjaśnia również, które rozwiązania są realne i w przyszłości mogą zostać wdrożone.

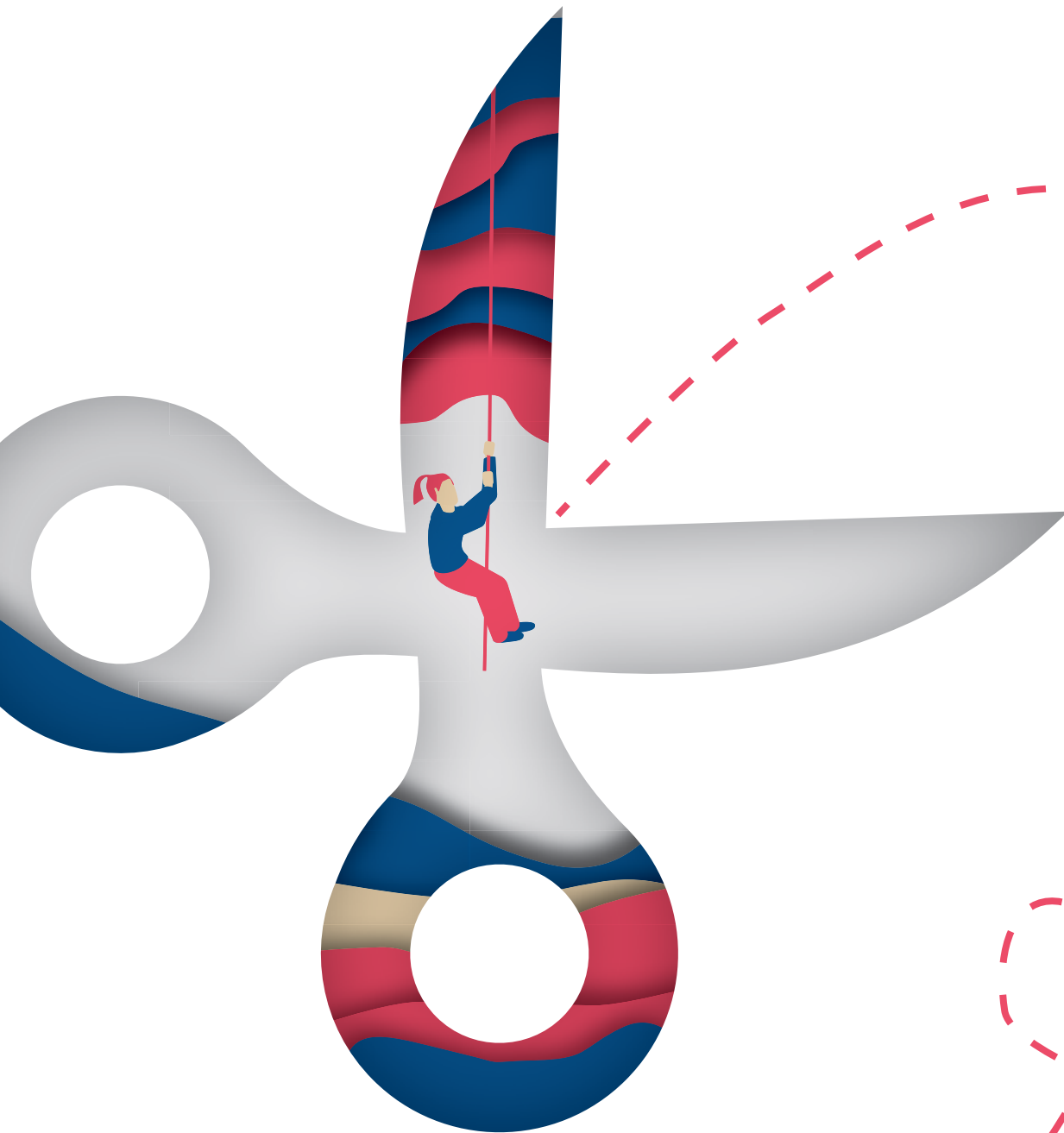
NOWE STUDIUM

Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego Wrocławia to opracowany w 2017 roku dokument stanowiący podstawę do planowania przestrzennego w mieście, w tym tworzenia miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego. Studium zostało podzielone na pięć obszarów (tzw. polityk).

