

**DOMINIK OWCZAREK**

# konsultacje publiczne w bibliotece publicznej – zróbmy to razem

**fundacja  
civis polonus**



# SPIS TREŚCI

<b>1. Czym są konsultacje publiczne</b>	<b>3</b>
<b>2. Model konsultacji publicznych</b>	<b>7</b>
<b>3. Proces konsultacji publicznych</b>	<b>10</b>
<b>4. Gdzie szukać informacji?</b>	<b>38</b>

## SŁOWO WSTĘPNE

Od kilku lat w Polsce można zauważyć dwa równoległe rozwijające się procesy: wzmocnienie bibliotek publicznych jako ośrodków lokalnego życia społecznego i publicznego oraz wzmocnienie (a przynajmniej większe urefleksyjnienie) partycypacyjnego podejmowania decyzji publicznych, np. przy wykorzystaniu mechanizmów konsultacji społecznych.

Biblioteki publiczne mają aspiracje do nieograniczania się wyłącznie do roli repozytorium książek i materiałów multimedialnych. Nowy nurt w kształtowaniu funkcji bibliotek i bibliotekarzy polega na podniesieniu ich pozycji z roli bohatera drugoplanowego do rangi centrum kształtowania społeczeństwa obywatelskiego, propagującego postawy proobywatelskie, a w konsekwencji także budującego wspólnotę lokalną. Wspólnota ta rozumiana jest w kilku wymiarach: 1) społecznym: jako zawiązywanie i wzmacnianie więzi społecznych, które pozwalają akumulować kapitał społeczny – zarówno w postaci więzi pomostowych (*bridging social capital*), jak i wiążących (*bonding social capital*); 2) politycznym: jako tworzenie wspólnoty dyskutującej o sprawach publicznych oraz zainteresowanej życiem publicznym i społecznym w swojej społeczności lokalnej; 3) kulturowym: jako zdobywanie, gromadzenie i wymiana wiedzy między odwiedzającymi bibliotekę, co buduje kapitał kulturowy oraz potencjał kreatywności niezbędny w rozwoju gospodarki opartej o wiedzę i przemysł związany z przetwarzaniem informacji.

W bibliotece, która funkcjonuje w ten sposób – konsultacje społeczne mogą stać się motorem napędzającym aktywność mieszkańców. Przestrzeń biblioteki może być sceną życia obywatelskiego, z półkami książkowymi i komputerami z szerokopasmowym Internetem jako scenografią oraz mieszkańcami jako aktorami. Bibliotekarz/bibliotekarka przyjmuje rolę reżysera, który przygotowuje scenę, jednakże pozostawia aktorom swobodę w odgrywaniu swoich ról. Ponadto jest sojusznikiem instytucji samorządowych wspierającym proces podejmowania decyzji przy współudziale obywateli. Może tym samym uzupełniać deficyty samorządów i wspomagać ich tam, gdzie tego potrzebują. Realizowanie procesów konsultacyjnych w bibliotece wzmacnia także współpracę między instytucjami na poziomie lokalnym i doprowadza do silniejszego ich usieciowienia. Dzięki temu mogą one lepiej się komunikować, rozumieć procedury, interesy i stanowiska.

Społeczność lokalna z silnym poczuciem wspólnoty, zaangażowana w sprawy publiczne jest też samodzielnie broniącym się podmiotem zdolnym do samoorganizacji w sytuacji kryzysowej lub zagrażającej. Obywatele takiej społeczności są w stanie zorganizować się i wspólnie wypracować rozwiązania.

Biblioteka publiczna w nowej roli – jako centrum społeczności lokalnej – może także wyjść naprzeciw problemowi niewielkiego zaangażowania publicznego i promować obywatelskość, która ma charakter codziennej praktyki, np. poprzez rozmowę o sprawach wspólnych. Uczestnictwo w konsultacjach publicznych może stać się tak samo naturalne jak robienie zakupów w Internecie czy sprawdzanie repertuaru kin. Demokracja incydentalna może w ten sposób zmienić się w demokrację ciągłą, stabilną i zachowującą (*sustainable*).

Taki właśnie kapitał jest obecnie generowany i kumulowany w licznych bibliotekach publicznych w Polsce. Rozwój bibliotek – centrów lokalnego życia publicznego – wzmacnia nasze więzi społeczne, kształtuje tożsamość lokalną i buduje społeczeństwo obywatelskie – także dzięki prowadzonym przez nie konsultacjom publicznym.

## 1. Czym są konsultacje publiczne

Zacznijmy od tego, czym są konsultacje publiczne<sup>1</sup>. W ramce przytoczona jest ich definicja, a dalej znajdziesz krótkie omówienie jej.

