

III. Aktywne narzędzia i techniki prowadzenia konsultacji *Autorzy:* *dr Andrzej Ferens (red), Piotr Drzewiński, Maciej Olejnik*

1. Uwagi wprowadzające

Niniejsza część podręcznika jest poświęcona jednemu z kluczowych zagadnień związanych z mechanizmami konsultacji jakim jest prezentacja i analiza technik i narzędzi konsultacji społecznych.

Proponowany i omówiony katalog nie może i nie jest, ze względu na ograniczone rozmiary opracowania, w pełni wyczerpujący. Mnogość spotykanych współcześnie rozwiązań jest zaiste imponująca. Brytyjczycy rozwijający od dłuższego czasu różne formy uczestnictwa obywatelskiego w tworzeniu i realizacji polityk publicznych wymieniają ich blisko 100.

Zasadniczą intencją towarzyszącą w zestawianiu takiego katalogu przedmiotowych technik i narzędzi było z jednej strony takie ich wyselekcjonowanie aby były one możliwie do wykorzystania w polskiej praktyce działań konsultacyjnych. Z drugiej zaś strony ważnym jest aby zachęcać organizatorów tego typu przedsięwzięć do sięgania po nowoczesne ich formuły, wzbogacające nasze życie publiczne o takie, które noszą znamiona innowacji społecznych, uatrakcyjnających paletę stosowanych dotychczas rozwiązań.

Stąd zawarto tu propozycje, które mogą być traktowane jako unikalne i przy pierwszym ich oglądzie potraktowane jako trudne do praktycznego zastosowania.

Ważnym ustaleniem, które zostało przez nas poczynione to niezbędne rozróżnienie między technikami a narzędziami.

Dla precyzji za technikę ewentualnie metodę rozumieć należy każdorazowo zespół racjonalnie uzasadnionych, powtarzalnych i skutecznych czynności związanych z różnymi sposobami przygotowywania i zrealizowania określonego działania.

Narzędziem z kolei są przedmioty, urządzenia czy konkretne instrumenty pozwalające na bezpośrednie wykonanie zaplanowanych czynności czy pracy.

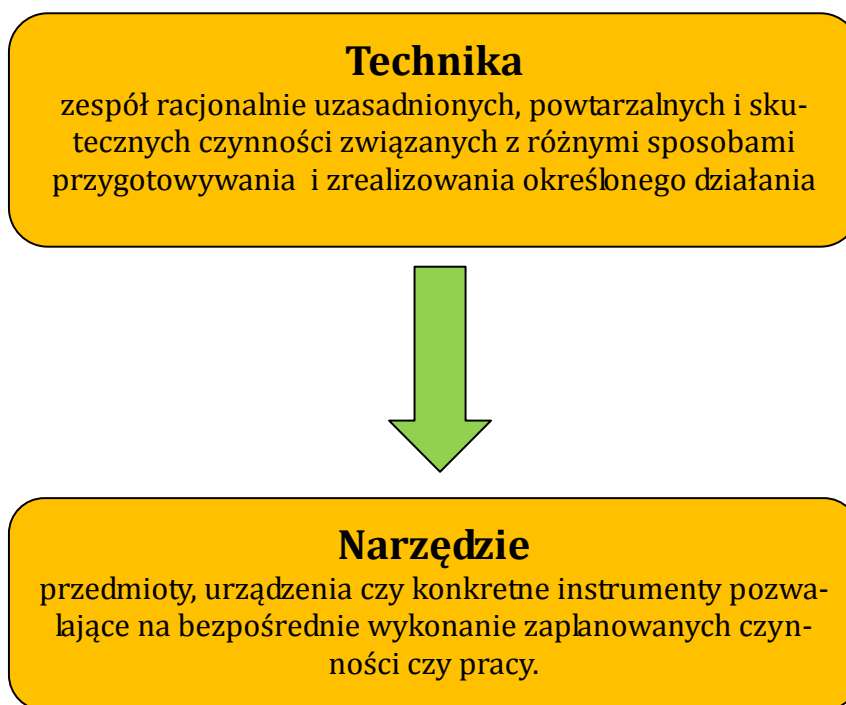
W tym sensie spotkania otwarte dla mieszkańców są dla nas techniką konsultacji a wykorzystane w ich trakcie narzędzia jakimi mogą być ankiety, czy konkretne sposoby uzgadniania wspólnej opinii to są właśnie te narzędzia konsultacji jakie mogą zostać wykorzystane w trakcie tej procedury.

Konstruując opis technik i narzędzi starano się zadbać o ich prostotę i praktyczną użyteczność. Stąd każdorazowo ich opis zaczyna się od krótkiej charakterystyki istoty i opisu danej techniki, następnie wskazaniu potencjalnych uczestników /czy użytkowników/ tychże technik i narzędzi. Następnym fragmentem jest ich zilustrowanie poprzez przywołanie praktycznych przykładów zastosowań. Nic tak bowiem nie działa zachęcająco jak przykłady dobrych wdrożeń. Powinno to służyć budowaniu dobrego nastawienia do korzystania z proponowanych rozwiązań poprzez wykorzystywanie i co może ważniejsze twórcze rozwijanie tego co najlepsze w polskich praktykach partycypacji obywatelskiej w sprawach publicznych. Ostatnia część to swoiste podsumowanie w postaci analizy zalet i wad omawianej techniki przez co chcemy Państwa zachęcić do głębszej refleksji nad każdą techniką partycypacji i sprowokować do myślenia co zrobić aby wydobyć ich mocne strony i zredukować negatywne aspekty.

Kolejny ważny aspekt myślenia o konsultacjach zmierza do udzielenia odpowiedzi na pytanie jak dobierać techniki i narzędzia konsultacji do potrzeb i właściwości określonych grup społecznych i charakterystyki tematu prowadzonych konsultacji. Zapewne nie ma tutaj jednoznacznych rekomendacji poza oczywistymi generaliami, które mogą polegać na tym, iż nie adresujemy konsultacji z wykorzystaniem internetu do grup społecznych, które nie mają do niego dostępu lub z niego nie korzystają. Na niektóre z tych zależności zwrócimy Państwa uwagę abyście się ustrzegli ewidentnych błędów jakie mogą się pojawić zwłaszcza na etapie planowania procedur konsultacyjnych.

W trakcie prowadzenia konsultacji można wykorzystywać różne techniki i narzędzia. Ostateczny ich przebieg może konsultacji może tym samym być oryginalną kombinacją kreowaną na użytek konkretnych sytuacji. Stąd nasza sugestia aby proponowane poniżej sposoby konsultowania nie traktować w kategoriach ścisłego przepisu na sukces ale jako sugestie do wykorzystania w budowaniu własnych pomysłów na udane konsultacje społeczne, gdzie zbiegnie się inwencja i dobra wola organizatorów z determinacją i potencjałem społeczności.

Techniki a narzędzia konsultacji:



2. Analiza wybranych technik i narzędzi konsultacji społecznych

Warto podkreślić, że istnieje ponad 100 technik prowadzenia konsultacji. Poniżej omówiono jedynie najczęściej stosowane techniki w Polsce.

1) Zbieranie informacji oraz opinii pracowników instytucji publicznych

Istotą techniki jest gromadzenie oraz analizowanie informacji przydatnych na etapie przygotowywania konsultacji społecznych, tzn. szczegółowych danych dotyczących przedmiotu konsultacji; informacji odnośnie nastrojów panujących w społeczności lokalnej oraz

wśród zainteresowanych osób wobec planowanego przedsięwzięcia; oraz opinii urzędników na temat celowości jego realizacji.

Wszystkie powyższe informacje są dostarczane przez urzędników administracji publicznej pozostających w formalnym kontakcie z organizacjami pozarządowymi, przedsiębiorcami oraz innymi osobami i stowarzyszeniami zainteresowanymi kwestiami podlegającymi konsultacjom.

Urzędnicy udzielają informacji organizatorom konsultacji w ramach swoich obowiązków służbowych przy pomocy takich narzędzi, jak raport, notatka oraz spotkania w terenie i narady. Z tych narzędzi władze gminy bardzo często korzystają podczas tworzenia (albo uaktualniania) dokumentów strategicznych. Miało to miejsce m.in. w przypadku prac nad aktualizacją dwóch dokumentów: Strategii Rozwoju Gminy Parczew na lata 2007-2015 oraz Planu Rozwoju Lokalnego Gminy Parczew na lata 2007-2015.

Na podstawie zebranych, dzięki wyżej wymienionym narzędziom, materiałów zostały opracowane robocze wersje obu dokumentów, które później były konsultowane z mieszkańcami gminy.

Zalety	Wady
Jest to prosty sposób na zdobycie podstawowych informacji na temat przedmiotu konsultacji oraz stosunku obywateli do proponowanego przedsięwzięcia.	Nie zawsze urzędnicy są na tyle wyszkoleni, aby móc prawidłowo odczytywać nastroje społeczności lokalnej oraz ludzi bezpośrednio zainteresowanych przedmiotem konsultacji.
Bezkosztowość. Urzędnicy udzielają informacji w ramach swoich obowiązków służbowych.	Urzędnicy stosunkowo rzadko decydują się na krytykę przedsięwzięć planowanych przez ich przełożonych.
Informacje zdobyte dzięki tej technice stanowią punkt wyjścia do pracy nad organizacją konsultacji społecznych.	Uzyskane informacje nie są reprezentatywne.

2) Analiza opinii, komentarzy oraz skarg przesyłanych przez obywateli

Istotą techniki jest zachęcanie organizacji pozarządowych, przedsiębiorców oraz innych osób i stowarzyszeń zainteresowanych przedmiotem konsultacji do udzielania komentarzy na jego temat, oraz dokładne przeanalizowanie wszystkich tych uwag. Zastosowanie tej techniki może przynieść organizatorom konsultacji (w tym przypadku są to najczęściej władze publiczne) korzyści tylko wtedy, gdy szeroko zostały rozpropagowane informacje na temat: sposobu wzięcia udziału w konsultacjach; oraz kwestii podlegających konsultacjom. Ponadto organizatorzy konsultacji powinni opracować proste procedury przyjmowania wszystkich komentarzy i wyczerpująco informować zainteresowane strony oraz społeczeństwo, które sugestie zostały przez nich uwzględnione, a które nie (i dlaczego).

Wszyscy obywatele mogą posługiwać się tą techniką. Najczęściej czynią to ludzie specjalizujący się w kwestiach podlegającym konsultacjom oraz bezpośrednio zainteresowani.

Przy zastosowaniu tej techniki ludzie korzystają z takich narzędzi, jak maile, listy, portale społecznościowe czy też rozmowa z urzędnikami. Podczas prac nad Projektem Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego 2020 korzystano z powyższych narzędzi w sposób następujący:

Po pierwsze, uwagi i opinie były zgłaszane poprzez specjalnie stworzony formularz on-line, który pozwalał na ich zapisanie bezpośrednio na serwerach internetowych Urzędu Marszałkowskiego.

Po drugie, konsultacje z zainteresowanymi prowadzone były poprzez formularz zgłaszania uwag możliwy do pobrania ze strony internetowej Urzędu Marszałkowskiego, który następnie można było wypełnić i wysłać tradycyjną pocztą lub na adres e-mail specjalnie stworzony na potrzeby konsultacji społecznych projektu Strategii.

Po trzecie, wszystkie strony mogły przekazywać swoje komentarze na tych portalach społecznościowych, na których znajduje się profil Urzędu Marszałkowskiego. Wszystkie komentarze zostały poddane analizie przez organizatorów konsultacji. Informacje dotyczące włączenia bądź też pominięcia zaproponowanych poprawek zostały umieszczone w dokumencie *Sprawozdanie z konsultacji społecznych Projektu Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego 2020*, który został udostępniony na stronie internetowej Urzędu Marszałkowskiego.

Zalety	Wady
Bezpłatne otrzymywanie informacji zwrotnych.	Niewielka reprezentatywność otrzymanych opinii.
Oszczędność czasu i środków przy zastosowaniu tej techniki.	W komentarzach ludzie koncentrują się najczęściej na krytyce obecnych rozwiązań, a nie na proponowanych zmianach.
Odpowiednie stosowanie tej techniki poprawia wizerunek organizatora konsultacji, pokazuje bowiem, że dany urząd jest otwarty na uwagi społeczeństwa.	

3) Dni otwarte, pokazy uliczne, festyny

Istotą tej techniki jest wzbudzenie zainteresowania wśród jak największej liczby osób przedmiotem konsultacji społecznych oraz zachęcenie ich do zabrania w nich głosu.

Aby zapewnić wysoką frekwencję na uroczystościach, są one organizowane w takim miejscu i czasie, który odpowiada większości mieszkańcom danej gminy (tzn. najczęściej w dzień wolny od pracy w centrum gminy). Ponadto w celu przyciągnięcia dużej liczby osób na tego typu imprezę jej organizator musi zapewnić różnego rodzaju atrakcje.

Natomiast aby nakłonić ludzi do wzięcia udziału w konsultacjach ich organizatorzy powinni rozdawać atrakcyjne materiały informacyjne oraz promocyjne na temat konsultowanych kwestii oraz różnego rodzaju kwestionariusze i ankiety, przy pomocy których obywatele mogą wyrazić swoje stanowisko. Organizatorzy konsultacji bądź też wyznaczeni przez nich eksperci powinni także być zdolni do udzielania odpowiedzi na każde (a przynajmniej na większość) pytanie dotyczące spraw podlegających konsultacjom.

Każda osoba obecna na uroczystościach może wziąć udział w tej formie konsultacji. Technika tę stosuje się wtedy, gdy pragniemy przekonać do udziału w konsultacjach społecznych setki-tysiące obywateli.

Przy zastosowaniu tej techniki można korzystać z takich narzędzi konsultacyjnych, jak prezentacja multimedialna, kwestionariusz, ankieta czy też dyskusja obywateli między sobą oraz z organizatorami konsultacji. Z narzędzi tych skorzystano m.in. podczas festynu osiedlowego, który miał miejsce na placu Józefa Piłsudskiego na Karłowicach we Wrocławiu.