Przygotowany przez Biuro Rozwoju Wrocławia dokument został upubliczniony, a następnie poddany szerokim konsultacjom społecznym. Ich najistotniejszą częścią była seria czterech spotkań w cztery kolejne dni w maju w 2017 roku. Codziennie omawiano z mieszkańcami inne dwie lub trzy różne polityki.

Konsultacje prowadzono w sposób symultaniczny: dwie grupy pracowały jednocześnie w wydzielonych przestrzeniach, a po 60 minutach uczestnicy zmieniali zespół. Dzięki temu każdy z zainteresowanych mieszkańców miał szansę omówić wszystkie polityki.

Prowadzone przez moderatorów konsultacje opierały się nie tylko na tekstach polityk, lecz także na mapach obrazujących zawarte w nich główne założenia. Na podstawie pracy zespołów powstały raporty dotyczące poszczególnych polityk, a postulaty w nich zawarte częściowo uwzględniono w poprawkach do finalnej wersji Studium.



[AKUSZERKI I AKUSZERZY]

OPIS NARZĘDZIA

Akuszerki i Akuszerzy Dialogu to eksperci Fundacji Dom Pokoju i Fundacji na Rzecz Studiów Europejskich. Celem ich działań jest zwiększenie integracji międzysektorowej oraz poszerzenie obszarów współpracy między różnymi podmiotami. Poprzez edukację i wspieranie dialogu tworzą warunki do wzajemnego poznania, budowy zaufania i współpracy.

Akuszerki i akuszerzy to osoby, które łączą wiedzę i umiejętności z wielu obszarów, takich jak: zarządzanie projektami i procesami, diagnoza i ewaluacja, moderacja dyskusji i facylitacja procesów dialogu, zarządzanie konfliktem i mediacje. Posiadają również bogate doświadczenie w zakresie planowania i przeprowadzania zmian społecznych, a także realizacji projektów.

KIEDY STOSUJEMY DANE NARZĘDZIE?

Wsparcie akuszerskie sprawdza się w przypadkach:

- zawiązywania się grup, które chcą reagować na problemy lokalne, ale nie wiedzą, od czego zacząć, lub trudno im się porozumieć – np. inicjatywy sąsiedzkie;
- konfliktów w grupach społecznych lub międzysektorowych – np. grupy pracownicze lub członkowie i członkinie rad osiedli czy samorządowych ciał doradczych;
- partycypacyjnego tworzenia polityk publicznych, a także planów zagospodarowania przestrzeni – np. na etapie diagnozy do strategii, programów, konsultacji społecznych lub we współpracy z prywatnymi inwestorami (w przypadku interwencji w przestrzeń publiczną);

- zapotrzebowania na współpracę międzysektorową z uczestnikami, którzy się nie znają lub trwają w konflikcie – np. rozwiązywanie uporczywie trwających problemów społecznych (w formie innowacyjnych programów realizowanych z NGO, jednostkami samorządu terytorialnego i biznesem).

REKRUTACJA

Inicjatywa musi wychodzić ze strony członków i członkiń wyżej wymienionych grup.

PRZEBIEG

Praca akuszerska ma charakter indywidualny, dostosowany do potrzeb i możliwości konkretnej grupy. Składa się jednak z istotnych elementów stałych, do których należy:

- przygotowanie procesu – omówienie sytuacji grupy, opracowanie kontraktu i agend krótko- i długofalowych;
- wsparcie w procesie wypracowania i realizacji wizji zmiany – poprzez wspólne wypracowanie kolejnych wariantów działań, a w rezultacie kolejnych kroków (facylitacja, mediacje, moderacja dialogu, konsultacja merytoryczna, ewaluacja);
- opcjonalnie: działania edukacyjne.