Konsultacje publiczne to proces zasięgnięcia opinii wśród interesariuszy przez jednostkę administracji publicznej w podejmowanej przez nią decyzji, który ma określone ramy formalne.

---

1) W tym opracowaniu stosowane są zamiennie nazwy „konsultacje społeczne” i „konsultacje publiczne”. Używanie podwójnego nazewnictwa związane jest z dyskusją terminologiczną w odniesieniu do tego pojęcia. „Dialogowi obywatelskiemu / publicznemu” powinna odpowiadać nazwa „konsultacje publiczne”, natomiast „dialogowi społecznemu” – „konsultacje społeczne”. Obecnie jednak powszechnie używa się nazwy „konsultacje społeczne” także w odniesieniu do konsultowania decyzji z obywatelami i organizacjami pozarządowymi. Aby popularyzować tę nazwę i jednocześnie podkreślić silniejsze konotacje „biblioteki publicznej” z „konsultacjami publicznymi” - obie wersje stosowane są tu zamiennie.

## **DECYDOWANIE O WSPÓLNYCH SPRAWACH – SAMORZĄD TO MY**

Gminy – najmniejsze jednostki administracyjne w Polsce – to społeczności lokalne, które mają władzę do samodzielnego decydowania o sprawach dotyczących ich jako całości w ramach obowiązującego systemu prawnego. Samorządy gminne (urzędy gminne, urzędy miejskie) są reprezentantami tych społeczności lokalnych, które są powołane specjalnie do tego, żeby zajmować się wspólnymi sprawami. Mówiąc prościej – gmina to cała społeczność lokalna: Ty, Twoi bliscy, znajomi, ale również ci, których osobiście nie znasz, ale mieszkają w tej samej gminie. Natomiast jednostka samorządowa jest oddelegowana przez społeczność lokalną, aby zarządzała sprawami dotyczącymi ogółu. Samorządy funkcjonują także na poziomie większych jednostek terytorialnych: powiatu oraz województwa (regionu).

Urzednicy samorządowi na co dzień podejmują szereg decyzji, które dotyczą całej społeczności, np. o tym, gdzie wybudować drogę, jakie wydarzenia kulturalne dofinansować, jak radzić sobie z problemem bezrobocia czy problemami zdrowotnymi mieszkańców. Zakres spraw, którymi zajmują się samorządy, i procedury podejmowania decyzji zapisane są w odpowiednich ustawach<sup>2</sup>. Obywatele społeczności lokalnej dają samorządowi mandat do podejmowania tych decyzji, np. poprzez wybory radnych, ale mogą także wpływać na sprawy publiczne właśnie podczas konsultacji społecznych. Wyrażają oni w ten sposób swoją wolę co do kształtu decyzji podejmowanej przez samorząd, która wpłynie na sposób i jakość życia całej społeczności. Warto z tej możliwości korzystać dla dobra wspólnego, ale też po to, by wyrazić swój sprzeciw wobec decyzji, które mogą zagrozić w jakiś sposób danej społeczności.

### **PROCES I RAMY FORMALNE**

Proces podejmowania decyzji administracyjnej ma określone ramy formalne, które zapewniają jego transparentność i zasadność. W samorządzie decyzja przyjmuje formę aktu prawa miejscowego – uchwały (na poziomie centralnym są to ustawy czy rozporządzenia). Każdorazowo jest to dokument, np. uchwała o planie miejscowym, do której dołączony jest plan zagospodarowania przestrzeni czy strategia rozwoju miejscowości. Zanim decyzja zostanie zatwierdzona, mogą zostać przeprowadzone konsultacje społeczne (w niektórych przypadkach występuje obowiązek przeprowadzenia konsultacji społecznych), których celem jest zasięgnięcie opinii zainteresowa-

---

2) Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, Dz.U. 1990 nr 16 poz. 95; ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym, Dz.U. 1998 nr 91 poz. 578; ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa, Dz.U. 1998 Nr 91 poz. 576 ; ustawa z dnia 14 czerwca 1960 r. Kodeks postępowania administracyjnego, Dz.U. 1960 Nr 30 poz. 168.

nych podmiotów. Konsultacje te mają swój ogłoszony publicznie początek i koniec, zdefiniowany przebieg i charakter (np. konsultacje otwarte lub zamknięte). Klarowność i przestrzeganie tych elementów konsultacji społecznych to kluczowe cechy dobrze zrealizowanego procesu. Model tego procesu i zasady dobrych konsultacji społecznych omówione zostaną szczegółowo w rozdziale 4.