W trakcie imprezy odbyły się konsultacje w sprawie zagospodarowania wyżej wymienionego placu. W ich początkowej fazie 4 grupy studentów architektury zaprezentowały swoje koncepcje zagospodarowania placu. Po zakończeniu prezentacji mieszkańcy osiedla mieli możliwość zabrania głosu. Wyniki konsultacji zostały dołączone do regulaminu konkursu na zagospodarowanie placu, który był organizowany przez Stowarzyszenie Architektów Rzeczypospolitej Polskiej oraz firmę AMS.

Zalety	Wady
Przy pomocy tej techniki kształtuje się tożsamość lokalna i wzmocnieniu ulegają więzi społeczne.	Propozycje uczestników konsultacji często bywają nierealne.
Stosunkowo wysoka reprezentatywność opinii otrzymywanych od obywateli.	
Opinie te są uzyskiwane w bardzo krótkim czasie.	

4) Spotkania otwarte

Istotą tej techniki jest organizowanie spotkań publicznych – tzn. takich, w których mogą uczestniczyć wszyscy obywatele - w celu rozpatrzenia konkretnych kwestii i problemów społeczno-politycznych. Spotkania te odbywają się głównie w miejscach publicznych (np. w urzędach publicznych). W ich trakcie każdy obywatel może zaprezentować swoje stanowisko.

Aby spotkanie otwarte się powiodło należy wykonać następujące czynności:

- zorganizować szeroką akcję informacyjną dotyczącą daty, miejsca oraz przedmiotu konsultacji;
- z odpowiednim wyprzedzeniem przesłać zaproszenia do udziału w spotkaniu otwartym do tych osób, które mogą wnieść istotny wkład w rozwiązanie problemów podlegających konsultacjom;
- udostępnić materiały informacyjne na temat przedmiotu konsultacji kilkanaście dni przed spotkaniem, tak aby jego uczestnicy mieli możliwość merytorycznego przygotowania się do niego;
- przystosować warunki spotkania do potrzeb osób niepełnosprawnych pragnących wziąć w nim udział;
- określić główny cel spotkania oraz ustalić jego harmonogram. Organizator konsultacji powinien wymagać przestrzegania harmonogramu od uczestników spotkania, jednakże w razie potrzeby powinien zdecydować się na zorganizowanie kolejnych spotkań otwartych;
- moderować dyskusję tak, aby jak największa ilość osób mogła się wypowiedzieć w trakcie spotkania. Organizator spotkania powinien pilnować, czy jego uczestnicy zabierają głos w kwestiach odnoszących się do tematu konsultacji. W razie braku odpowiedniego przygotowania, organizator spotkania powinien zatrudnić zawodowego moderatora;
- na bieżąco rejestrować wszystkie wypowiedzi uczestników spotkania, tak aby żadna opinia nie została później zniekształcona bądź przekłamana;
- każdy obywatel, który nie zdążył zabrać głosu w dyskusji, powinien mieć możliwość wyrażenia swojego zdania na piśmie. Organizator konsultacji powinien później upublicznić tę opinię, np. na stronie internetowej, na której znajdują się szczegółowe informacje dotyczące spotkania publicznego;

- sporządzić sprawozdanie z konsultacji, w którym zostaną załączone informacje na temat dalszego losu poprawek zaproponowanych w trakcie spotkania otwartego (czy zostały one uwzględnione, czy też nie, oraz dlaczego).

Warto ponownie podkreślić, że technikę tę cechuje maksymalna otwartość, każdy obywatel może bowiem wziąć udział w spotkaniu publicznym.

Przy zastosowaniu tej techniki można skorzystać z takich narzędzi konsultacyjnych, jak wystąpienia publiczne czy też przedstawienia swoich opinii na piśmie w trakcie spotkania. Tymi narzędziami posłużono się m.in. w przypadku organizacji 3 spotkań otwartych w ramach prac nad *Strategią Zintegrowanego Rozwoju Miasta Łodzi 2020+*. Warto podkreślić, że informacje o tych konsultacjach (w tym o 3 spotkaniach otwartych) były zamieszczane nie tylko na stronie internetowej Urzędu Miasta Łodzi oraz w Biuletynie Informacji Publicznej, ale także na popularnym portalu społecznościowym Facebook. Do szeregu organizacji pozarządowych, przedsiębiorców oraz środowisk naukowych i studenckich przesłano zaproszenia do udziału w spotkaniach otwartych. Łącznie wzięło w nich udział blisko 300 uczestników, w tym przedstawiciele 46 organizacji pozarządowych, 129 osób prywatnych, przedstawiciele izb, zrzeszeń, przedsiębiorstw, uczelni, administracji publicznej, Rady Miejskiej, rad osiedli, partii politycznych oraz instytucji kultury. Dzięki tym spotkaniom zebrano kilkaset sugestii do projektu Strategii, z których część została uwzględniona.

Zalety	Wady
Jest to okazja do komentowania spraw, które dotyczą danej grupy pośrednio bądź bezpośrednio.	Ludziom trudno jest się wypowiadać w kwestiach, w których brak im doświadczenia bądź wiedzy.
Każdy obywatel może wyrazić swoją opinię.	Temat konsultacji może się okazać zbyt złożony lub za bardzo abstrakcyjny dla większości uczestników.
	Dyskusję mogą zdominować osoby najbardziej elokwentne, a nie najlepiej do niej przygotowane.

Spotkanie otwarte z mieszkańcami Brzezinki



5) Panel ekspertów

- Istotą tej techniki są spotkania w gronie ekspertów, w trakcie których:
- oceniają oni dotychczasowe funkcjonowanie poszczególnych rozwiązań, które stały się przedmiotem konsultacji (np. dotychczasowy sposób prowadzenia polityki społecznej przez władze gminy);
 - wyznaczają ogólne kierunki rozwoju, które powinny być skonkretyzowane na dalszym etapie konsultacji (np. kierunki rozwoju gminy określone w dokumentach strategicznych gminy);
 - dyskutują nad nowymi zjawiskami dotyczącymi społeczności lokalną (np. zagospodarowanie obszarów gminy dotkniętych szkodami górniczymi);
 - starają się znaleźć rozwiązania dla konkretnych problemów gminy/regionu/państwa (np. problem wysokiego bezrobocia wśród osób niepełnosprawnych).

Jeśli organizator konsultacji decyduje się na użycie tej techniki, to powinien zaprosić do panelu ekspertów specjalistów pochodzących z wielu różnych instytucji oraz środowisk, dysponujących wysoce zaawansowaną wiedzą teoretyczną bądź praktyczną. W ten sposób zyska możliwość poznania poglądów wielu stron. Ze względu na profesjonalizm ich autorów, opinie te są najczęściej rzetelnie przygotowane. Warto jednak pamiętać, że niektórzy eksperci są bardzo silnie związani ze swoim środowiskiem, co w konsekwencji może prowadzić do tego, że w swych opiniach będą koncentrować się głównie na promowaniu jego interesów, a nie na dobru ogółu.

Z panelu eksperckiego można korzystać poprzez używanie m.in. takich narzędzi, jak wystąpienia ekspertów czy też dyskusja, w której biorą udział wszyscy zaproszeni specjaliści. Z tych narzędzi skorzystano w przypadku realizacji projektu *Stworzenie spójnego systemu informacji i prognozowania zmian gospodarczych w województwie podkarpackim pozwalającego na podejmowanie optymalnych decyzji w sferze rynku pracy*. W panelu eksperckim wzięli udział przedstawiciele wielu stron, tzn. władzy rządowej, samorządowej, instytucji rynku pracy, urzędu statystycznego, świata nauki oraz praktycy. Każdy uczestnik panelu mógł przedstawić własne stanowisko. Następnie doszło do dyskusji pomiędzy ekspertami, którą kierował doświadczony moderator.

Zalety	Wady
Pomaga wskazać i uporządkować najważniejsze cele i problemy dotyczące kwestii podlegających konsultacjom.	Niewielka reprezentatywność otrzymanych opinii.
Przynosi istotne rezultaty w postaci specjalistycznych opinii przygotowanych przez kompetentne do tego osoby.	W niektórych przypadkach eksperci będą skupiali się na lobbowaniu za interesami środowiska, które reprezentują, a nie za dobrem ogółu.
W większości przypadków opinie te są uzyskiwane w bardzo krótkim czasie.	W niektórych przypadkach technika jest kosztowna. Eksperci mogą domagać się zapłaty za już posiadane badania, ekspertyzy, opinie, wywiady.

6) Spotkania „na żywo” w Internecie

Istotą tej techniki konsultacji są rozmowy prowadzone między zainteresowanymi stronami w tym samym momencie na stronach internetowych bądź też portalach społecz-

nościowych. Do wzięcia udziału w tego typu konsultacjach obywatel potrzebuje komputera z dostępem do sieci. Obecnie w Polsce duża część gospodarstw domowych jest wyposażona w taki sprzęt.

Najczęściej to ludzie młodzi oraz w średnim wieku uczestniczą w spotkaniach „na żywo” w Internecie z władzą publiczną. Technika ta jest w mniejszym stopniu skierowana do ludzi starszych, którzy słabiej posługują się narzędziami komputerowo-internetowymi. Technika tą nie mogą się posługiwać osoby nie posiadające dostępu do internetu. Należy podkreślić, że z każdym rokiem liczba ludzi nie dysponująca dostępem do internetu spada.

Przy zastosowaniu tej techniki można korzystać z takich narzędzi konsultacyjnych, jak czat czy też telekonferencja. Tym pierwszym narzędziem posługuje się Ministerstwo Środowiska podczas prac nad tworzeniem Narodowego Programu Leśnego. Organizuje ono czat po każdej konferencji (panelu ekspertów), w którym mogą wziąć udział wszyscy obywatele. Ministerstwo Środowiska gwarantuje pełną anonimowość uczestnikom czatu. Żeby wziąć w nim udział nie trzeba się nawet logować. Każdy użytkownik czatu może natomiast zostać zbanowany (usunięty z niego) przez moderatora, którym jest urzędnik ministerialny, za:

- obrażanie, poniżanie innych użytkowników;
- używanie słownictwa powszechnie uważanego za wulgarne i obraźliwe, grożenie;
- oczernianie, znieważanie, publikowanie niesprawdzonych informacji o innych użytkownikach, zamieszczanie linków prowadzących do stron o tematyce erotycznej, łamiących prawo oraz naruszających dobre obyczaje;
- wchodzenie na czat mimo otrzymanego wcześniej bana (np. z innego komputera, konta, itp.).

Wszystkie sugestie zgłoszone podczas czatu są analizowane przez urzędników ministerstwa. Niektóre z nich są poddawane pod dyskusję na kolejnym posiedzeniu panelu ekspertów.

Zalety	Wady
Znaczna redukcja kosztów związana z organizacją spotkania.	Osoby nie posiadające dostępu do internetu bądź nie potrafiące obsługiwać się komputerem są wykluczone z tej techniki konsultacji.
Błyskawiczna komunikacja na odległość.	Dyskusja może zostać zdominowana przez najlepiej funkcjonujące grupy interesu.
Jeżeli organizator konsultacji przeprowadził szeroką akcję informacyjną, to w czacie może wziąć udział bardzo wiele osób.	
Kwestie techniczne nie ograniczają ilości ludzi uczestniczących w konsultacjach, tak jak to bywa na spotkaniach otwartych.	
Minimalizowanie czasu komunikacji, procesu decyzyjnego oraz obiegu informacji.	

7) Wywiady indywidualne

Wywiady indywidualne są jedną z najstarszych i najprostszych technik konsultacji społecznych. Polega ona na zadaniu szeregu pytań na podstawie przygotowanego wcześniej

kwestionariusza. Technika ta pozwala na zdobycie szczegółowej wiedzy na temat poglądów, postaw, zachowań i motywacji wybranych grup osób. W kontekście konsultacji społecznych wywiady indywidualne szczególnie mogą być przydatne w początkowych etapach procesu, jako pewien wstęp do właściwych, pogłębionych działań. Mogą także stanowić ważny element uzupełniający konsultacje w stosunku do tych podmiotów, które z pewnych powodów nie znalazły się w „głównym nurcie” zainteresowania. Ważne jest, by wywiad ten był przeprowadzony fachowo, a kwestionariusz z pytaniami został profesjonalnie skonstruowany. Osoba przeprowadzająca wywiad powinna być dla ankieterowanego neutralna i nie związana z konsultowaną tematyką. Kwestionariusz zaś powinien zawierać odpowiednio zadane, logicznie poukładane i częściowo „zazębiające się” pytania, aby na podstawie analizy udzielonych odpowiedzi, można było wyciągnąć wnioski wnoszące coś do konsultacji.

Wywiady indywidualne są bardzo powszechną techniką konsultacji. Korzystają z nich bardzo różne podmioty w wybranych przypadkach i na różnych poziomach. Wywiady przeprowadzane mogą być praktycznie z każdą osobą, która w jakikolwiek związana jest z tematem konsultacji.

Opisywana technika jest bardzo uniwersalna, a stosowane w jej obrębie narzędzia bardzo zróżnicowane. Wywiady indywidualne zostały między innymi wykorzystane w trakcie prac nad przebudową ulicy Kawęczyńskiej w Warszawie. Konsultacje organizowano w październiku i listopadzie 2010 r. Przeprowadzono je z działaczami społecznymi oraz przedstawicielami instytucji i zakładów znajdujących się przy ul. Kawęczyńskiej. Wszystkie uzyskane w ten sposób pomysły i uwagi zostały przeanalizowane i pogrupowane w ramach sześciu obszarów tematycznych:

1. organizacja ruchu,
2. uregulowanie kwestii parkowania,
3. dostosowanie ulicy do potrzeb niechronionych uczestników ruchu, w tym do grup o specjalnych potrzebach,
4. rodzaje nawierzchni,
5. estetyka,
6. inne.