OCZEKIWANY EFEKT

Efektom pracy akuszerskiej jest wypracowana z uczestnikami i uczestniczkami procesu wizja zmiany społecznej i sposób jej realizacji lub – w przypadku braku zgody na wspólną wizję – ustalenie rozbieżności i uzgodnienie porozumienia.

Bez względu na to, jaki uzyskamy ostatecznie efekt, finalny produkt (raport czy projekt) oddajemy stronom dialogu i nie bierzemy odpowiedzialności za jego realizację. Za każdym razem stanowi on kontrakt wypracowanej współpracy i odpowiedzialności za nią – zawarty między uczestnikami i uczestniczkami procesu akuszerskiego.

PODSUMOWANIE

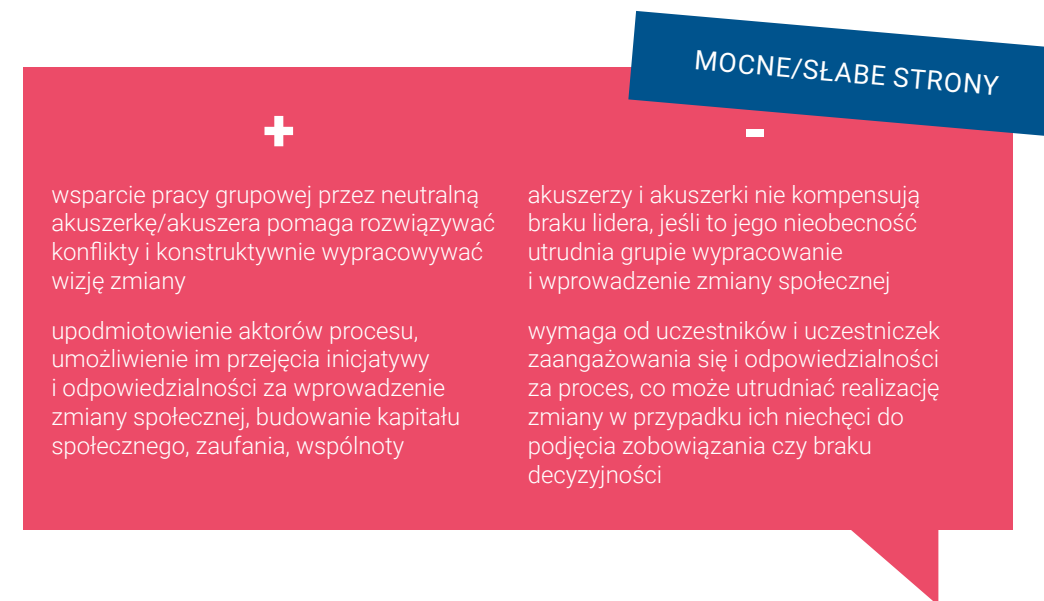
Akuszerki i akuszerzy pracują z grupami mieszkańców i mieszkank, przedstawicielami i przedstawicielkami organizacji, samorządów, instytucji publicznych i biznesu. Wspierają te grupy w wypracowaniu wspólnego stanowiska, wizji zmiany, działań do niej zmierzających i sposobów ich realizacji. Wszędzie tam, gdzie grupa ludzi chce działać wspólnie na rzecz zmiany lub rozwiązania problemu społecznego, ale napotyka różne trudności, akuszerki i akuszerzy pomagają im zidentyfikować bariery, zasoby, potencjał i możliwości, a następnie wspierają tę grupę w dojściu do

wspólnego celu. Rola akuszerki i akuszerów znacząco różni się od roli koordynatorów projektów, ponieważ:

- nie są oni „właścicielami/właścicielkami” procesu, a jedynie wspierają jego uczestników;
- nie są osobami decyzyjnymi, a jedynie zapewniają uczestnikom przestrzeń i warunki do wspólnego podejmowania decyzji;
- nie monitorują i nie kontrolują realizacji działań uczestników, ale pomagają poddać je ewaluacji;
- w konfliktach między uczestnikami są neutralni, obowiązuje ich zasada poufności;
- czuwają nad procesem (aby przebiegał zgodnie z regułami komunikacji efektywnej), ale nie są aktorami procesu;
- sprawują funkcję edukacyjną/eksperymentalną.