## ZASIĘGANIE OPINII

Zasadniczą ideą konsultacji społecznych jest zbieranie opinii zainteresowanych osób, instytucji i organizacji na temat podejmowanej decyzji (lub jej kształtu). Powody zasięgnięcia opinii mogą być różne: chęć włączenia obywateli w podejmowaną decyzję, chęć skonfrontowania pomysłów urzędu z opiniami obywateli, aby dowiedzieć się jakie jest nastawienie poszczególnych grup, może nim być też chęć podniesienia jakości rozwiązań, a czasem po prostu jest to obowiązek prawny. Na pewno nie jest to pełen zestaw powodów. Naczelną zasadą konsultacji społecznych jest jednak to, że jednostka administracji publicznej może zebrać uwagi i opinie, natomiast nie ma obowiązku ich uwzględniać w ostatecznie podejmowanej decyzji. Zarówno uczestnictwo w konsultacjach społecznych, jak i wykorzystanie ich wyników przez organizatora jest dobrowolne. W zależności od tego, jak rozwinięta jest kultura demokracji i podejmowania decyzji w danym samorządzie, jak również na poziomie administracji centralnej, stopień wpływu uwag uczestników i uwzględniania ich przez administrację publiczną jest różny. Sherry Arnstein w artykule *A Ladder of Citizen Participation* (1969)<sup>3</sup> zaproponowała skalę tego wpływu w postaci tzw. drabiny partycypacji. Dzieli się ona na trzy poziomy: 1) brak uczestnictwa obywateli w podejmowanych decyzjach (nonparticipation), 2) działania polegające na prowadzeniu rozmów (tokenism) oraz 3) władza obywatelska (citizen power). Każdy z poziomów zawiera kolejne elementy składowe: 1) manipulacja (manipulation), terapia (therapy); 2) informowanie (informing), konsultacje (consultation), łagodzenie/ugłaskiwanie (placation); 3) partnerstwo (partnership), delegowanie władzy (delegated power), kontrola obywatelska (citizen control)<sup>4</sup>. Najwyższy poziom partycypacji zakłada wspólne podejmowanie decyzji, które polega na tym, że jednostka administracji publicznej zatwierdza jako obowiązującą decyzję, która została wypracowana wspólnie z uczestnikami procesu konsultacji. Im wyżej poziom partycypacji w danej gminie (kraju) można umiejscowić, tym bliżej do wzorca demokracji deliberatywnej.

---

3) Arnstein, S.R. (1969), *A Ladder of Citizen Participation*, *Journal of the American Planning Association* 35 (4): 216–224.

4) Tłumaczenie tekstu Arnstein z opisem koncepcji drabiny partycypacji można znaleźć w publikacji „Partycypacja. Przewodnik Krytyki Politycznej”, praca zbiorowa, Krytyka Polityczna, Warszawa.

## **INTERESARIUSZE (OBYWATELE, ORGANIZACJE, INSTYTUCJE)**

Interesariusze – najprościej ujmując – to podmioty, które są zainteresowane jakimś procesem lub decyzją. Przede wszystkim są nimi pojedynczy obywatele: mieszkańcy danej gminy, kiedy konsultowany jest np. gminny program ochrony środowiska, lokalny program rewitalizacji, program rozwoju kultury. Interesariuszami mogą być także organizacje skupiające pojedynczych obywateli, tzn. stowarzyszenia czy fundacje. Często w skład grupy podmiotów, z którymi prowadzi się konsultacje włącza się także ośrodki badawcze i naukowe, instytucje eksperckie czy indywidualnych ekspertów, a także jednostki publiczne, w których zakresie obowiązków znajduje się zajmowanie się podejmowaną decyzją (np. biblioteki zapraszane są do konsultowania programów rozwoju kultury, ośrodki pomocy społecznej do konsultowania strategii rozwiązywania problemów społecznych). Nie można też zapomnieć o podmiotach, które oficjalnie nazwane są partnerami społecznymi i biorą udział w tzw. dialogu społecznym, czyli o związkach zawodowych i organizacjach pracodawców. To, którzy interesariusze mogą brać udział w konsultacjach społecznych, zależy od charakteru danego procesu decyzyjnego. Więcej o właściwym definiowaniu grupy docelowej i skutecznym docieraniu do nich z informacją o konsultacjach znajduje się w rozdziale 4.