Tak zebrane i pogrupowane informacje następnie zostały wykorzystane przy tworzeniu projektu remontu ulicy.

Zalety	Wady
Bardzo uniwersalna technika.	Często bez zastosowania dodatkowych technik konsultacji rezultaty mogą okazać się nazbyt ogólne lub nie całościowe
Stosunkowo prosta i szybka w przygotowaniu i przeprowadzeniu.	Osoby, z którymi przeprowadzany jest wywiad, mogą udzielać nieprzemyślanych bądź nawet nieprawdziwych odpowiedzi, chcąc jak najszybciej go „odbębnić”.
Nie wymaga znacznych nakładów finansowych.	

8) Otwarta przestrzeń (Open Space)

Technika ta stanowi stosunkowo prosty i rozpowszechniony sposób konsultacji, umożliwiający spotkanie i rozmowę kilku osobom lub nawet 2 tys. uczestnikom. Jest ona także bardzo elastyczną techniką, którą łatwo można dostosować do bardzo wielu tematów,

okoliczności i wariantów. Jej istotą jest samoorganizacja. Uczestnicy konsultacji (poza z góry „danym” tematem) w zasadzie w żaden sposób nie są ograniczani. Sami decydują, jak będą procedować, jakimi kwestiami będą się zajmować, czy też w jaki sposób podsumują swoją pracę. Podstawą techniki „Open Space” jest brak selekcji uczestników. Każdy, kto zainteresowany jest tematem zawartym w tytule, ma prawo przyjść i zabrać głos w dyskusji.

Spotkania najczęściej przebiegają w ten sposób, że po oficjalnym otwarciu uczestnicy zgłaszają propozycje poszczególnych wątków rozmowy i namawiają innych, aby przyłączyli się do grupy, która dane zagadnienie omawia. Takich grup powstać może wiele i dlatego też ważne jest, aby organizatorzy zadbali z góry o odpowiednie przygotowanie miejsca spotkania. Mowa tu na przykład o zorganizowaniu kilku sal bądź też jednej, ale z możliwością przegrodzenia jej parawanami. Można też przygotować odpowiednie stoliki, które łatwo będzie się rozstawiać w zależności od potrzeb.

Praca w grupach tematycznych nie powinna trwać dłużej niż 1,5 godziny. Każda z grup przygotowuje zwarty raport opisujący wyniki jej pracy tak, aby był on dostępny dla uczestników spoza tej grupy. Naczelną zasadą, która niejako organizuje pracę, jest to, że każdy ma prawo „głosować nogami”. Gdy kwestia podjęta w danej grupie go nie interesuje, ma prawo przejść do innej bądź na przykład odpocząć. Po zaprezentowaniu konkluzji z obrad każdej grupy albo przechodzi się do fazy podsumowującej, albo też dokonuje kolejnego podziału na podgrupy. Konsultacje kończą się planowaniem działań na przyszłość, za które uczestnicy biorą odpowiedzialność.

Technologia otwartej przestrzeni sprawdza się kiedy:

- poszukujemy nowych i bardziej efektywnych sposobów konsultacji,
- chcemy zająć się kompleksowymi tematami,
- kiedy tematy niosą ze sobą możliwość wywołania jakiegoś konfliktu,
- kiedy nikt nie zna odpowiedzi na stawiane pytania,
- kiedy podjęcie pojawiającego się problemu wymaga zaangażowania się w dyskusję coraz większej grupy osób.

„Open Space” nie zadziała wtedy, kiedy znana jest odpowiedź na stawiane pytania lub kiedy ktoś mający funkcję kierowniczą myśli, że to właśnie on zna wszystkie rozwiązania. Technika ta wymaga także, by większość osób biorących w udział w konsultacjach, rzeczywiście była zainteresowana tematem i aktywnie uczestniczyła w pracach. Najlepiej stosować ją, gdy grupa osób w krótkim czasie chce wymienić się swoją wiedzą, przedyskutować ważne dla nich zagadnienia i znaleźć rozwiązania. Sprzyja ona wypracowaniu ogólnego konsensu i wzajemnego zrozumienia i zaufania pomiędzy członkami danej zbiorowości. Nie należy jednak spodziewać się, że dzięki niej uda się wypracować konkretne i jednoznaczne ustalenia. W tym celu konsultacje należałoby poszerzyć o dodatkową technikę.

Technika „Open Space” jest bardzo elastyczną metodą, stąd jej powszechne stosowanie. Szczególnie wskazana jest na początkowym etapie konsultacji. Nie ma ograniczeń co do osób, które mogą wziąć w niej udział.

Jednym z przykładów zastosowania tej techniki może być spotkanie zorganizowane przez Regionalne Centrum Wspierania Inicjatyw Pozarządowych. Dnia 11 października 2011 r. odbyła się konferencja pod nazwą „Partnerstwo lokalne - i po co to wszystko?”, w ramach której zorganizowano spotkanie z zastosowaniem metody „Open Space”. Wzięło w nim udział ponad 90 osób, zarówno samorządowców, jak i działaczy społecznych i kulturalnych. Podczas spotkania uczestnicy mieli okazję do wymiany doświadczeń oraz nawiązania nowych kontaktów.

Zalety	Wady
--------	------

Jest to bardzo elastyczna i nadająca się do „przepracowania” niemal wszystkich tematów technika.	Umożliwia przeprowadzenie dosyć „ogólnych” konsultacji. Nie sprzyja wypracowaniu konkretnych ustaleń.
Łatwa w przygotowaniu i przeprowadzeniu. Nie wymaga także sporych nakładów finansowych.	Sukces uzależniony jest od stopnia dużego zaangażowania uczestników. W środowisku, gdzie występuje niskie zaangażowanie społeczne, technika ta może nie przynieść oczekiwanych rezultatów.
Otwarta i nietworząca barier dla potencjalnych uczestników.	

Bezprzewodowy system głosowania dla potrzeb techniki „Open Space”



9) Badania na próbie reprezentatywnej

Badania na próbie reprezentatywnej to technika konsultacji bardzo podobna do wywiadów indywidualnych. Podstawową, ale zarazem zasadniczą różnicą występującą między tymi technikami jest fakt, że w przypadku tej pierwszej nie mamy do czynienia z losowo wybraną grupą, a z celowo wyselekcjonowanymi respondentami.

Ta właśnie celowa selekcja jest istotą tej techniki, gdyż sprawia, że badania są właśnie reprezentatywne. Oznacza to, że osoby zostały tak dobrane do grupy, by oddawała ona możliwie jak najwierniej rozkład zróżnicowania społecznego pod względem jakiejś cechy / cech całej badanej społeczności. Reprezentatywność sprawia, iż prowadzone badanie w większym stopniu odzwierciedla rzeczywiste opinie, postawy całej społeczności, w dokładniejszy sposób ukazuje różne społeczne podziały. Prowadzenie takich badań w kolejnych powtarzalnych okresach pozwala na zaobserwowanie zmian w społecznych nastrojach czy świadomości.

Tak jak w przypadku wywiadów indywidualnych, ankietowanemu zadawany jest szereg pytań na podstawie stworzonego wcześniej kwestionariusza. Zarówno kwestionariusz, jak i selekcja grupy badawczej powinny być stworzone przez specjalistę w zakresie nauk społecznych. Badania na próbie reprezentatywnej mogą być prowadzone różnymi technikami (pocztowymi, wywiadu bezpośredniego, badania telefonicznego itp.). Należy jednak zauważyć, iż obecnie, gdy przeciętny mieszkaniec często proszony jest o udzielenie odpowiedzi na bardzo różne tematy, skuteczność pośrednich narzędzi badawczych znacząco maleje. Respondenci chętniej angażują się w bezpośredni wywiad. Tą drogą zazwyczaj powraca najwięcej ankiet.

Badania na próbie reprezentatywnej są względnie popularną formą konsultacji. Nie wymagają znacznych nakładów finansowych, muszą być jednak przeprowadzone przy współpracy ze specjalistami. Zajmują się tym zarówno instytucje publiczne, jak i nie publiczne. Istotnym

ograniczeniem jest odpowiednia baza danych potencjalnych respondentów. Jeśli dany podmiot nie posiada takiej bazy, często bardziej efektywne okazuje się zlecenie badań firmie komercyjnej lub placówce naukowej. W badaniach może wziąć udział praktycznie każda osoba, która jest członkiem badanej społeczności i posiada odpowiedni do tego badania zbiór cech.

Przykładem takiego badania może być ankieta przeprowadzona przez zespół prof. Michaela Fleischera z Uniwersytetu Wrocławskiego. Dotyczyła ona aspektów odnoszących się do mieszkania we Wrocławiu. Między 17 a 22 grudnia 2003 r. przebadano 500 mieszkańców Wrocławia i 500 osób spoza miasta. Respondenci wskazywali na to, co podoba im się w mieście (zarówno konkretne miejsca, jak i inne cechy, np. międzynarodowy tłum, nowe osiedla), z czego nie są zadowoleni (np. zła komunikacja, za mało policji, chuligaństwo, obrzeża), oceniali wydziały Urzędu Miejskiego i jego jednostki organizacyjne oraz ogólnie instytucje publiczne funkcjonujące w mieście (np. poczta, banki, dziekanaty).

Zalety	Wady
Daje znacznie pełniejszy wgląd w strukturę świadomości danej społeczności.	Przy wyborze złego narzędzia wiele ankiet może nie wrócić albo zostać błędnie wypełnionych.
Daje możliwość porównywania zmian na przestrzeni czasu w społecznej świadomości.	Poważnym problemem jest stworzenie takiej grupy, by była ona reprezentatywna dla całej badanej społeczności.
Stosunkowo łatwo je przeprowadzić.	

10) Karty rozmowy (deliberative meetings of citizens - DEMOCS)

Ta technika może być bardzo dobrym narzędziem rozpoczęcia w ogóle rozmów o problemach danej społeczności. Podstawę tej techniki stanowi rozmowa na temat funkcjonowania przestrzeni publicznej. Chodzi o to, by zebrać grupę osób w różnym wieku, reprezentujących różne zawody i światopoglądy, a które to są członkami jakiejś wspólnoty. Optymalnym jest, aby grupa liczyła około 10 osób.

Uczestnicy spotkania dysponują przygotowanymi wcześniej specjalnymi kartami informacyjnymi, w związku z czym nie ma potrzeby angażowania ekspertów. Karty zawierają informacje dotyczące spraw związanych z różnymi aspektami życia publicznego: dotyczące zarówno funkcjonowania administracji publicznej, jak i życia społecznego czy kulturalnego. Praca grupy składa się zazwyczaj z dwóch tur procedowania. Najpierw każdy z uczestników wybiera jedną lub dwie karty z zagadnieniami, które jego zdaniem są najważniejsze. Każdy po kolei czyta to, co ma na karcie i tłumaczy, dlaczego wybrał właśnie tę, a następnie odkłada ją na stół. Dalej karty segreguje się na kupki, które reprezentują kluczowe problemy. W drugiej turze na podstawie wcześniejszej rozmowy wybiera się problemy/tematy, które w największym stopniu dotyczą danej zbiorowości. Tych też kwestii będzie dotyczyć końcowa konkluzja, którą będą starać się stworzyć uczestnicy konsultacji. Taką formę konsultacji wykorzystuje się w celu zaznajomienia ludzi z jakimś zagadnieniem. Jest to kreatywna forma dzielenia się własnymi opiniami z innymi oraz ciekawa forma współpracy. Nie wymaga też zbyt wiele czasu - najczęściej cały proces nie zabiera więcej niż 2 – 4 godziny.

Mocną stroną „Kart rozmowy” jest zachęcanie ludzi do tego, aby wyrobili sobie opinię na temat złożonych zagadnień społecznych. Zachęca także do otwartego wyrażania swoich opinii. W metodzie tej unika się bierności, nie narzuca się eksperckiego punktu widzenia. Bardzo często ważniejszy od samej konkluzji jest fakt że ludzie rozmawiają ze sobą o kwestiach ważnych dla ich społeczności. Może to być bowiem początkiem jakichś wspólnych inicjatyw.

Technika ta najczęściej używana jest przez organizacje pozarządowe, w szczególności te zajmujące się szeroko pojętą animacją społeczną. Brać w nich udział mogą w zasadzie wszyscy.

W Wielkiej Brytanii tego typu konsultacje organizowane są już od dawna i dotyczą bardzo wielu kwestii. W 2011 r. organizacja pozarządowa Animal Rights Foundation zorganizowała tego typu konsultacje w kilkunastu szkołach w całym kraju. Uczniowie mieli się wypowiedzieć na temat wykorzystywania zwierząt w eksperymentach naukowych. Dostali oni karty z informacjami dotyczącymi zarówno samych eksperymentów, jak i celów, w jakich są one dokonywane. Głównym celem organizacji było zwrócenie uwagi młodego pokolenia na problem wykorzystywania zwierząt w przemyśle kosmetycznym.

Zalety	Wady
Mogą wziąć w nich udział ludzie w różnym wieku, o różnych poglądach i pochodzeniu.	Nadaje się do wstępnej fazy konsultacji. Dalsze etapy wymagają użycia innych technik.
Stosunkowo łatwe w organizacji, nie wymagają także dużych nakładów finansowych.	Nie nadają się do jednoczesnego zaangażowania większej grupy ludzi.
Sprzyjają integracji społecznej.	

11) Grupy fokusowe (pogłębiony wywiad grupowy)

Istotą techniki są spotkania 5-12 osób, z których każda reprezentuje inną grupę społeczną zainteresowaną przedmiotem konsultacji społecznych. Spotkanie te muszą być prowadzone przez wykwalifikowanych moderatorów, w przeciwnym wypadku dyskusja może zejść na poboczne tory bądź też spory pomiędzy uczestnikami konsultacji mogą się przerodzić w konflikty o charakterze personalnym.