REKOMENDACJE

- raporty, notatki czy innego typu protokoły należy wysłać do konsultacji wszystkim uczestnikom i uczestniczkom;
- kawa i herbata czy drobny poczęstunek wpływają na przyjazną atmosferę, która jest bardzo ważna w czasie procesów akuszerskich;
- ustalenie pod koniec spotkania terminu kolejnego zwiększa frekwencję.



STUDIUM PRZYPADKU

FIRLEJ

Ośrodek Działań Artystycznych Firlej jest miejską jednostką kultury, istniejącą we Wrocławiu od lat 80. ubiegłego wieku. W 2016 roku dyrektor postanowił poszukać nowej formuły działalności klubu, która pozwoliłaby otworzyć się na społeczność lokalną. Przez lata funkcjonowania Firlej został utożsamiony przez mieszkańców miasta z niszowymi koncertami (jazz, rock, muzyka elektroniczna) czy międzynarodowymi festiwalami (np. Asymmetry Festival czy Avant Art Festival). Dla społeczności lokalnej stał się miejscem niedostępnym i obcym.

Zaplanowane zmiany wymagały takiej modyfikacji rodzaju działalności, aby klub nie stracił budowanej przez lata tożsamości. Szereg spotkań warsztatowych z pracownikami Firleja pozwolił ustalić ich potrzeby związane z metamorfozą klubu, opisać kolejność działań z tym związanych oraz określić bariery, które mogą spowolnić proces. Praca nad wymienionymi aspektami uświadomiła osobom zaangażowanym, że proces transformacji jest rozciągnięty w czasie, kilkuetapowy i ewolucyjny.

Rok po przeprowadzeniu pierwszych warsztatów w ODA Firlej działa Kawiarnia Sąsiedzka i realizowane są tam lokalne projekty kulturalno-społeczne.

PILOTAŻOWY PROGRAM NA RZECZ ROMÓW RUMUŃSKICH – MIESZKAŃCÓW WROCŁAWIA.

Od 1994 roku Romowie z Rumunii imigrowali do Wrocławia w celach zarobkowych. Budowali dla siebie koczowiska, a wielopokoleniowe ubóstwo spychało ich na margines społeczny. Bez dokumentów, dostępu do edukacji czy środków do życia nie byli w stanie zapewnić sobie i swoim dzieciom godnego życia.

Podmiot odpowiedzialny za pomoc romskim rodzinom był trudny do określenia, a kolejne instytucje i urzędy nie radziły sobie z tym wyzwaniem. Organizacje pozarządowe starały się nieść pomoc humanitarną i włączyć społeczność w życie miasta. Konflikt między aktywistami a urzędnikami różnych szczebli narastał – podsycany spontanicznymi próbami „rozwiązania problemu” poprzez likwidację zabudowań, interwencjami służb, procesami sądowymi o eksmisję oraz skargami okolicznych mieszkańców. Trudną sytuację pogłębiła jeszcze kara inspektora nadzoru budowlanego nałożona na gminę Wrocław – właściciela działki, na której stały baraki uznane za samowole budowlane.

W 2016 roku Fundacja Dom Pokoju została zaproszona do mediowania między urzędnikami a aktywistami. W obliczu gotowości do współpracy zainicjowaliśmy i wspieraliśmy poszukiwanie rozwiązania dla tak skomplikowanego problemu społecznego.

Wspólnie został wypracowany kompleksowy model działania złożony z czterech elementów: pracy asystenc-

kiej, mieszkań treningowych, działań integracyjnych ze społecznością lokalną oraz współpracy z innymi instytucjami, samorządami i organizacjami na rzecz stworzenia rozwiązań systemowych. Model ma charakter innowacyjny – poddany został na wstępie konsultacji ekspertów, ale jego założenia były nieustannie modyfikowane w trakcie realizacji.