## **ADMINISTRACJA PUBLICZNA**

Konsultacje społeczne mogą być prowadzone przez jednostki administracji publicznej, jak zostało opisane w punkcie Decyzja, ale także przez jednostki im podległe – tak, jak ma to miejsce np. w przypadku bibliotek publicznych. Konsultowane mogą być te kwestie, które znajdują się w zakresie decyzyjności danej biblioteki. W przypadku jednostek tego typu należy przykładać szczególną wagę do wyboru zagadnienia do konsultacji, na które biblioteka i uczestnicy konsultacji mogą mieć rzeczywisty wpływ. Kolejną istotną kwestią jest fakt, że jednostki te są w całości lub w przeważającej części finansowane ze środków publicznych, co należy mieć na uwadze przy planowaniu i realizacji takiego procesu.

Zupełnie inną kwestią jest rola jednostek podległych samorządowi jako miejsce lub organizator procesu konsultacji jakiejś kwestii, która leży w domenie danego samorządu. W takiej sytuacji np. biblioteka może być gospodarzem konsultacji społecznych budżetu gminy czy programu współpracy z organizacjami pozarządowymi.

## 2. Model konsultacji publicznych

W przedstawieniu, jak powinny wyglądać dobrze zorganizowane konsultacje publiczne, pomocny będzie trójwymiarowy model zaczerpnięty z raportu Fundacji Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia” i SMG/KRC Millward Brown pt. Raport z badania efektywności mechanizmów konsultacji społecznych w Polsce<sup>5</sup>, który dotyczy procesów konsultacyjnych odbywających się na różnych poziomach: samorządowym i centralnym. Jego zaletą jest uniwersalność. W związku z tym może być on odniesiony również do konsultacji prowadzonych w bibliotekach na poziomie lokalnym. Model składa się z trzech wymiarów (3P): X – proces konsultacji społecznych, Y – praktyka konsultacji społecznych i Z – percepcja konsultacji społecznych z perspektywy organizatorów i uczestników. Pierwszy z wymiarów dotyczy przebiegu procesu w określonych etapach następujących po sobie we właściwej kolejności i ważne jest, aby zaistniał każdy z tych etapów. Zatem istotna jest tu kompletność, sekwencyjność, a także zgodność z określonymi procedurami. Wymiar praktyki konsultacji dotyczy zasad realizacji procesu na każdym z jego etapów. Większość z wypisanych zasad da się zaaplikować do każdego z etapów. Można je nazwać standardami konsultacji społecznych. Ostatni wymiar dotyczy postrzegania procesu konsultacji z perspektywy różnych „aktorów”, którzy mają różne role, a także interesy. W związku z tym mogą inaczej oceniać proces i jakość konsultacji społecznych. Inny może być ich poziom satysfakcji związany z procesem, wynikiem czy psychologicznym komfortem.

### **PUNKT ZERO: Decyzja o przeprowadzeniu konsultacji**

określenie przedmiotu, celu i zakresu konsultacji, wyznaczenie zespołu czy komórki prowadzącej proces.

### **X: Procedury konsultacji społecznych:**

- odniesienie do kontekstu formalnego, tzn. do dokumentów czy ustaw wyższego rzędu, strategii, oficjalnych wytycznych;
- gromadzenie wiedzy o przedmiocie konsultacji;
- akcja informacyjna – określenie grup docelowych, wybranie metody, kanału informacyjnego i języka adekwatnego do odbiorców; zasięg i dotarcie do zainteresowanych;

5) Celiński A., Frączak P., Herbst J., Kołakowska Z., Matuszewski J., Owczarek D., Piechociński T., Stempień M., Wielkopolan B., Wojciechowska M., Wygnański J.J. (2010), Raport z badania efektywności mechanizmów konsultacji społecznych w Polsce, Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia”, SMG/KRC Millward Brown, Warszawa.



- zasięganie opinii – metoda, liczba etapów i poziom ich „interaktywności”;
- informacja zwrotna – moment upubliczniania wniosków, odnoszenie się do nich, uzasadnienie podjętej decyzji z odniesieniem się do uwag i do dokumentów wyższego rzędu; forma upublicznienia, zasięg dotarcia;
- wykorzystanie wyników – czy zostały wniesione zmiany, jakie i ile uwag przyjęto;
- ewaluacja konsultacji – w jaki sposób założone cele zostały zrealizowane: efektywność i poprawność procesu – sensowność konsultacji;
- sprawozdawanie z postępów realizacji przedmiotu konsultacji – czy występują, forma przekazywania informacji, dotarcie do zainteresowanych.