Technika ta często jest stosowana w fazie przygotowywania konsultacji społecznych, ponieważ bardzo przydaje się do określenia potrzeb poszczególnych grup społecznych. Działania grup fokusowych nie mają natomiast na celu budowania konsensusu, w ich trakcie nie są podejmowane żadne zobowiązania oraz wiążące decyzje.

Grupy fokusowe składają się z osób, które są reprezentantami najważniejszych i najbardziej zainteresowanych przedmiotem konsultacji środowisk. W najlepszym przypadku wszystkie zainteresowane strony powinni mieć swojego przedstawiciela w grupie fokusowej, jednakże ze względu na stosunkowo niewielką liczbę osób wchodzącą w jej skład, nie zawsze jest to możliwe.

Przy stosowaniu tej techniki można skorzystać m.in. z takich narzędzi jak spotkania w ramach grupy fokusowej on-line bądź też spotkania w urzędach publicznych. Drugim narzędziem posłużono się w *Badaniach Fokusowych mających na celu identyfikację potrzeb, barier i oczekiwań młodzieży usamodzielniającej się w wieku 16-25 lat z terenu województwa Kujawsko-Pomorskiego – analiza porównawcza*. Badania zostały przeprowadzone na dwóch grupach młodzieży w wieku 16-25 lat oraz dwie grupy opiekunów (każda z grup liczyła 5-10 osób). W grupach usamodzielniających się znalazła się młodzież z: domów dziecka, rodzinnych domów dziecka, Ochotniczych Hufców Pracy, młodzieżowego ośrodka socjalizacyjnego, grup usamodzielniających się. W grupach opiekunów młodzieży usamodzielniającej się znaleźli się wychowawcy oraz dyrektorzy wyżej wymienionych placówek.

Celem badania była:

- analiza potrzeb i oczekiwań usamodzielniającej się młodzieży z terenu województwa kujawsko-pomorskiego w zakresie rozwoju osobistego,

- analiza potrzeb i oczekiwań usamodzielniającej się młodzieży z terenu województwa kujawsko-pomorskiego w zakresie rozwoju zawodowego,
- identyfikacja barier utrudniających usamodzielnienie młodzieży w wieku 16-25 lat z terenu województwa kujawsko-pomorskiego,
- analiza współpracy placówek o-w z otoczeniem: innymi placówkami, samorządem, instytucjami pomocowymi oraz organizacjami pozarządowymi,
- analiza specyfiki pracy z młodzieżą z wykorzystaniem Indywidualnych Programów Usamodzielnienia,
- analiza potrzeb opiekunów młodzieży usamodzielniającej się,
- identyfikacja innowacyjnych rozwiązań, technik, narzędzi, metod w pracy z młodzieżą usamodzielniającą się.

W trakcie badania członkowie grup musieli odpowiedzieć na szereg pytań związanych z wyżej wymienionymi celami. Oto przykładowe pytania:

- a. Co rozumiecie pod pojęciem „usamodzielniania się”?
- b. Jak z Waszego punktu widzenia wygląda proces usamodzielniania?
- c. Jakie instytucje i/lub organizacje są niezbędne w procesie usamodzielniania?

Badania przyniosły wiele ciekawych wniosków i stały się punktem wyjścia do dalszej debaty nad problemami młodzieży usamodzielniającej się w wieku 16-25 lat.

Zalety	Wady
Dobry sposób na zebranie opinii i zbadanie potrzeb poszczególnych grup społecznych.	Dyskusja bywa powierzchowna, ponieważ uczestnicy nie uzyskują wcześniej szczegółowych informacji na temat danej kwestii, natomiast opierają się na swoich opiniach.
Opinie te są uzyskiwane w bardzo krótkim czasie.	Zróżnicowany charakter grupy utrudnia omawianie złożonych kwestii.
	Niewielka liczba uczestników ogranicza reprezentatywność wygłoszonych opinii
	Bardzo wiele zależy od umiejętności moderatora i sposobu prowadzenia dyskusji.

12) Sondaż deliberatywny

Sondaż deliberatywny jest to jedna z nowszych form konsultacji społecznych. Wymyślił ją w latach 80. XX wieku James Fishkin, który to obecnie kieruje Centrum Demokracji Deliberatywnej na Uniwersytecie Stanforda (Kalifornia).

Sednem tej techniki jest uzyskiwanie opinii i informacji od obywateli, w przeciwieństwie jednak do zwyczajnego sondażu, obywatele ci posiadają przynajmniej minimalną wiedzę dotyczącą tematyki konsultacji. Istotą tej techniki nie jest bowiem czysto ilościowe zebranie i zsumowanie odpowiedzi „przeciętnych obywateli”. Spora część takich odpowiedzi nie będzie bowiem głębiej przemyślana, a niedysponujący często dostateczną wiedzą ankietowany będzie opierał się na stereotypach czy też emocjach. Sondaż deliberatywny nie skupia się więc na aspekcie ilościowym, a na jakościowym. Chodzi bowiem o to, by informacja zwrotna, którą otrzymają organizatorzy po przeprowadzeniu całego procesu, była możliwie jak najbardziej „racjonalna” i nadawała się do przekształcenia w realne decyzje.

W ramach tej metody proponuje się przeprowadzenie dwóch sondaży na początku i na samym końcu prowadzonych działań. Zaś pomiędzy pomiarami opinii uczestnicy dostaną pakiet niezbędnych informacji dotyczących problemu, którego dotyczą konsultacje, przeprowadzą debatę w grupach, a także spotkają się ekspertami i decydentami. Wyniki przeprowadzonych badań są analizowane i publicznie ogłaszane, przy czym najważniejsze są oczywiście wyniki drugiego sondażu. Plusem tej metody - poza lepszą jakością zwrotnej informacji, jaką otrzymują organizatorzy konsultacji - jest także większe zaangażowanie społeczne osób, który w nich wzięli udział. Ci bowiem, którzy zostali dobrze poformowani i niejako „przepracowali” dany temat, czują się włączeni w podejmowanie danej decyzji, a szansa, że w przyszłości zaangażują się społecznie, wzrasta.

Tę metodę konsultacji stosują zazwyczaj jednostki samorządu terytorialnego przy rozwiązywaniu pewnych trudnych, acz względnie konkretnie określonych problemów. W konsultacjach wziąć udział mogą wszyscy obywatele, których indywidualne predyspozycje i posiadany czas pozwalają im przyswoić niezbędną wiedzę związaną z tematem konsultacji.

W postaci skonkretyzowanego narzędzia technikę tę użyto między innymi w 2009 r. w Poznaniu. Konsultacje zostały poświęcone różnym alternatywnym wizjom zagospodarowania stadionu miejskiego, modernizowanego znacznym nakładem środków na Mistrzostwa Europy w piłce nożnej w 2012 r. Uczestnicy konsultacji musieli postarać się odpowiedzieć między innymi na takie zasadnicze dla przyszłości stadionu pytania, jak:

- kto i w jaki sposób powinien zarządzać stadionem?
- w jaki sposób należałoby zapewnić utrzymanie stadionu i infrastruktury?
- jak powinien być użytkowany stadion?
- w jakim zakresie mógłby być dostępny dla mieszkańców Poznania i okolic?

Uczestnicy konsultacji na tydzień przed ich rozpoczęciem dostali materiały szkoleniowe, a w trakcie dwóch sesji plenarnych mieli możliwość zadania dodatkowych pytań urzędnikom, ekspertom, jak i zwolennikom różnych rozwiązań dotyczących przyszłości stadionu. Warto zauważyć, iż wynik przeprowadzonych sondaży wskazuje, że dyskusje przyniosły pewne rezultaty, wpływając na postawy i oczekiwania osób biorących udział w konsultacjach:

Przed	Po
27,00%	7,00%

Koszt powinni w pełni ponosić użytkownicy, z niewielkim wsparciem finansowym miasta.

Przed	Po
48,00%	60,00%

Koszt powinni ponosić w pełni użytkownicy.

Przed	Po
3,00%	4,00%

Miasto powinno zarabiać na stadionie a nie tylko minimalizować koszty jego utrzymania.

Przed	Po
18,00%	29,00%

Zalety	Wady
Wnioski płynące z konsultacji są lepszej jakości.	Wydłuża się czas konsultacji.
Biorący udział w konsultacjach uzyskują dodatkową wiedzę o funkcjonowaniu przestrzeni publicznej.	Nie wszyscy obywatele ze względu na brak czasu bądź predyspozycji mogą wziąć udział w konsultacjach.
Coraz więcej obywateli jest „włączalnych” w działalność publiczną.	Wzrasta szansa pojawienia się nieprzewidzianych komplikacji.

13) Koła przypadków (technika study circle)

Technika ta bezpośrednio podkreśla, że podstawą wszelkich konsultacji jest rozmowa. Dlatego jej istotą jest właśnie zachęcenie do rozmowy na społecznie ważne tematy. W ramach tej techniki ludzie są zapraszani do dyskusji w grupach. W przeciwieństwie jednak do zwykłych grup dyskusyjnych, nie chodzi tylko o wymianę poglądów czy też o – można to górnolotnie określić - „poszerzanie horyzontów”. Poza wymianą informacji i poglądów chodzi bowiem także o szukanie pewnych nowych i innowacyjnych rozwiązań problemów danej społeczności.

By usprawnić działanie, każda grupa działa w ramach wcześniej uzgodnionego „wewnętrznego regulaminu”, a jego przestrzegania pilnuje neutralny moderator. Najważniejszy przy stosowaniu tej techniki odpowiedni dobór rozmówców. Zdecydowanie nie chodzi o jak największą liczbę osób. Najlepiej sprawdzają się grupy z niewielką liczbą uczestników (8 - 12), ponieważ zapewnia to odpowiednią atmosferę, w której możliwa jest wymiana poglądów. Najważniejsze zaś jest to, aby osoby biorące udział w pracach grupy były przedstawicielami realnie występujących stron zainteresowanych rozwiązaniem problemu. Mogą to być bardzo różnego typu podmioty: administracja publiczna, ciała społeczne, podmioty komercyjne, nieformalne zrzeszenia sąsiedzkie czy towarzyskie. Najważniejsze jest, by - po pierwsze - były one realnie związane z daną kwestią i - po drugie - wyrażały wolę współpracy na rzecz rozwiązania tego problemu.

Spotkania mogą zostać rozłożone na kilkanaście sesji, trwających po kilka godzin. Całościowy plan prac, jak i podział na poszczególne sesje, należy przedstawić i uzgodnić na pierwszym spotkaniu. Nad organizacją i przebiegiem kolejnych spotkań powinien czuwać moderator. Jeżeli konkretna kwestia jest bardzo złożona albo powiązana z innymi problemami, można powołać parę grup, z których każda zajmie się wybranym węższym zagadnieniem. W takim przypadku dla zapewnienia odpowiedniej komunikacji i zachowania spójności działań należy powołać także grupę organizacyjną złożoną z przedstawicieli poszczególnych grup. Wysoka użyteczność tej techniki wynika z dużej skuteczności w rozwiązywaniu problemów, generowania nowych pomysłów, a także tworzenia bliskich relacji pomiędzy uczestnikami. Dużym plusem jest także fakt, iż generuje ona stosunkowo niskie koszty. Poważnym ograniczeniem dla tej techniki jest zaś to, że musi pomiędzy stronami występować nić zaufania i minimalna chęć współpracy. Wymagany jest więc konsensus co do współpracy przy rozwiązywaniu danego problemu wszystkich zainteresowanych stron.

Technika jest używana przez bardzo wiele podmiotów - zarówno publicznych, jak i społecznych. Udział wziąć może w takich konsultacjach każda osoba, która reprezentuje którąś ze stron zainteresowanych rozwiązaniem konkretnego zagadnienia. O tym, jakie podmioty dopuścić do konsultacji decyduje organizator. Jest to niezmiernie ważne, gdyż z jednej strony do konsultacji powinno się dopuścić możliwie wszystkich interesariuszy; z drugiej zaś strony nie można nadmiernie zwiększać liczebności grupy. Skuteczność konsultacji w dużej

mierze będzie zależeć od tego, czy dokonano odpowiedniej selekcji uwzględniającej pozycje i znaczenie dla danej kwestii poszczególnych podmiotów.

Opisaną powyżej technikę przeprowadzania konsultacji społecznych zastosowano w austriackim Salzburgu w 1994 r. Zainteresowane osoby zostały zgromadzone w dwóch kręgach. W wewnętrznym znaleźli się reprezentanci grup interesów, którzy mieli możliwość nieograniczonych dyskusji. Było to w sumie 21 osób, w tym rowerzyści, piesi, mieszkańcy miasta, mieszkańcy okolic, użytkownicy komunikacji miejskiej, samochodów, turyści, pracownicy tamtejszych, przyjeżdżający do miasta tylko na zakupy, organizacje ekologiczne, przedstawiciele instytucji ochrony zdrowia. Krąg zewnętrzny (eksperci, przedstawiciele administracji publicznej) miał przede wszystkim wspierać przedstawicieli grup interesu przekazywaniem niezbędnych im informacji oraz wyciąganiem wniosków z toczącej się tam dyskusji. Każda z grup interesu wybrała swojego przedstawiciela, który reprezentował ją w kręgu wewnętrznym. Jednocześnie te 21 grup niejako połączono w „subgrupy” – ekonomiczną, środowiskową i społeczną – i z każdej z nich wybrano reprezentanta biorącego wraz z mediatorem i przedstawicielem administracji udział w pracach organizacyjnych, a więc np. przygotowywali oni terminy i tematykę kolejnych spotkań. W styczniu 1995 r. wszyscy uczestnicy zaakceptowali reguły prowadzenia forum i rozpoczęto obrady. Wiosną wypracowano pierwsze wnioski, które można było wdrożyć właściwie natychmiast, m.in. ze względu na to, że nie generowały dużych kosztów. Zimą udało się wypracować ostateczne cele i priorytety, tak że forum zakończyło się w marcu 1996 r. W sumie w ciągu 13 miesięcy uczestnicy forum spotkali się 16 razy na co najmniej 3 godziny. Wypracowano 62 cele, z czego tylko 5 nie uzyskało konsensusu, 72 środki służące ich realizacji oraz 92 środki do zrealizowania w ciągu roku.