Istotą modelu jest wielopoziomowe zarządzanie (w duchu *multi-level governance*), zgodnie z którym kluczowi dyrektorzy jednostek i Urzędu Miejskiego gminy Wrocław – wspólnie z Fundacją Dom Pokoju, która zdecydowała się koordynować projekt – odpowiadają za zarządzanie procesem rozsiadlenia koczowiska i usamodzielnienia jego mieszkańców. Na bieżąco reagują na sytuację zastaną, przewidując ryzyko i wspólnie realizując działania w ramach własnych kompetencji. W podgrupy robocze włączeni zostali również liderzy lokalni, dyrektorzy szkół, a także inne instytucje, m.in. policja, straż miejska czy kuratorzy sądowi.

Już po roku realizacji tego wielosektorowego przedsięwzięcia siedemdziesiąt dwie osoby zamieszkały w mieszkaniach treningowych i uregulowały swoją sytuację prawną, rozpoczęły aktywizację zawodową lub uczęszczają do szkoły. Zburzyły także swoje baraki.

Projekt otrzymał patronat Rzecznika Praw Obywatelskich, a także wieloletnie wsparcie finansowe od gminy Wrocław. Doprowadzić ma do całkowitej likwidacji koczowiska i samodzielności członków społeczności Romów rumuńskich – mieszkańców Wrocławia.

PRACOWNIA KOMUNY PARYSKIEJ 45

Mieszkanki i mieszkańcy osiedla Przedmieście Oławskie spotykający się cyklicznie w Pracowni Komuny Paryskiej 45 postanowili przejąć odpowiedzialność za losy swojego otoczenia i sformalizować swoje działania. Akuszerka w ramach półtoragodzinnych, wspólnie zaplanowanych warsztatów pomogła znaleźć odpowiedź na pytania: Dlaczego chcemy się zorganizować/sformalizować? Jakie mamy zasoby, doświadczenia, kompetencje? Jaki mamy dostęp do innych zasobów, kompetencji, możliwości, potencjalnych partnerów?

Następnie akuszerka wspierała grupę w procesie sformalizowania w trakcie warsztatów edukacyjnych poświęconych:

- możliwościom (prawa i obowiązki, wsparcie) w zakresie zakładania i prowadzenia organizacji pozarządowej i spółdzielni socjalnej;
- opracowaniu statutu organizacji;
- wyborowi władz organizacji, ich roli i kompetencjom (prawnym i własnym);
- metodom prowadzenia spotkań uwzględniającym potrzeby uczestników oraz zarządzania zespołem.

Kiedy grupa założyła stowarzyszenie zwykłe, akuszerka pokazała, jak przygotować projekt oraz napisać wnioski. W kolejnym etapie uczestnicy warsztatów, w oparciu o diagnozę lokalną, opracowali listę najpilniejszych problemów. Zaplanowali również wspólne działania, odpowiadając na pytania: Na które z tych problemów nasza organizacja może odpowiedzieć? Jakie są ich przyczyny i skutki? Które z tych problemów mogą zostać rozwiązane w oparciu o nasze aktualne zasoby? Jak wygląda zmiana, którą chcemy przeprowadzić, żeby rozwiązać

problem? Co musiałoby się stać, aby ta zmiana była możliwa? Jak podzielić tę zmianę na etapy? Jak ją wspólnie zrealizować?

SKANSKA

Fundacja Dom Pokoju od kilku lat angażuje się w budowanie dialogu między mieszkańcami Wrocławia a firmą Skanska. W 2015 roku rozpoczęliśmy współpracę przy partycypacyjnym projektowaniu podwórka przy ul. Piotra Skargi. Po latach realizowania dość uciążliwej inwestycji Skanska wyszła z inicjatywą uporządkowania przestrzeni, która miała posłużyć mieszkańcom sąsiedniego bloku. Spotkania z mieszkańcami odbywały się bezpośrednio na podwórku – z udziałem przedstawicieli firmy i akuszerki z Fundacji. Ostateczny projekt powstał na podstawie wspólnej wizji mieszkańców i w odpowiedzi na ich potrzeby.

Obecnie współpraca z partnerem biznesowym ma swój ciąg dalszy przy inwestycji powstającej przy pl. Nowy Targ. Po prezentacji wizualizacji obiektu, w Internecie przetoczyła się fala negatywnych komentarzy ze strony aktywistów, którzy wskazywali na niedostateczną dbałość o przestrzeń dla pieszych i zieleń w otoczeniu.