#### Y: Praktyka prowadzenia konsultacji społecznych:

- dobra wiara – konsultacje powinny być prowadzone z czystymi intencjami, nie powinny stanowić formy manipulacji politycznej ani mieć charakteru fasadowego. Wszystkie strony przestrzegają uzgodnionych zasad i rzetelnie rozważają zgłaszane argumenty. Pojawiające się konflikty czy nieporozumienia powinny być rozstrzygane zgodnie z tą zasadą;
- zasada poszanowania dobra ogólnospołecznego i interesu ogólnego – prowadzone konsultacje i ich efekty powinny mieć na względzie także interesy ogólne, a nie wyłącznie uczestników konsultacji;
- legalność – strony, a w szczególności administracja publiczna, przestrzegają reguł prawnych w zakresie konsultacji i stosują się do „ducha” tych przepisów, nie zaś wyłącznie do ich litery;
- reprezentatywność i równość – wszyscy chętni (nie tylko partnerzy instytucjonalni, ale także poszczególni obywatele) mogą brać udział w konsultacjach na równych prawach, z uwzględnieniem stopnia swej reprezentatywności dla określonego rodzaju interesów społecznych, zróżnicowanych uprawnień i funkcji, które wypełniają w życiu publicznym, adekwatności metod, możliwości organizacyjnych i finansowych;
- rzetelność – przedstawiane opinie są przygotowane rzetelnie i starannie, odzwierciedlają prawdziwe poglądy środowisk reprezentowanych przez uczestników, a ze strony administracji podejmowane są działania, które zapewniają najwyższy standard organizacyjny konsultacji;
- przejrzystość, otwartość – jawność konsultacji jest jej podstawową regułą i dotyczy celu konsultacji, jej uczestników, zasad, procedur i efektu końcowego;

- kompleksowość – konsultacje, w zależności od potrzeb i szczebla, powinny mieć charakter lokalny, regionalny, sektorowy lub ogólnokrajowy. Łączenie różnych typów konsultacji może być uzasadnione, wymaga jednak odpowiedniego dostosowania zasad i technik konsultacji;
- dokumentowanie – poszczególne kroki, poglądy, spotkania mające miejsce w trakcie konsultacji są dokumentowane, a zainteresowani uczestnicy mogą się do tych dokumentów odwoływać i wnioskować o ich korektę zgodnie ze stanem faktycznym;
- ciągłość i sprzężenie zwrotne – proces konsultacji ma charakter ciągły, planowy i zmierza do osiągnięcia zadeklarowanego celu, nie jest zaś organizowany ad hoc, pod wpływem żądań („wymuszanie konsultacji”) czy narastających napięć społecznych, nie występują w nim okresy zastoju, a następnie gwałtownej i spóźnionej aktywności. Uczestnicy konsultacji mają prawo spodziewać się publicznej reakcji na zgłaszane opinie zarówno w trakcie debaty, jak i w czasie jej podsumowania;
- koordynacja – proces konsultacji ma koordynatora, którym jest osoba pełniąca istotną funkcję w jednostce publicznej (wójt, burmistrz, prezydent miasta, starosta, marszałek, minister, itp.), przy pełnym zaangażowaniu podległej mu administracji.

## Z: Percepcja konsultacji społecznych:

### A. punkty widzenia:

- organizatora (administracji publicznej),
- uczestników (organizacje pozarządowe, związki zawodowe, organizacje pracodawców, lokalne ugrupowania polityczne, dziennikarze, parafie i organizacje kościelne, radni, obywatele);

### B. rodzaje satysfakcji:

- związane z procesem:
- proceduralna (zgodność z regułami),
- merytoryczna (dostarczenie istotnych i rzetelnych argumentów) ,
- psychologiczna (np. satysfakcja z bycia wysłuchanym, poczucie sprawstwa etc.),
- związane z uczestnikami (wzajemne postrzeganie interesariuszy):
- motywacje do udziału w konsultacjach lub ich organizowaniu,
- kompetencje,
- błędy,
- waga i efektywność konsultacji.

### 3. Proces konsultacji publicznych

#### **PRZYGOTOWANIE I PLANOWANIE**

W ramach przygotowania do konsultacji publicznych musisz zebrać możliwie najwięcej informacji o 1) samej podejmowanej decyzji, 2) jej kontekście formalnym i instytucjonalnym, 3) i wreszcie, na podstawie tych danych, przygotować plan procesu.

#### **Wiedza o konsultowanej decyzji**

W pierwszym kroku musisz precyzyjnie zdefiniować, co jest przedmiotem decyzji. Przedmiot ten musi być konkretny i zazwyczaj instytucje samorządowe nie mają z tym problemu. Przykładem może być uchwalenie programu współpracy z organizacjami pozarządowymi, strategii rozwoju miejscowości czy jakaś inna kwestia, która leży w obowiązkach danej jednostki samorządowej. W przypadku biblioteki może to być roczny plan pracy biblioteki, czy plan przeorganizowania przestrzeni.