Zalety	Wady
Umożliwia wypracowanie nowych i niekonwencjonalnych pomysłów rozwiązania danego zagadnienia.	Wymagany jest przynajmniej minimalny konsensus zakładający zgodę na współpracę ze wszystkimi stronami zainteresowanymi rozwiązaniem danego problemu.
Nie wymaga dużych nakładów finansowych.	Stosunkowo łatwo jest jednej ze stron poważnie spowolnić bądź zablokować cały proces.
Integruje różne grupy w rozwiązywaniu konkretnych problemów danej społeczności.	

14) Referendum lokalne

Istotą tej techniki jest umożliwienie członkom wspólnoty lokalnej wyrażenia w drodze głosowania swojej woli co do sposobu rozstrzygnięcia konkretnej kwestii. W Polsce można wyróżnić dwa rodzaje referendów lokalnych:

- referenda odnośnie sposobu rozstrzygnięcia sprawy dotyczącej danej wspólnoty lokalnej, mieszczącej się w zakresie zadań i kompetencji organów władzy lokalnej (np. wójta, rady gminy);
- referenda w sprawie odwołania wójta, burmistrza lub prezydenta miasta.

W rozdziale tym poddano analizie wyłącznie różnego rodzaju techniki i narzędzia konsultacyjne. Dlatego też poniżej skupiono się na badaniu sposobu przeprowadzania referendów w pierwszej z wyżej wymienionych kwestii, tzn. służących rozwiązywaniu konkretnych problemów społeczności lokalnej. Za technikę konsultacyjną nie można natomiast uznać refe-

rendów o charakterze personalnym, mających na celu usunięcie danego polityka z funkcji publicznej.

Referendum lokalne przeprowadza się:

- z inicjatywy organu stanowiącego (tzn. rady gminy, powiatu, bądź też sejmiku województwa);
- na wniosek co najmniej 10% uprawnionych do głosowania mieszkańców gminy bądź powiatu; lub na wniosek co najmniej 5% uprawnionych do głosowania mieszkańców województwa.

W pierwszym przypadku procedura organizowania referendum wygląda następująco:

Etap I - Podjęcie uchwały w sprawie przeprowadzenia referendum lokalnego w sprawie innej niż odwołanie organu jednostki samorządu terytorialnego.

Etap II – Ogłoszenie uchwały oraz przeprowadzenie głosowania referendalnego.

W drugim przypadku procedura organizowania referendum jest bardziej skomplikowana i składa się z 9 etapów:

Etap I – Powołanie inicjatora referendum.

Etap II – Powiadomienie na piśmie wójta (burmistrza, prezydenta miasta, starosty lub marszałka województwa) o zamiarze wystąpienia z inicjatywą przeprowadzenia referendum.

Etap III – Uzyskanie informacji o liczbie mieszkańców gminy (powiatu lub województwa) uprawnionych do głosowania.

Etap IV - Podanie do wiadomości mieszkańców gminy (powiatu lub województwa) przedmiotu zamierzonego referendum.

Etap V - Zbieranie podpisów mieszkańców uprawnionych do wybierania rady gminy (rady powiatu lub sejmiku województwa) którzy chcą poprzeć przeprowadzenie inicjatywy referendalnej.

Etap VI – Złożenie wniosku o przeprowadzenie referendum.

Etap VII – Badanie wniosku o przeprowadzenie referendum.

Etap VIII – Uchwała rady gminy (rady powiatu lub sejmiku wojewódzkiego) w sprawie przeprowadzenia referendum.

Etap IX – Głosowanie.

Referendum jest ważne, jeżeli wzięło w nim udział co najmniej 30% uprawnionych do głosowania. Wynik referendum jest rozstrzygający, jeżeli za jednym z rozwiązań w sprawie poddanej pod referendum oddano więcej niż połowę ważnych głosów. Wyjątkowym przypadkiem jest referendum w sprawie samoopodatkowania się mieszkańców gminy. Jest ono rozstrzygające, jeżeli za samoopodatkowaniem się oddano co najmniej 2/3 ważnych głosów. W tym miejscu warto podkreślić, że ta technika konsultacyjna jest skierowana tylko do mieszkańców gminy (powiatu, województwa), na terenie której odbywa się referendum, posiadających czynne prawo wyborcze.

Przy stosowaniu techniki referendum można wyróżnić takie narzędzia, jak:

- referendum w sprawie utworzenia, połączenia, podziału i zniesienia gminy oraz ustalenia granic gminy;
- referendum w sprawie samoopodatkowania się mieszkańców gminy.
- referendum w jeszcze innych ważnych sprawach o charakterze gminnym, powiatowym bądź wojewódzkim (niedotyczących kwestii odwołania organów publicznych).

Z tego ostatniego narzędzia skorzystano m.in. w przypadku projektu budowy obwodnicy Augustowa, według którego część trasy miała przebiegać przez Dolinę Rospudy. Na początku 2007 roku ruszyły przygotowania do budowy tej drogi. Działania te spotkały się z ostrym

protestem szeregu organizacji ekologicznych, instytucji publicznych (np. rzecznika praw obywatelskich), partii opozycyjnych oraz Komisji Europejskiej. Budowę obwodnicy wspierali mieszkańcy Augustowa oraz ówczesny rząd Rzeczypospolitej Polskiej. Referendum zostało przeprowadzone na wniosek ponad 5% mieszkańców województwa podlaskiego 20 maja 2007 roku.

Mieszkańcy województwa mieli w nim odpowiedzieć na następujące pytanie:

„Czy jest Pan/Pani za utrzymaniem lokalizacji przebiegu obwodnicy Augustowa w ciągu drogi krajowej S8, określonej w Planie Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Podlaskiego uchwalonym uchwałą nr IX/80/03 Sejmiku Województwa Podlaskiego z dnia 27 czerwca 2003 r., zgodnie z projektem zatwierdzonym decyzją Wojewody Podlaskiego?”

Ponad 92% obywateli biorących udział w referendum zagłosowało na TAK, przeciwnego zdania było ok 8% głosujących. Referendum nie miało jednak charakteru wiążącego, ponieważ frekwencja wyniosła zaledwie 21,56%.

Ostatecznie prace w rejonie Doliny Rospudy nie zostały podjęte. W kolejnych miesiącach został opracowany alternatywny projekt budowy obwodnicy Augustowa. Inwestycja rozpoczęła się w marcu 2011 roku. Budowa obwodnicy ma się zakończyć 11 września 2014 roku.

Zalety	Wady
Wyniki referendum są reprezentatywne.	Wysokie koszty organizacji referendum.
Obywatele mający czynne prawo wyborcze uzyskują możliwość bezpośredniego wpływania na rozwiązywanie lokalnych problemów.	Długi okres realizacji referendum.
Władza lokalna spotyka się z mniejszym oporem we wprowadzaniu swoich rozwiązań, jeżeli te zostały zaakceptowane w drodze referendum.	

Referendum konsultacyjne w sprawie budowy kopalni odkrywkowej w rejonie Legnicy 2009 r.



15) Budżet partycypacyjny

Idea budżetu partycypacyjnego opiera się na procesie decyzyjnym, w ramach którego mieszkańcy danej jednostki samorządowej (w polskich warunkach - gminy), bezpośrednio decydują, na co zostanie wydana pewna pula pieniędzy z budżetu tej jednostki.

Jest wiele modeli, by jednak mówić o budżecie partycypacyjnym musi zostać spełnionych przynajmniej pięć warunków.

- Po pierwsze, w trakcie prac nad nim, na którymś z etapów musi zostać zorganizowane spotkanie (przynajmniej jedno), podczas którego mieszkańcy będą mogli rozmawiać na temat sposobu wydatkowania środków.
- Po drugie, wszystkie działania w ramach budżetu partycypacyjnego skupione są tylko na konkretnych, „z góry” określonych środkach, które są zazwyczaj tylko niewielką częścią budżetu całej jednostki.
- Po trzecie, budżet partycypacyjny nie może być ograniczony do poziomu dzielnicy, osiedla lub konkretnej instytucji. Musi być tworzony z myślą o rozwoju całej wspólnoty samorządowej. Nie wyklucza to możliwości, by poszczególne wydatki były przeznaczone na pewne węższe, lokalne inwestycje, jeśli sprzyjają harmonijnemu rozwojowi całości.
- Po czwarte, jego wyniki są wiążące dla administracji publicznej. Środki z budżetu zostają wydatkowane dokładnie w taki sposób, jak uzgodnili to mieszkańcy, a z wykonania tej części budżetu powstaje osobny raport.
- Po piąte, budżet partycypacyjny nie ma charakteru incydentalnego, ale długofalowy – jest organizowany rokrocznie przez kolejne lata.

Korzyści, jakie płyną z funkcjonowania budżetu partycypacyjnego nie sprowadzają się tylko do tego, że inwestycje ukierunkowywane są dokładnie na bieżące potrzeby mieszkańców. Nie mniej ważna, a możliwe, że nawet ważniejsza jest między innymi wiedza o funkcjonowaniu finansów publicznych, jaką wynoszą mieszkańcy z prac nad budżetem oraz integracja społeczności lokalnej. Współdecydowanie o przeznaczeniu publicznych pieniędzy zbliża bowiem do siebie ludzi, pozwala im poznać nawzajem swoje potrzeby i motywuje do wspólnego działania. Budżet partycypacyjny buduje świadomość obywatelską i kapitał społeczny.

Technika ta najczęściej wykorzystywana jest przez samorządy różnego szczebla. Kierowana jest w zasadzie do wszystkich obywateli zamieszkujących daną jednostkę.

Pierwsze praktyczne wykorzystanie tej techniki konsultacji miało miejsce w brazylijskim mieście Porto Alegre w roku 1989. W skrócie proces prac nad budżetem partycypacyjnym dzieli się na dwa główne etapy. W pierwszym etapie na zebraniach sąsiedzkich wybiera się delegatów do zgromadzeń terytorialnych i tematycznych, którzy to następnie, na nieoficjalnych spotkaniach, decydują o priorytetowych inwestycjach, przyznając im określoną liczbę punktów. Na tej podstawie powstaje lista rankingowa. W drugim etapie wszyscy delegaci obradują wspólnie, wybierają radnych do Rady Budżetu Partycypacyjnego. Ostatecznie to właśnie ta rada na podstawie listy rankingowej wybiera projekty, które w danym roku budżetowym zostaną zrealizowane.

Zalety	Wady
Środki budżetowe są wydatkowane zgodnie z aktualnymi preferencjami obywateli.	Musi pojawić się odpowiednia wola polityczna, by przeznaczyć część środków budżetowych na ten „społeczny eksperyment”.
Edukacja obywateli w kontekście	Zazwyczaj musi funkcjonować

funkcjonowania finansów publicznych.	przynajmniej kilka lat, by zostać społecznie zaakceptowany i by mieszkańcy rzeczywiście zaangażowali się w jego tworzenie.
Przyczynia się do wzmacniania lokalnej tożsamości i rozwoju kapitału społecznego.	Jest trudny w przygotowaniu i realizacji.

16) Sąd obywatelski

Istotą techniki jest włączenie kilkunastu osób (12-16) w rozwiązywanie lokalnych konfliktów, których nie są stroną. Żaden członek jury nie może być także ekspertem w dziedzinie, której dotyczy problem.

Początkowo jurorzy czerpią szczegółową wiedzę na temat konfliktu z materiałów informacyjnych dostarczonych im przed procesem. Te zaś powinny być przygotowane przez moderatora, zewnętrzną organizację odpowiedzialną za przeprowadzenie tej formy konsultacji bądź też przez te instytucje publiczne, które nie zajęły oficjalnego stanowiska w rozpatrywanej sprawie. W trakcie procesu, który nie powinien trwać dłużej niż 4 dni, każda ze stron sporu ma możliwość przedstawienia swoich argumentów. Następnie jurorzy mogą zadać przedstawicielom skonfliktowanych grup pytania odnoszące się do meritum sporu. Nad przebiegiem konsultacji powinien czuwać moderator. Musi on zapobiegać narastaniu silnych emocji i kłótni wśród debatujących. Po zakończeniu dyskusji jurorzy udają się do oddzielnego pomieszczenia, gdzie mogą na osobności jeszcze raz rozważyć wszystkie argumenty jakie padały podczas procesu oraz ustalić werdykt. Członkowie ławy przysięgłych nie muszą wypracować jednolitej opinii. Podejmują oni decyzję większością głosów. Po powrocie na salę obrad jurorzy ogłaszają werdykt oraz przedstawiają jego uzasadnienie. Władze lokalne muszą się odnieść do decyzji sądu obywatelskiego, nie jest ona jednak dla nich wiążąca.

Skład jury musi możliwie najlepiej odpowiadać społecznej strukturze społeczności lokalnej, której dotyczy konflikt. Ponadto w tej technice biorą udział przedstawiciele organizacji (grup społecznych) zaangażowanych w spór.

Dotychczas w Polsce bardzo rzadko stosowano technikę sądów obywatelskich. Konkretnie narzędzie oparte na tej technice zostało wypracowane w Poznaniu w 2011 roku: Sąd obywatelski w sprawie ruchu drogowego na ulicy Umultowskiej w Poznaniu. Warto się przyjrzeć temu przypadkowi trochę głębiej. W 2011 rozpoczęły się konsultacje społeczne w sprawie planu zagospodarowania przestrzennego ulicy Umultowskiej w Poznaniu. Ulica Umultowska znajduje się w pobliżu cennych przyrodniczo terenów zielonych zwanych Stawami Umultowskimi, które stanowią obszar rekreacyjny dla okolicznych mieszkańców. Częściowo biegnie przez obszar miejski, częściowo zaś przez tereny należące do Uniwersytetu Adama Mickiewicza i kampus uniwersytecki. Jednocześnie jest ona jedną z głównych ulic dojazdowych dla osiedla Różany Potok. Ze względu na bardzo różne interesy poszczególnych grup społecznych wszelkie próby zmiany statusu quo musiały budzić kontrowersje. Na początkowym etapie konsultacji społecznych zarysowały się dwie wykluczające się propozycje zagospodarowania tych terenów:

- a) Zamknięcie ulicy Umultowskiej dla ruchu pojazdów i skoncentrowanie się na ochronie obszarów zielonych.
- b) Poprawienie przejeźdźności ulicy Umultowskiej. Takie działanie miało ułatwić rozwój osiedla oraz kampusu uniwersyteckiego.