Inwestor, kierując się naszą sugestią, zdecydował się zaprosić stronę społeczną do dyskusji. Architekci z Maćków Pracownia Projektowa opowiedzieli o szczegółach projektu, wyjaśniając, czym podyktowane były poszczególne rozwiązania. W efekcie udało się zawiązać koalicję aktywistów, projektantów i przedstawicieli inwestora, którzy wspólnie chcą wypracować z gminą Wrocław większą elastyczność w sadzeniu

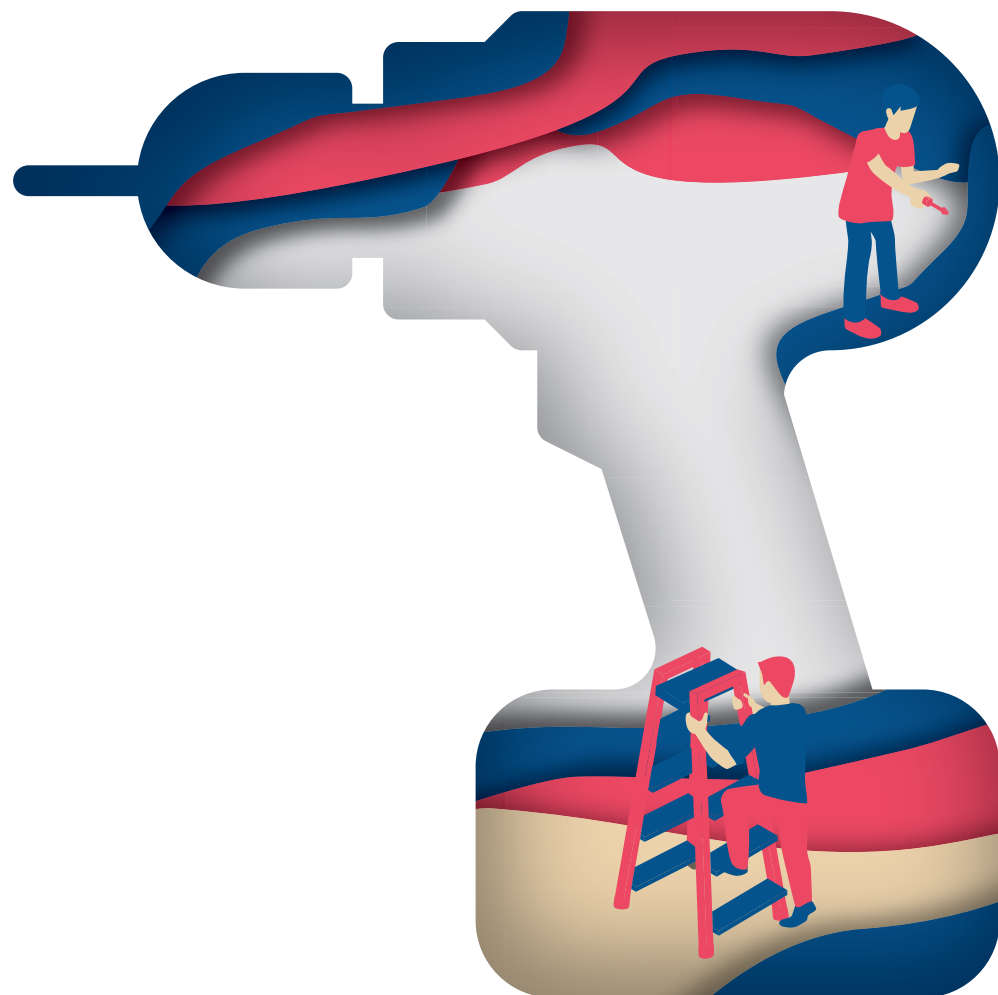
drzew w ścisłym centrum. Prace koalicji będą kontynuowane wiosną 2018 roku.