Dalej istotne jest zebranie dostępnej wiedzy w zakresie podejmowanej decyzji. Zazwyczaj ma ona formę dokumentów urzędowych. Niejednokrotnie decyzja dotyczy dokumentu, który miał już poprzednią wersję we wcześniejszym okresie obowiązywania, więc należy zebrać wszystkie wersje i zapoznać się z ich treścią, aby uchwycić ciągłość działań czy nawet określonych polityk publicznych, np. strategia rozwoju gminy.

Decyzje samorządowe podejmuje się zazwyczaj w oparciu o dostępne dane pochodzące z różnych badań. Mogą to być statystyki publiczne dostępne w Banku Danych Lokalnych, w publikacjach Głównego Urzędu Statystycznego, ale także gromadzone przez inne instytucje publiczne, np. powiatowe urzędy pracy, ośrodki pomocy społecznej, policję. Warto też poszukać raportów badawczych, które mogą dotyczyć konsultowanej kwestii. Postaraj się dotrzeć do odpowiednich publikacji w bibliotece, na stronach organizacji pozarządowych, ośrodków badawczych, instytucji specjalistycznych. Cenne będzie także dotarcie do danych dotyczących opinii publicznej w interesującej Cię kwestii. Weź pod uwagę, że zazwyczaj można dotrzeć do dwóch rodzajów informacji: 1) wiedza ekspercka w zakresie konsultowanej decyzji (np. wiedza o technikach ochrony środowiska), 2) wiedza o percepcji społecznej dotycząca tego, w jaki sposób społeczność lokalna odnosi się do danego zagadnienia.

Wiedzę, która jest już zgromadzona w różnej postaci (statystyki publiczne, raporty, ekspertyzy, etc.) zawsze warto uzupełnić o własne badania na potrzeby tego konkretnego procesu decyzyjnego, do którego się przygotowujesz. Jeśli sam/a nie jesteś

badaczem/ką społecznym/ą lub ekspertem/ką w danej dziedzinie warto na tym etapie zlecić wykonanie badań, żeby zebrać możliwie dokładną i aktualną wiedzę. Badania te mogą dotyczyć obu rodzajów wiedzy: eksperckiej i społecznej. Przeprowadzenie badań wymaga poświęcenia odpowiedniego czasu i środków finansowych, ale to właśnie dzięki nim można prowadzić politykę opartą o wiedzę (evidence-based policy) – także na poziomie lokalnym. Przeprowadzenie takich badań na potrzeby konsultacji publicznych będzie bardzo cenne, ale nie jest to konieczny element procesu.

Kiedy już dysponujemy informacjami, jaka decyzja ma być przedmiotem konsultacji, oraz mamy wiedzę na temat konsultowanej sprawy i opinii społecznych z nią związanych, możemy przejść do następnego kroku, jakim jest określenie interesariuszy. To podmioty, które mają jakiś interes w tym, aby decyzja miała określony kształt. Na pewno należy do nich samorząd, który zobowiązany jest do prowadzenia polityki w danym zakresie. Mogą to być także inne instytucje publiczne podległe samorządowi np. szkoły, jednostki ochrony zdrowia, zarządy dróg. Warto też przejrzeć listę organizacji pozarządowych zarejestrowanych na terenie danej jednostki terytorialnej i wybrać z nich te, które w swoich celach statutowych wpisane mają zagadnienia zbliżone do konsultowanej kwestii. Listę organizacji pozarządowych można znaleźć na stronie urzędu lub pytając bezpośrednio w samym urzędzie (np. pełnomocnika ds. współpracy z organizacjami pozarządowymi). Nie można zapomnieć także o indywidualnych obywatelach, dziennikarzach, którzy nie są nigdzie zrzeszeni, ale wykazują swoje zainteresowanie. Każda decyzja samorządowa jest specyficzna i zainteresowane nią mogą być różne instytucje, dlatego ważne jest, żeby każdorazowo określić grupy docelowe, nawet w sytuacji, kiedy przedmiotem decyzji jest kolejna wersja dokumentu wcześniej obowiązującego. Na przykład przy uchwalaniu planu zagospodarowania przestrzeni, obowiązkowymi uczestnikami są właściciele nieruchomości objętych projektem planu, a w przypadku strategii aktywizacji zawodowej i promocji zatrudnienia, naturalnymi uczestnikami są powiatowe urzędy pracy, związki zawodowe, organizacje pracodawców i ciała dialogu społecznego.