Urząd Miasta Poznań zdecydował się na zastosowanie techniki sądu obywatelskiego. Werdykt ławy przysięgłych nie miał być wiążący, jednakże prezydent miasta zapewniał, że będzie on bardzo poważnie brany pod uwagę w momencie podejmowania ostatecznej decyzji przez władze Poznania.

Konsultacje te miały następujący przebieg:

1. Urząd miasta zidentyfikował wszystkie zainteresowane strony i zaprosił je do udziału w tym „procesie obywatelskim”.
2. Magistrat podjął szereg działań mających na celu wzbudzenie zaufania i rozwiania wszelkich wątpliwości co do sensowności udziału w procedurze sądu obywatelskiego. Urząd miasta zlecił dobór ławników zewnętrznej firmie oraz zatrudnił profesjonalną moderatorkę mającą pilnować porządku podczas procesu.
3. Zewnętrzna firma dobrała ławników spośród mieszkańców innych dzielnic Poznania. Przy doborze ławników wzięto pod uwagę strukturę demograficzną miasta (proporcje kobiet i mężczyzn, oraz proporcje wiekowe, itp.). Każdy z jurorów otrzymał drobne wynagrodzenie za udział w tej formie konsultacji.
4. Biuro Kształtowania Relacji Społecznych wraz z moderatorką przygotowały materiały informacyjne dla ławników. W materiałach opisano propozycje zagospodarowania ulicy Umultowskiej. Nie zawierały natomiast jakichkolwiek argumentów mających dowodzić, że jedna z koncepcji jest lepsza od drugiej.
5. W międzyczasie został ustalony porządek obrad sądu obywatelskiego. Każda strona mogła wystawić dwóch przedstawicieli oraz otrzymała tyle samo czasu na wystąpienie podczas procesu.
6. Urząd miasta zorganizował kampanię informacyjną dotyczącą planowanego posiedzenia poznańskiego sądu obywatelskiego. Informacje na ten temat zamieszczano w telewizji, radiu, prasie oraz Internecie.
7. 13 grudnia 2011 roku w Sali Sesyjnej Urzędu Miasta w Poznaniu odbyło się posiedzenie sądu obywatelskiego. Było ono otwarte dla mediów oraz wszystkich obywateli. Każda ze stron przedstawiła swoje koncepcje, nie obyło się bez emocjonalnych wystąpień. Moderatorce udało się zapobiec powstaniu poważniejszych konfliktów. Później każdy z ławników miał okazję zadać pytanie przedstawicielom stron konfliktu. Osoby znajdujące się na widowni również mogły wyrazić swoje stanowisko w rozpatrywanej sprawie. Po zakończeniu debaty ławnicy udali się do specjalnie przygotowanej dla nich sali. Tam przez kilkadziesiąt minut dyskutowali nad wszystkimi argumentami zaprezentowanymi podczas procesu. Następnie przeprowadzili głosowanie. Większością 10:5 uznali, że ulica Umultowska powinna zostać zamknięta dla ruchu pojazdów i zamieniona na deptak. Werdykt ten spotkał się z umiarkowaną reakcją obu stron konfliktu.
8. Mimo że werdykt jury nie był wiążący, prezydent Poznania zdecydował się na jego zaakceptowanie. Decyzja została naniesiona na miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego ulicy Umultowskiej. Ze względu na długi okres zatwierdzania tego typu dokumentów, plan zagospodarowania przestrzennego ulicy Umultowskiej nie wszedł jeszcze w życie.

Zalety	Wady
Zwiększa się poziom zaufania między stronami uczestniczącymi w sporze.	Technika jest czasochłonna i kosztowna.
W oparciu o uzyskane informacje uczestnicy mogą dyskutować w swobodnej atmosferze i wymieniać się doświadczeniami.	Proces doboru ławników jest bardzo skomplikowany, ponadto bywa podważany przez stronę sporu.
Obywatele znacznie zwiększają swoją	Organizator konsultacji, którym

wiedzę na temat rozpatrywanego problemu.	najczęściej jest instytucja publiczna, zмага się z problemem braku zaufania społeczeństwa do urzędników. Aby technika została zastosowana efektywnie, musi przekonać obywateli o swoich dobrych intencjach.
	Moderator musi wykazać się wielkim profesjonalizmem, w przeciwnym razie procedura sądu obywatelskiego może zakończyć się pogłębieniem podziałów pomiędzy stronami konfliktu.

17) Planowanie partycypacyjne

Istotą planowania partycypacyjnego jest włączenie w ten proces także użytkowników danej przestrzeni. Ich wiedza, oczekiwania, jak i pomysły, są wykorzystywane przez profesjonalnych planistów tak, aby zaprojektowana przestrzeń była jak najbardziej funkcjonalna dla wszystkich jej potencjalnych użytkowników, a także dostatecznie elastyczna i estetyczna. Jest to więc niejako rewolucja w całym myśleniu o tworzeniu przestrzeni publicznych, w ramach której praca na desce kreślarskiej staje się wtórna względem pracy z ludźmi nad kształtem ich otoczenia. Wspólne prace mają zmierzać do podjęcia decyzji zarówno o kształcie fizycznym, jak i programie zagospodarowania danej przestrzeni. Twórcą teorii projektowania partycypacyjnego jest Henry Sanoff, wykładowca North Carolina State University, a także profesor wizytujący Polskiego Instytutu Architektury i Sztuki.

Zazwyczaj mówi się o trzech zasadniczych etapach składających się na projektowanie partycypacyjne: analizie środowiskowej, interaktywnym projektowaniu i wypracowaniu ostatecznej koncepcji.

W pierwszym etapie specjaliści (nie tylko zresztą architekci czy urbaniści gdyż w procesie tym uczestniczyć mogą także socjolodzy lub politolodzy) przeprowadzają pewne wstępne prace przygotowawcze. Składają się na nie: analiza danych wtórnych, badania potrzeb i oczekiwań różnych grup, wstępna analiza zasobów miejsca, analiza aktorów procesu i ich interesów, a także wykonanie urbanistycznych prac przygotowawczych. Drugi etap jest najważniejszy i zazwyczaj najbardziej skomplikowany. Najczęściej głównym elementem są warsztaty organizowane dla użytkowników danego obszaru (lub ich przedstawicieli) i profesjonalistów pracujących nad nim. W ich trakcie próbuje się wypracować pierwsze rozwiązania przestrzenne przy wykorzystaniu wiedzy zgromadzonej w pierwszym etapie. Często pomocną osobą okazuje się w tym momencie moderator, którym może być na przykład przedstawiciel nauk społecznych czy doświadczony dziennikarz. To na podstawie tych spotkań powstają pierwsze projekty zagospodarowania bądź rewitalizacji danej przestrzeni. Ostatni etap polega na przedyskutowaniu ze wszystkimi zainteresowanymi zaproponowanych projektów i zaakceptowaniu ostatecznego rozwiązania (dąży się do osiągnięcia konsensusu, który byłby możliwy do przyjęcia przez wszystkie strony, a przynajmniej przez zdecydowaną większość).

Ta technika jest stosowana nie tylko przez podmioty publiczne, ale także różne instytucje, w tym komercyjne czy należące do trzeciego sektora. Naturalnym ograniczeniem natomiast jest fakt, iż technika przeznaczona jest do planowania przestrzennego. W takich konsultacjach wziąć udział mogą nie tylko mieszkańcy danego obszaru, ale także przedstawiciele różnego typu instytucji, które mają tam swoje siedziby.

Jako praktyczne zastosowanie planowania partycypacyjnego w postaci konkretnego narzędzia, można podać przykład działań zorganizowanych przez Stowarzyszenie Architektów RP - oddział we Wrocławiu. Zajęli się oni rewitalizacją zapomnianego dość placu Józefa Piłsudskiego na północy Wrocławia. W lipcu 2012 r. zostało zorganizowane sympozjum, na którym zastanawiano się, jak ożywić tę część miasta. Przedstawiano między innymi pierwotne założenia architektoniczne tego miejsca, a także kolejne fazy jego przekształceń. Dla mieszkańców zorganizowano festyn, a dzięki współpracy z jedną z firm komercyjnych przygotowano pokaz, jak mogłaby wyglądać nocna iluminacja całego placu. Następnie w kolejnych miesiącach cyklicznie odbywały się spotkania mieszkańców i projektantów, na których rozmawiano na temat możliwych zmian w przestrzeni publicznej. Na podstawie tych spotkań poszczególne grupy architektów proponowały własne projekty, które później opiniowali mieszkańcy.

Zalety	Wady
Pozwala stworzyć bardziej funkcjonalną i dostosowaną do potrzeb użytkowników przestrzeń publiczną.	Przeznaczona jest do konsultacji różnych kwestii z obszaru zagospodarowania przestrzennego.
Angażuje wiele podmiotów w jakiś sposób powiązanych z danym obszarem.	W pewnych sytuacjach stosunkowo niewielka grupa może poważnie utrudnić bądź w ogóle zablokować konsultacje.
Sprzyja rozwojowi tożsamości miejsca i bardziej efektywnemu wykorzystaniu przestrzeni publicznej.	

18) Partycypacyjne planowanie strategiczne

Technika ta służy planowaniu rozwoju danej jednostki w pewnym przedziale czasowym. W przeciwieństwie jednak do zwyczajnych procesów planistycznych, jej istotą jest włączenie w jego przebieg jak najszerszych grup społecznych. Mówimy tu między innymi o tzw. przeciętnych mieszkańcach, lokalnych liderach, przedstawicielach różnych instytucji publicznych, społecznych i komercyjnych.

Partycypacyjne planowanie strategiczne przydatne jest zarówno w planowaniu ogólnych strategii, jak i pracy nad bardziej szczegółowo określonymi kwestiami. Technika zazwyczaj zakłada dwa dni pracy lub cztery popołudniowe warsztaty. Podczas spotkań praca dzielona jest na różne etapy, uczestnicy pracują samodzielnie, w podgrupach i na forum całej grupy. By usprawnić wzajemną wymianę informacji i pomysłów, w pracach grup powinien uczestniczyć wykwalifikowany facylitator lub zespół facylitatorów. W przypadku przygotowywania strategii rozwoju jednostki samorządowej w pracach powinni brać udział także przedstawiciele administracji samorządowej. To oni muszą zadbać, aby projektowane rozwiązania były zgodne z prawem i mogły być implementowane przez system administracji publicznej. W procesie może uczestniczyć od 5 do 50 osób. Zarazem należy zwrócić uwagę, że nie liczy się ilość, a jakość. Od ilości osób ważniejsze jest, żeby grupa biorąca udział w pracach związanych z partycypacyjnym planowaniem strategicznym, była odpowiednio zróżnicowana i możliwie jak najlepiej oddawała różnorodność całej zbiorowości.

Cztery sesje warsztatowe, które składają się na proces, poświęcone są kolejno:

- **wizji:** uczestnicy określają, jak chcieliby widzieć swoją społeczność za 3-5 lat; można wykorzystywać tutaj różnego rodzaju techniki wizualizacyjne;

- **barierom:** na tym etapie uczestnicy określają, jakie przeszkody stoją na drodze do spełnienia zarysowanej wcześniej wizji;
- **receptom:** podczas tej sesji wypracowywane są strategie, które pozwolą przezwyciężyć bariery;
- **planowi działania:** tworzony jest plan wraz z zarysem harmonogramu; uczestnicy deklarują, w jakie działania mogą się zaangażować.

Ten ostatni element jest niewralgiczny dla całego procesu. Na tym etapie bowiem wszyscy uczestnicy zobowiązują się do poniesienia części odpowiedzialności za realizację całości planu. Jest to ważne przynajmniej z dwóch powodów. Po pierwsze, uczestnicy zdając sobie z tego sprawę, od początku „powściągają” swoje oczekiwanie, co z kolei sprawia, że stworzona strategia jest bardziej realistyczna i nie jest jedynie „koncertem życzeń”. Po drugie zaś, gdy w realizacji strategii uczestniczą nie tylko podmioty publiczne ale także szeroko pojęta lokalna społeczność, zwiększa się jej potencjalna skuteczność. Może to także zaowocować powstaniem „społecznego pozytywnego sprzężenia zwrotnego”, gdzie sukces wspólnych działań przyczynia się do zwiększenia ogólnej aktywności społecznej i realizacji kolejnych wspólnych działań.

Technikę tą wykorzystują zarówno podmioty publiczne, jak i niepubliczne - szczególnie przez organizacje społeczne czy firmy komercyjne o rozbudowanej kulturze odpowiedzialności społecznej. W pracach brać może udział w zasadzie każdy obywatel.

Technika ta po raz pierwszy została wykorzystana jako narzędzie konsultacyjne w 1993 r. przez Williama „Bill” Johnsona, burmistrza miasta Rochester w stanie Nowy Jork. Miasto to, liczące ponad 220 tys. mieszkańców, przez długie lata zmagало się z powolnym rozwojem i utratą znaczenia. Programy regionalne okazywały się nieskuteczne, podobnie jak inicjatywy władz miejskich, próbujących ożywić miasto. Po wygraniu wyborów nowy burmistrz postanowił nadać nowy impuls rozwojowy. W tym celu stworzył program „Sąsiedzi budują sąsiedztwa” (NBN), w ramach którego to właśnie mieszkańcy mieli stworzyć zupełnie nową strategię dla miasta.