Równolegle Skanska angażuje się w opracowanie z mieszkańcami projektu, który ma być realizowany na Skwerze Bocheńskiego przy ul. Szczytnickiej. Zaangażowanie inwestora w realizację dużych projektów w przestrzeni miejskiej jest świetnym modelem współpracy między administracją, biznesem a mieszkańcami miasta.

”

Dialog oznacza, że ludzie wyszli z kryjówek, zbliżyli się do siebie, rozpoczęli wymianę zdań. Początek dialogu – wyjście z kryjówki – jest już dużym wydarzeniem. Trzeba się wychylić, przekroczyć próg, wyciągnąć rękę, **znaleźć wspólne miejsce do rozmowy.**

Józef Tischner



EWALUACJA PROCESÓW MIĘDZYSEKTOROWYCH

OPIS NARZĘDZIA

Ewaluacja to badanie realizacji celów konkretnego działania. Najlepiej, jeśli ma systematyczny charakter – umożliwia to wprowadzenie zmian postulowanych w jej wyniku oraz badanie potrzeb odbiorców na bieżąco. Ewaluacja to zbieranie informacji na temat realizowanego działania oraz ich systematyczne analizowanie – w uproszczeniu to po prostu podsumowanie i ocena prowadzonych zadań.

KIEDY STOSUJEMY DANE NARZĘDZIE?

Ewaluacja dotyczy wskaźników ilościowych i/lub jakościowych (skupiających się na wartościach merytorycznych). Powinny jej podlegać wszystkie prowadzone w przestrzeni publicznej działania: zarówno jednostkowe, jak i te realizowane systematycznie.

PRZEBIEG

Rodzaj przeprowadzonej ewaluacji zależy od działania i wskaźników, które mają być sprawdzone. Każda ewaluacja powinna opierać się na: jej celach, sposobach zbierania niezbędnych informacji, określonym harmonogramie realizacji oraz w odniesieniu do jej odbiorców. Kolejne etapy ewaluacji powinny być wyznaczane przez kluczowe dla procesu zagadnienia, takie jak: przedmiot ewaluacji, pytania, na które chcemy odpowiedzieć, wskazanie źródeł informacji, sformułowanie kryteriów i opracowanie narzędzi ewaluacji (np. wywiady, badania fokusowe, ankiety, analiza dokumentacji itp.).

OCZEKIWANY EFEKT

Efektom ewaluacji jest możliwość oceny i podsumowanie danego działania. Powinno się to odbywać w odniesieniu do kryteriów takich jak: trafność podjętego działania, skuteczność w realizacji celów, efektywność wykorzystania zasobów przy jego realizacji, trwałość osiągniętych rezultatów.

PODSUMOWANIE

Każda ewaluacja ma jednostkowy charakter – w zależności od działania, które jest jej poddane. Ewaluację należy dostosować do działania, a nie odwrotnie. W przypadku działań długofalowych systematyczny monitoring i ewaluacja umożliwiają ulepszenie i zwiększenie efektywności/korzyści, jakie może przynieść to działanie. Ewaluacja nie powinna mieć oceniającego, lecz wspierający charakter, zwłaszcza w stosunku do realizatorów działania.

REKOMENDACJE

- ewaluacja musi być zaprojektowana z myślą o konkretnym działaniu i brać pod uwagę jego cele;
- ważne jest zachowanie odpowiedniego przebiegu ewaluacji – kolejne działania powinny być realizowane w kolejnych etapach (w zależności od przyjętych założeń);
- ewaluację należy planować na początku działania, nawet jeśli będzie realizowana jedynie pod jego koniec.

MOCNE/SŁABE STRONY



daje szansę na poprawę i korektę prowadzonych działań

z góry zaplanowana ewaluacja pomaga określić cele i wskaźniki, jakie chcemy w danym działaniu osiągnąć



musi być bardzo dobrze przygotowana; wymaga namysłu i dobrego zaprojektowania

powinna być prowadzona przez osobę/osoby z zewnątrz (niebiorące udziału w działaniu)

STUDIUM PRZYPADKU

WS7

W styczniu 2015 roku mieszkańcy Wrocławia zablokowali przeprowadzenie przetargu na sprzedaż należącej do gminy kamienicy, która znajduje się na Wyspie Stodowej (nr 7).