## **Kontekst procesu decyzyjnego**

Po pierwszym rozeznaniu się w tym, co ma być przedmiotem decyzji, jaką masz na ten temat wiedzę i kto może być zainteresowany decyzją, trzeba przyjrzeć się możliwościom i ograniczeniom formalnym. Określ, jaki formalny kształt ma mieć dana decyzja, jakiego rodzaju dokumentem powinna być i jaki ma być jego status oraz ranga. Z tego wynikają możliwości wpływu na daną kwestię. Inną rangę ma strategia rozwoju miejscowości, a inną dokument bardziej szczegółowy, np. program współpracy z organizacjami pozarządowymi. Ważne jest także określenie, jakie są relacje między tym dokumentem a innymi aktami prawnymi, z którymi powinien być kompatybilny. Chodzi nie tylko o akty wyższego rzędu, ale również ustawy i uchwały samorządowe, które regulują daną kwestię.

Sprawdź koniecznie, czy istnieje obowiązek konsultacji w przypadku procesu, który przygotowujesz. Jeśli jest, musisz zapoznać się z jego warunkami i ich przestrzegać. Obecnie w Polsce funkcjonuje szereg kwestii konsultowanych obowiązkowo (patrz załącznik na końcu), jednak wymogi formalne co do procesu są sformułowane na tyle ogólnie, że pozwala to na dość duże zróżnicowanie w planowaniu procesu, adekwatnie do lokalnego kontekstu. Sprawdź ponadto, czy w Twojej miejscowości obowiązuje regulamin konsultacji przyjęty przez samorząd. Jeśli tak, powinieneś zorganizować proces zgodnie z jego zapisami.

Kluczowe jest również, kto jest uprawniony do podjęcia danej decyzji. Zazwyczaj jest to rada gminy, powiatu, województwa, która głośuje nad przyjęciem projektu sporządzonego przez wójta, burmistrza, prezydenta miasta, starostę lub marszałka województwa. Jeśli są to konsultacje związane wyłącznie z działaniem biblioteki, taką osobą uprawnioną jest dyrektor biblioteki lub przedstawiciel samorządu, np. wójt. Rozpoznaj kompetencje decyzyjne i możliwości działania wyznaczane przez uprawnienia do podjęcia decyzji. Prześledź również całą ścieżkę formalną, jaką musi przejść decyzja – dobrze, żebyś znał wszystkie szczegóły związane z procesem podejmowania decyzji. Jeśli Ty – jako organizator/ka procesu konsultacji społecznych – będziesz mieć pełny zestaw informacji formalno-proceduralnych, które niestety nie są powszechne w Polsce, dużo łatwiej będzie Ci zadbać o dopełnienie wszystkich formalności oraz klarownie i skutecznie komunikować to uczestnikom.

Na tym etapie trzeba jednoznacznie określić ramy konsultowanej decyzji. Musisz precyzyjnie zdefiniować, co obejmuje decyzja, ale także czego nie obejmuje. Dzięki temu można oszacować pole wpływu danej decyzji na rzeczywistość. Kiedy już wiesz, jaki jest obszar decyzyjny, równie ważne jest określenie, jaki jest zakres konsultacji: czy konsultacje dotyczą całości podejmowanej decyzji, czy tylko jej części, które z elementów nie mogą być zmienione (np. z powodu ograniczeń płynących z prawa polskiego lub innych dokumentów wyższego rzędu), a co może być przedmiotem zmiany. Na tym etapie – podobnie jak w poprzednich krokach – precyzyjne określenie tych obszarów pozwoli zdefiniować dokładnie sytuację, a Tobie da możliwość ostrego zobaczenia warunków brzegowych i klarownego komunikowania ich uczestnikom.

## **Planowanie procesu konsultacji publicznych**

Posiadając wiedzę o przedmiocie konsultacji i otoczeniu formalnym, możesz przystąpić do planowania procesu.

Przede wszystkim – w porozumieniu z osobami do tego uprawnionymi – podjęta musi być decyzja o tym, czy konsultacje społeczne zostaną przeprowadzone. Jest to punkt

zero w naszym modelu konsultacji społecznych. W celu podjęcia tej decyzji rozważ następujące kwestie: czy istnieje obowiązek konsultacji, czy jest szansa na to, żeby konsultacje miały choć niewielki wpływ na ostateczną decyzję, czy dysponujesz odpowiednimi zasobami, żeby przeprowadzić je przy zachowaniu przynajmniej minimalnych standardów.