Pierwsza faza procesu trwała 18 miesięcy. Na samym początku, po wstępnych konsultacjach, miasto podzielono na dziesięć obszarów nazwanych sektorami, w ramach których miały być prowadzone prace planistyczne. W każdym sektorze powstał zespół roboczy, w skład którego weszli mieszkańcy, działacze, przedstawiciele kościołów i związków wyznaniowych, organizacji pozarządowych, przedsiębiorców i szkół. W pracach każdego zespołu uczestniczył urzędnik miejski oraz profesjonalny facylitator. Zadanie urzędników ograniczało się do wspierania procesu, główną rolę odgrywali mieszkańcy.

Opracowano zasoby sąsiedztw, określono wizje ich rozwoju, priorytety i szczegółowe plany działań (m.in. w takich sferach, jak: mieszkalnictwo, bezpieczeństwo, estetyka, rozwój ekonomiczny, infrastruktura publiczna, środowisko). Po osiemnastu miesiącach każdy z planów sektorowych był przeglądany, oceniany i poprawiany w taki sposób, aby pozostawał jak najbardziej realistyczny. Po ponad dziesięciu latach funkcjonowania programu zrealizowano ponad 75% planów działania dla każdego z sektorów. Rola miasta w całym procesie to przede wszystkim towarzyszenie mieszkańcom, służenie radą, wiedzą i pomocą.

Dzięki procesom NBN mieszkańcy mogli także wpływać na budżet, ustalać priorytety wydatkowania pieniędzy.

W 2006 r. współdecydowali o ponad 450 mln dolarów.

Zalety	Wady
Tworzona jest strategia, która w możliwie największym stopniu odpowiada oczekiwaniom społecznym.	Znacznie dłuższy niż przy "normalnych" strategiach proces projektowania.
Poszczególne podmioty pracujące przy strategii zobowiązują się wziąć udział w fazie jej późniejszej realizacji.	Musi istnieć odpowiednio wysoki poziom kapitału społecznego, by zarówno na poziomie projektowania, jak i wdrażania strategii proces nie „załamał się”.
Strategia jest bardziej realistyczna, a prace nad nią i jej późniejsza faza wdrożeniowa sprzyjają powstaniu tzw. społecznego pozytywnego sprzężenia zwrotnego.	

Partycypacyjne planowanie strategiczne w gminie Świdnica. Warsztat z liderami.



19) Planning for Real (TM)

Jest to technika służąca planowaniu rozwoju społeczności lokalnych, pozwalająca na wyartykułowanie przez mieszkańców danej społeczności swoich potrzeb w sposób niekonfrontacyjny. Pozwala na zasięganie opinii mieszkańców zarówno w kwestiach bardzo małych i lokalnych (np. ścieżki rowerowe na osiedlach i place zabaw), jak i nieco szerszych. Oryginalność tej techniki polega na tym że uczestnicy procesu pracują na skonstruowanym wcześniej modelu 3D danego obszaru. Model ten powinien być przygotowany wcześniej, nie musi być jednak zaprojektowany profesjonalnie czy posiadać odpowiednią skalę. Należy jednak pamiętać o tym, aby zawierał najważniejsze elementy danej przestrzeni w odpowiednim ułożeniu. Na gotowym modelu uczestnicy umieszczają karty przedstawiające różne lokalne kwestie (np. dostępność miejskiej infrastruktury, ochrona zdrowia, transport publiczny, rynek lokalny itd.). Dla uczestników pozostają także puste karty, na których można zapisać kwestie nieuwzględnione przez organizatorów (powinno być około 300 gotowych kart + puste).

Idea polega na tym, by - kładąc na modelu kartę - wypowiedzieć jednocześnie sugestię dotyczącą rozwiązań z tym miejscem związanych. Gdy wszystkie osoby się wypowiedzą (liczba kartek nie jest w żaden sposób limitowana), przechodzi się do następnej fazy prac. Wszystkie sugestie zostają odpowiednio pogrupowane, a następnie na tej podstawie tworzy się listę priorytetów. Priorytety zaś przekładane są na konkretne działania. Ten etap prac odbywa się zazwyczaj w mniejszych podgrupach. Ostatnim etapem jest stworzenie pewnej

ogólnej strategii rozwoju danego obszaru. Technikę tę można realizować w kilku wariantach. Do konsultacji mogą być zaproszeni wszyscy mieszkańcy danego obszaru (bez jakiegś selekcji) bądź też zorganizować serie spotkań z różnymi grupami osobno, np. osób młodych, emerytów, matek z małymi dziećmi itp. Dużym plusem tej techniki jest fakt, że - dzięki swemu niekonwencjonalnemu charakterowi - przyciąga uwagę i angażuje nawet początkowo sceptycznych uczestników. Z kolei dzięki swej „namacalności” ułatwia współpracę pomiędzy osobami z bardzo różnych grup społecznych i wiekowych.

Planning for Real zostało opracowane jako technika zasięgnięcia opinii przez The Neighbourhood Initiatives Foundation (NIF) i opatrzone znakiem ochronnym. Użycie jej wymaga uzyskania zgody NIF, ale nie wiąże się z żadnymi kosztami, np. uzyskania licencji. Metoda ta była już wielokrotnie stosowana w Wielkiej Brytanii, np. przy planowaniu rozwoju osiedla we wschodniej części Londynu, czy ustanowienia tzw. Home Zone w Morice Town. Z powodzeniem korzystają z niej głównie samorządy lokalne w planowaniu rewitalizacji wybranych obszarów. Uczestniczą zaś w niej wszyscy (bądź z jakichś względów tylko wybrane grupy) mieszkańcy obszarów, których dotyczą prace planistyczne.

Interesującym przykładem wykorzystania tej techniki przy rewitalizacji zaniedbanej dzielnicy jest przypadek miasta Leicester w Wielkiej Brytanii. W 2006 r. władze postanowiły dokonać modernizacji jednej z poprzemysłowych dzielnic miasta (St. Matthew's Estate, której nazwa pochodzi od kościoła św. Mateusza). Dzielnica (oddzielona od pozostałej części miasta autostradą) nie była najlepszą wizytówką. Zdominowała ją uboga ludność zamieszkująca często poważnie zaniedbane pozakładowe budynki pracownicze. Sporą grupę stanowili także emigranci. W osiemnastu spotkaniach wzięło udział łącznie ponad 500 mieszkańców. Na podstawie ich uwag stworzono kilkuletni program rewitalizacyjny, w ramach którego między innymi przekształcono niektóre pofabryczne tereny we wspólne, zielone przestrzenie publiczne czy usprawniono funkcjonowanie komunikacji miejskiej.

Zalety	Wady
Ciekawa i angażująca uwagę uczestników technika.	Nadaje się do konsultacji tylko stosunkowo niewielkich obszarów.
Sprzyja współpracy osób z różnych grup społecznych i wiekowych.	Przygotowanie makiety - pomimo że nie musi być bardzo profesjonalna - wymaga sporego nakładu czasu.
Interaktywna formuła sprzyja pojawianiu się nowych, innowacyjnych rozwiązań.	Każdorazowo należy stworzyć nową makietę.

3. Technika konsultacyjna Aktywni Obywatele

Ze względu na fakt, że technika ta wyraźnie różni się od pozostałych, została omówiona w osobnej części artykułu. Polega ona na włączeniu i zachęceniu do aktywnego udziału obywateli w procesie realizacji konkretnego projektu na każdym jego etapie.

Można wyróżnić 4 główne etapy tego procesu:

1. Zdiagnozowanie najbardziej palących problemów/wyzwań/potrzeb lokalnych. Dokonanie wyboru jednej, kluczowej sprawy, która stanie się przedmiotem konsultacji społecznych. W procesie selekcji władze lokalne powinny bardzo poważnie rozważyć argumenty strony społecznej. Samowolne podjęcie decyzji przez przedstawicieli władzy może zniechęcić ludzi do dalszego uczestnictwa w tej formie konsultacji.
2. Identyfikacja możliwych do wykonania projektów. Podjęcie decyzji o realizacji jednego, bądź też kilku z nich. Podobnie jak w pierwszym etapie konsultacji, przy podejmowaniu decyzji władze publiczne muszą brać pod uwagę stanowisko wszystkich

- grup społecznych oraz środowisk biorących w nich udział. W przeciwnym wypadku obywatele zrezygnują z udziału w realizacji projektu.
3. Budowanie koalicji na rzecz realizacji projektu. Dokonanie podziału pracy podczas przygotowań nad jego wykonaniem.
 - część zadań jest realizowanych wspólnie przez urzędników oraz zainteresowanych obywateli/organizacje pozarządowe;
 - instytucje publiczne są ponadto odpowiedzialne za finansowanie działań podejmowanych w ramach projektu oraz za zapewnienie komfortowych warunków pracy obywatelom je wykonującym;
 - organizacje pozarządowe oraz zainteresowani obywatele samodzielnie wykonują część zadań, dostarczają ponadto wiedzy fachowej oraz nagłaśniają założenia projektu w środowiskach, w których na co dzień funkcjonują.
 4. Ocena wykonania projektu. W celu dokonania ewaluacji niezbędne jest znalezienie odpowiedzi na poniższe pytania:
 - czy efekty pracy są współmierne z oczekiwaniami?
 - czy są jakieś bariery blokujące skuteczne funkcjonowanie projektu?
 - czy (i jeżeli tak, to w jaki sposób) projekt może zostać poprawiony?
 - w jaki sposób zachęcić większą grupę ludzi do korzystania z niego?
 - czy w trakcie wspólnych prac nad projektem doszło do większej integracji środowisk lokalnych oraz wzrósł poziom zaufania na linii obywatele/organizacje pozarządowe – władza lokalna?

Technika konsultacyjna Aktywni obywatele jest przeznaczona dla wszystkich obywateli, którzy interesują się problemami o charakterze lokalnym, obejmującymi często obszar sołectwa, osiedla, dzielnicy bądź gminy. Kolejną grupą uczestniczącą w tej formie konsultacji społecznych są urzędnicy administracji publicznej oraz przedstawiciele władzy lokalnej.

Przy zastosowaniu procedury Aktywni obywatele jej uczestnicy korzystają z wielu innych technik konsultacyjnych.

Najczęściej są to:

- spotkania otwarte;
- analiza opinii, komentarzy oraz skarg przesyłanych przez obywateli;
- spotkania „na żywo” w Internecie;
- badanie na próbie reprezentatywnej;
- planowanie partycypacyjne;
- dni otwarte, pokazy uliczne i festyny.

W przypadku tej techniki można zastosować narzędzie zwane *dotmocracy* (nie istnieje polski odpowiednik dla tego słowa. Dosłownie oznacza ono *demokrację kropkową*). Przy pomocy tego narzędzia duże grupy społeczne są w stanie szybko podejmować decyzje. Jest ono przydatne zwłaszcza na etapie identyfikacji oraz wyboru projektów do realizacji. Z narzędzia korzysta się podczas spotkań otwartych oraz różnego rodzaju pokazów ulicznych i festynów.

Składa się ono z kilku kroków:

1. Organizator spotkania prezentuje podstawowe informacje dotyczące przedmiotu konsultacji jego uczestnikom.
2. Obywatele mają możliwość zadania pytań organizatorowi.
3. Uczestnicy spotkania zostają podzieleni na małe grupy, w których dyskutują na temat przedmiotu konsultacji.
4. Każdy obywatel ma możliwość wpisania swojej propozycji na specjalnie przygotowanych kartach.
5. Uczestnicy konsultacji zamalowują kropki na wyżej wymienionych kartach obok odpowiedzi która im odpowiada. Mogą również wpisać swoje uwagi dotyczące zapropo-

nowanego pomysłu. Obywatel powinien podpisać się na każdej karcie, na której zamalowywał kropki. Poniżej został przedstawiony kwestionariusz używany przy stosowaniu dotmocracy.

6. Organizator konsultacji/moderator omawia każdą kartę z osobna i ogłasza wyniki głosowania.

Kwestionariusz stosowany podczas korzystania z narzędzia dotmocracy:

Pomysł na projekt:						Podpisy
Czy uważasz że pomysł ten jest dobry?						
Zdecydowanie tak	Raczej tak	Jest neutralny ...	Raczej nie .	Zdecydowanie nie	Nie wiem ..	
Silne strony i szanse			Słabe strony i zagrożenia			

Technika Aktywny obywatel – podsumowanie:

Zalety	Wady
Pomaga wskazać faktycznie największe problemy/wyzwania stojące przed społecznością lokalną.	Stosunkowo wysokie koszty organizacji konsultacji.
Wzmacnia więzi lokalne i zwiększa zaufanie do instytucji publicznych	Urzędnicy powinni posiadać sporą wiedzę dotyczącą konsultacji społecznych. W ramach tej techniki stosuje się bowiem szereg innych technik konsultacyjnych.
Pobudza obywateli do działania, brania odpowiedzialności za otaczającą ich rzeczywistość.	

4. Dobór technik konsultacyjnych.

W poprzednich podrozdziałach poddaliśmy analizie szereg technik konsultacyjnych. Oczywiście organizując konsultacje nie jesteśmy w stanie posłużyć się każdą z nich. Nie jest to możliwe, ponieważ każda instytucja przeprowadzająca konsultacje społeczne posiada ograniczone środki finansowe i zasoby ludzkie oraz dąży do tego, aby nawet najtrudniejsze kwestie mogła rozwiązać w stosunkowo niedługim czasie. Warto jednak podkreślić, że prawidłowo przygotowane oraz sprawnie zrealizowane konsultacje umożliwiają efektywniejsze zarządzanie państwem (bądź też województwem, powiatem, gminą, osiedlem, itp.). Żeby konsultacje społeczne zakończyły się sukcesem, ich organizatorzy powinni w sposób odpowiedni dobierać techniki konsultacyjne do przedmiotu konsultacji oraz grup obywateli biorących w nich udział.