Konsekwencją tego działania było rozpoczęcie przez gminę Wrocław konsultacji społecznych, które trwały od marca do czerwca 2015 roku. Ich celem było wypracowanie rozwiązań dotyczących dalszych losów kamienicy i jej zagospodarowania.

W wyniku konsultacji powstał raport, w którym zarekomendowano prowadzenie w kamienicy działalności społecznej. Od września 2015 roku do stycznia 2016 roku gmina Wrocław – przede wszystkim z aktywistami i przedstawicielami organizacji pozarządowych – próbowała przygotować plan podstawowego remontu oraz opracować model biznesowy funkcjonowania kamienicy, która z założenia miała być samowystarczalna i niedotowana przez gminę.

Nie udało się jednak osiągnąć konsensusu pomiędzy gminą Wrocław a stroną społeczną. Przeprowadzony w kwietniu 2016 roku konkurs na operatora kamienicy nie został rozstrzygnięty. Ostatecznie kamienica po prawie trzech latach, w wyniku kolejnego przetargu, trafiła w ręce prywatnego inwestora.

Ewaluacja próby uspołecznienia kamienicy miała na celu znalezienie odpowiedzi na pytanie, dlaczego nie udało się jej przeprowadzić, pomimo bardzo dużego zaangażowania zarówno ze strony społecznej, jak i gminy. Ewaluacja opierała się na rozmowach – wywiadach z dyrektorem Biura ds. Partycypacji Społecznej (odpowiedzialnego za konsultacje społeczne w sprawie kamienicy) i przedstawicielami stowarzyszenia WS7 (podmiotu najbardziej zaangażowanego w proces po stronie społecznej).

Ewaluacja miała charakter wahadłowy. Spotkania odbywały się na przemian (raz z przedstawicielami WS7, raz z dyrektorem BPS-u), co umożliwiało uzupełnianie wiedzy na temat procesu oraz skonfrontowanie i porównanie odpowiedzi dwóch stron. Oprócz wywiadów przeprowadzona została analiza dokumentów oraz materiałów prasowych. Podsumowaniem ewaluacji było przygotowanie w grudniu 2017 roku Raportu z próby uspołecznienia kamienicy.

WROCLAWSKI BUDŻET OBYWATELSKI

Ewaluacja Wrocławskiego Budżetu Obywatelskiego prowadzona była z Radą WBO na prośbę Biura ds. Partycypacji Społecznej. W pierwszym etapie zdecydowaliśmy się przeprowadzić uproszczoną analizę SWOT. Narzędzie sprawdziło się świetnie jako punkt wyjścia do dalszej dyskusji, która wskazała potencjalne obszary rozwoju programu WBO, a także zdiagnozowała słabe strony, dając wyraźny sygnał, co warto skorygować w kolejnych latach.

Podczas kolejnego spotkania kontynuowaliśmy pracę na bazie analizy SWOT, prosząc uczestników o pogłębienie odpowiedzi. Mieli oni wyznaczyć po trzy mocne strony i trzy szanse oraz przeanalizować, w jaki sposób zapobiegać zagrożeniom i przepracować słabe strony.

Efektom dwóch spotkań były konkretne rekomendacje do programu WBO na kolejne lata, takie jak rezygnacja z anonimowości liderów, popularyzacja idei Laboratoriów Obywatelskich oraz przeszkolenie rad osiedli – tak, by mogły już samodzielnie prowadzić Laboratoria



Tekst: Karolina Mróz, dr Krzysztof Nowak, Dorota Whitten, Majka Zabokrzycka

Korekta: Karolina Dzimira-Zarzycka

Grafika: Katarzyna Domżańska

Narzędziownik powstał w ramach projektu Wrocław Rozmawia współfinansowanego ze środków otrzymanych od Ministerstwa Pracy, Rodziny i Polityki Społecznej w ramach Programu Fundusz Inicjatyw Obywatelskich.

Wrocław 2017