W poniższej tabeli autorzy tego tekstu zamieścili swoje rekomendacje dotyczące 2 kwestii:

- jaka powinna być grupa docelowa dla każdej analizowanej w tekście techniki;
- jakie kwestie (obszary tematyczne) najlepiej pasują do określonej techniki konsultacyjnej.

Warto podkreślić, że techniki konsultacji mogą być stosowane w innym warunkach, niż przedstawiono to w tabeli.

W zestawieniu tym przedstawiono, jakie muszą być okoliczności aby dana technika przynosiła największe korzyści.

Technika prowadzenia konsultacji społecznych	Uczestnicy (grupa docelowa)	Kwestie (obszary tematyczne)
Zbieranie informacji oraz opinii pracowników instytucji publicznych.	Urzędnicy administracji publicznej.	Nie tylko problemy, które staną się przedmiotem konsultacji, ale przede wszystkim opinie urzędników na temat stosunku grup społecznych do rozpatrywanych kwestii.
Analiza opinii, komentarzy oraz skarg przesyłanych przez obywateli.	Wszyscy obywatele.	Konkretne, wymagające specjalistycznej wiedzy, kwestie.
Dni otwarte, pokazy uliczne, festyny.	Wszyscy obywatele.	Nie wymagające specjalistycznej wiedzy lokalne sprawy, które dotyczą większości obywateli biorących udział w uroczystości (np. zagospodarowanie ulicy, placu przy którym ww. obywatele mieszkają).
Spotkania otwarte	Wszyscy obywatele	Tematy dotyczące większość obywateli, a nie wymagające specjalistycznej wiedzy (np. strategia rozwiązywania problemów społecznych gminy).
Panel ekspertów.	Specjaliści pochodzący z wielu różnych instytucji oraz środowisk, dysponujący wysoce zaawansowaną wiedzą teoretyczną bądź praktyczną.	Tematy o charakterze społeczno-ekonomicznym (np. lokalny rynek pracy) oraz kwestie o charakterze długofalowym (strategie rozwoju gminy).
Spotkania „na żywo” w Internecie.	Ludzie posiadający podstawową wiedzę na temat komputera i internetu.	Tematy dotyczące obywateli zamieszkujących różne części województwa albo państwa (np. rozwój szkolnictwa wyższego w regionie).
Wywiady indywidualne	Wszyscy obywatele	Wszystkie kwestie mogą zostać profesjonalnie rozpatrzone przy pomocy tej techniki. Wszystko zależy od prawidłowo opracowanego kwestionariusza.
Otwarta przestrzeń (Open Space)	Od kilku po 2 tysiące obywateli. Zgłosić się może każdy zainteresowany obywatel.	Kwestie o charakterze kompleksowym i konfliktogennym (np. problem szeroko rozumianej opieki zdrowotnej w gminie)
Badania na próbkę reprezentatywnej	Celowo wyselekcjonowani respondenci	Podobnie jak w przypadku wywiadu indywidualnego - wszystkie kwestie mogą zostać

		profesjonalnie rozpatrzone przy pomocy tej techniki. Wszystko zależy od prawidłowo opracowanego kwestionariusza.
Karty rozmowy (deliberative meetings of citizens - DEMOCS)	Grupa 8-10 osób reprezentująca różne grupy społeczne i środowiska.	Kontrowersyjne zagadnienia społeczne (np. legalizacja prostytucji).
Grupy fokusowe (pogłębiony wywiad grupowy)	Grupa 5-12 osób, reprezentanci najważniejszych i najbardziej zainteresowanych przedmiotem konsultacji środowisk.	Bardzo konkretny, lokalny problem (np. czy gmina powinna utrzymywać 2 szkoły podstawowe, czy też zdecydować się – choćby ze względów oszczędnościowych – na zamknięcie jednej z nich).
Sondaż deliberacyjny	Reprezentatywna próba mieszkańców gminy (powiatu, województwa, itp. - wszystko zależy od tego, kogo faktycznie dotyczy kwestia poddana konsultacjom.	Trudne, bardzo konkretne, lokalne problemy społeczno-ekonomiczne (np. finansowanie lokalnego klubu sportowego z budżetu gminy).
Koła przypadków (technika study circle)	Grupa 8-12 osób. Reprezentanci grup bezpośrednio zainteresowanych przedmiotem konsultacji.	Lokalne problemy, które zaczęto uważać za istotne dopiero od 50-100 lat (np. zanieczyszczenie środowiska przez lokalną fabrykę).
Referendum lokalne	Wszyscy mieszkańcy gminy (regionu, województwa) posiadający czynne prawo wyborcze.	Kwestie dotyczące utworzenia, połączenia, podziału bądź zniesienia gminy oraz ustalenia granic gminy; w sprawie samoopodatkowania się mieszkańców gminy, oraz w innych ważnych sprawach o charakterze gminnym, powiatowym bądź wojewódzkim (niedotyczących kwestii odwołania organów publicznych).
Budżet partycypacyjny	Wszyscy członkowie społeczności lokalnej posiadający czynne prawo wyborcze (ewentualnie wybrani przez mieszkańców gminy delegaci).	Bieżące, konkretne sprawy o charakterze społeczno-ekonomicznym (przypadek Budżetu partycypacyjnego Miasta Sopot 2012, przykładowe inwestycje: budowa placu zabaw na sopockiej plaży; Remont ul. 23 Marca; stworzenie połączenia autobusowego między Sopotem a Gdańskiem).
Sąd obywatelski	Grupa 12-16 osób nie będąca stroną oraz niespecjalizująca się w kwestii poddanej konsultacji.	Konkretne, konfliktogenne lokalne sprawy (np. zagospodarowanie ulicy zamieszkiwanej przez bardzo różne grupy społeczne).
Planowanie partycypacyjne	Wszyscy obywatele bezpośrednio zainteresowani przedmiotem konsultacji.	Kwestie związane z zagospodarowaniem przestrzeni miejskiej bądź

		wiejskiej.
Partycypacyjne planowanie strategiczne	Grupa kilkudziesięciu osób reprezentująca pozostałych mieszkańców gminy.	Kwestie o charakterze długofalowym – opracowanie dokumentów strategicznych gminy.
Planning for Real (TM)	Reprezentanci najważniejszych środowisk, bądź wszyscy mieszkańcy osiedla, gminy.	Wyłącznie drobne, lokalne kwestie (np. potrzeba budowy ścieżki rowerowej).

5. Podsumowanie

Jak pokazuje polska praktyka samorządowa prowadzenie udanych konsultacji społecznych jest w dalszym ciągu sporym wyzwaniem dla instytucji władzy, organizacji pozarządowych i dla samej społeczności. O ile ich tradycyjne formy zdają się nie rodzić większych kontrowersji to w przypadku ich nowoczesnych postaci rodzi się pytanie o naszą obywatelską dojrzałość, rozumianą jako zdolność do wypełnienia ich autentyczną aktywnością. Prezentując i omawiając katalog dostępnych narzędzi i technik konsultacyjnych staraliśmy się skoncentrować Państwa uwagę na praktycznych, konkretnych aspektach tego problemu aby ułatwić Państwu ich wybór i realne wykorzystanie. Zamykając nasze rozważanie chcielibyśmy jeszcze zwrócić uwagę na trzy ważne okoliczności jakie mogą mieć wpływ na podejmowane przez Was rozstrzygnięcia.

Po pierwsze konsultacje, co brzmi jak banał, nie odbywają się w próżni społecznej. Jednym z ważnych elementów są uwarunkowania natury politycznej. Nie można ich nie dostrzegać. Jesteśmy jako społeczeństwo skażeni negatywnym stosunkiem do tej ważnej sfery życia społecznego.

Starajmy się dokładać wszelkich starań aby konsultacje nie zostały uwikłane w rywalizację o władzę pomiędzy mniej lub bardziej identyfikowalnymi ugrupowaniami i lokalnymi liderami politycznymi. Czasami używamy określenia, iż dziura w drodze gminnej nie ma barw politycznych, partyjnych czy ideologicznych tak samo powinniśmy jako organizatorzy i uczestnicy konsultacji pokazać przedmiot konsultacji jak i samą procedurę jako przejaw lokalnego życia publicznego, pozbawionego politycznych podtekstów.

Drugi istotny czynnik wyznaczający nasze myślenie o działaniach konsultacyjnych jest związany z ich konfliktowym kontekstem. Jest rzeczą naturalną, iż przedmiotem konsultacji są często kwestie sporne, gdzie zaangażowane strony mają sprzeczne interesy i oczekiwania wobec projektowanych decyzji. W zależności od fazy samego konfliktu nasze podejście do wykorzystywania technik konsultacyjnych może być różne. Zdarzać się może, że sama idea przeprowadzenia konsultacji może być kwestionowana, jako wywołująca jakiś problem społeczny, pośrednio powodując sam konflikt wedle słynnego powiedzonka o „wywoływanu wilka z lasu”. Gdy spór już trwa konsultacje mogą być techniką pomocną w jego uregulowaniu. Sugerujemy w tym względzie aby te z jednej strony nie obawiać się inicjowania samej procedury a dążyć do tego aby wykorzystać w ich trakcie techniki zawierające jak największy ładunek dialogu (deliberacji) z wykorzystaniem moderatora jako czynnika neutralnego pozwalającego na zbliżenie stanowisk a być może i osiągnięcia porozumienia w konsultowanej materii.

Trzecia ważna okoliczność wiąże się z normatywnymi aspektami zagadnienia. Jak wiadomo w polskim systemie prawa nie ma powszechnie obowiązującej definicji konsultacji społecznych. Niektórzy mogą traktować tę sytuację jako barierę w ich przeprowadzeniu. Opowiadamy się za potraktowaniem tej okoliczności jako okazji do poszukiwania własnych oryginalnych rozwiązań a tym samym sięgania przez samorządy terytorialne i organizacje pozarządowe po nowoczesne, innowacyjne rozwiązania w realizacji konsultacji. Zalecamy aby zawarte w publikacji propozycje dostosowywać do kontekstu społecznego, zagadnień jakich

dotyczą, specyfiki lokalnych zwyczajów i tradycji czy właściwości partnerów społecznych. Czasami może się okazać, iż cała procedura może być mixem, wspomnianą już przez nas niepowtarzalną kombinacją wykreowaną na użytek konkretnych sytuacji. Na tym może polegać ich siła i zdolność do mobilizacji różnych grup społecznych.

Czwarta ważna uwaga to ta aby nie traktować konsultacji jako czegoś co jest „śmiertelnie poważną”, „odświętną”, regulowaną majestatem prawa procedurą i wedle tego nie powinna mieć przyjaznej dla obywatela, dostępnej „lekkiej” formy. Współczesne życie publiczne domaga się także atrakcyjnej formy, pobudzającej pozytywne emocje stymulujące do sprawczej aktywności. Pozwala to łatwiej przełamywać barierę nieufności jaka występuje w relacjach między instytucjami władzy a obywatelami i budowania poczucia obopólnej satysfakcji z uczestnictwa w ciekawym przedsięwzięciu.

6. Bibliografia

ABC samorządu terytorialnego, Poradnik nie tylko dla radnych, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Warszawa 2006.

ABC konsultacji. Krótki przewodnik po metodach i technikach prowadzenia konsultacji społecznych, Projekt Społeczny 2012, Warszawa 2010.

Berman N., Strategiczne planowanie rozwoju gospodarczego, Municipium, Warszawa 2003.

Długosz D., Wygnański J. J., Obywatele współdecydują. Przewodnik po partycypacji społecznej, Stowarzyszenie na rzecz Forum Inicjatyw Pozarządowych, Warszawa 2005,

http://ue.ngo.pl/files/ue.ngo.pl/public/materialy_analzy/przewodnik_ost.pdf.

Ferens A., Kondas R., Matysiak I., Rzeźnik G., Szyrski M., Jak prowadzić konsultacje społeczne w samorządach? Zasady i najlepsze praktyki współpracy samorządów z przedstawicielami społeczności lokalnych. Przewodnik dla samorządów, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Warszawa 2010.

Gójska A., Kuczyński P., Lewenstein B., Pogoda I., Zielińska E., Konsultacje społeczne w przestrzeni wielkomiejskiej. Ochocki model dialogu obywatelskiego, Polskie Towarzystwo Socjologiczne, Warszawa.

Misztal W., Lokalny dialog obywatelski, Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog”, Warszawa 2008.

Pyka, M., Poradnik dobrych praktyk konsultacji społecznych, Sieć Wspierania Organizacji Pozarządowych SPLOT, Warszawa 2011.

Sprawozdanie z konsultacji społecznych Projektu Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego 2020, Wrocław 2013

http://www.umwd.dolnyslask.pl/fileadmin/user_upload/Rozwoj_regionalny/SRWD/_2013_01_17__NEW_Sprawozdanie_z_Konsultacji_Spolecznych_SRWD.pdf

Sroka J., Wybrane instytucje demokracji partycypacyjnej w polskim systemie politycznym, Wyd. Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2008.

Strategia Rozwoju Gminy Parczew 2007-2015, http://www.miastoparczew.bip.lublin.pl/upload/pliki/Stategia_Rozwoju2007-2015.pdf

Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego 2020, http://www.umwd.dolnyslask.pl/fileadmin/user_upload/Rozwoj_regionalny/SRWD/SRWD_2020-final.pdf

Zychowicz Z. (red.), Przeprowadzanie konsultacji społecznych w samorządzie, Instytut Rozwoju Regionalnego, Szczecin 2011.

Strony internetowe:

<http://www.planningforreal.org.uk/>

http://konsultacje.um.warszawa.pl/baza_wiedzy/techniki_konsultacji_spolecznych

<http://pspp.blox.pl/html>

<http://participedia.net/cases/participatory-budgeting-porto-alegre>

<http://www.neweconomics.org/issues/entry/democracy-participation>

<http://www.prezydent.pl/witryna-obywatelska/witryna-obywatelska/projekt,10.html>

http://dobrepraktyki.decdujmyrazem.pl/files/dobrepraktyki.decdujmyrazem.pl/public/DR_pliki/publikacja.pdf