### **Jeśli zostanie podjęta decyzja o konsultowaniu danej kwestii, przejdź do następujących kroków.**

Zbierz zespół, który będzie zajmował się zaplanowaniem i przeprowadzeniem konsultacji publicznych. Musi być on odpowiednio liczny, żeby sprostał skali procesu. Wyznaczony musi zostać zakres odpowiedzialności i podział zadań – pomocne będzie wskazanie osoby uprawnionej formalnie, która będzie odpowiedzialna za ich przebieg. W zespole muszą znajdować się odpowiednio kompetentne osoby posiadające: wiedzę o procedurach formalnych i procesie konsultacji społecznych, umiejętności w zakresie komunikowania się z uczestnikami i władzami. Możesz rozważyć zaproszenie do zespołu koordynującego konsultacje kompetentnego przedstawiciela mieszkańców/organizacji pozarządowych.

Weź pod uwagę także zaproszenie do zespołu (na zasadach, które będą adekwatne) osób, które dysponują wiedzą merytoryczną w zakresie podejmowanej decyzji. Jeśli tego wymaga proces, rozważ także włączenie doświadczonego profesjonalisty z zakresu prowadzenia konsultacji społecznych. Może to być także odpowiednia osoba spoza urzędu / biblioteki np. psycholog środowiskowy, socjolog.

Zadbaj o to, żeby zespół miał odpowiednie osadzenie formalne, aby proces, który przeprowadzi, był ściśle zespolony z procesem podejmowanej decyzji i miał szansę na realny wpływ na tę decyzję. Konsultacje publiczne, które nie są prowadzone w ścisłym porozumieniu z podmiotami uprawnionymi do podjęcia decyzji, mogą wywołać wiele negatywnych konsekwencji: niezadowolenie uczestników, konflikt z organizatorem, strata czasu i innych zasobów, etc.

Następnie określ zasadniczy cel konsultacji społecznych – najlepiej w porozumieniu z zespołem konsultacyjnym i podmiotem uprawnionym do podejmowania decyzji. Może to być np.:

- zdobycie informacji, które mogą podnieść jakość dokumentu,
- poprawienie relacji z opinią publiczną / rozładowanie napięcia lub konfliktu,
- wdrożenie programu wymagającego uczestnictwa obywateli (w tym przypadku podjęcie działań konsultacyjnych należy rozpocząć już na etapie podejmowania decyzji),
- realizacja idei partycypacji publicznej i społeczeństwa obywatelskiego,



- wypełnienie obowiązku formalnego.

Cele mogą być również inne w zależności od konkretnego kontekstu.

Na tym etapie warto też przygotować spisany zestaw najważniejszych kwestii merytorycznych, który będzie potem podstawą do przygotowania materiałów związanych z procesem. Pomocne może być rozpisane ich w formie zagadnień problemowych z krótkim opisem konsekwencji różnych rozwiązań. W planie konsultacji musi znaleźć się także zakreślony precyzyjnie przedmiot konsultacji społecznych – wykorzystaj w tym celu pracę wykonaną na etapie określenia kontekstu procesu decyzyjnego.

Sporządź listę interesariuszy, którzy zostali zdefiniowani wcześniej, a także zbierz ich dane kontaktowe w jednym miejscu (najlepiej w uporządkowanej bazie danych). Można ich także pogrupować ze względu na status prawny, specyfikę tematyczną, geograficzną, a także charakter czy rodzaj interesu, jaki mają w uczestnictwie w procesie. W tym celu wykorzystaj pracę jaką wykonałeś / wykonałaś na etapie gromadzenia wiedzy o przedmiocie konsultacji społecznych.

Etapem końcowym jest sporządzenie planu konsultacji społecznych, który powinien zawierać następujące elementy:

- przedmiot i zakres konsultacji,
- podmiot odpowiedzialny za podjęcie decyzji
- zespół prowadzący konsultacje,
- kryteria podmiotów potencjalnie zainteresowanych, do których skierowana będzie informacja o prowadzeniu konsultacji,
- pierwsza lista interesariuszy,
- etapowość procesu (jednokrotne / kilkukrotne zasięgnięcie opinii, proces ciągły wypracowywania rozwiązania, etc.),
- forma i zasięg akcji informacyjnej o prowadzeniu konsultacji,
- forma i instrumenty zasięgnięcia opinii,
- forma i zasięg przekazania informacji zwrotnej o wyniku konsultacji i ich wpływie na podjętą decyzję,
- harmonogram konsultacji społecznych,
- dane kontaktowe i
- sposób udzielania informacji o przedmiocie i procesie konsultacji.

W sporządzeniu planu może pomóc Ci osoba zajmująca się profesjonalnie komunikacją społeczną.

O ile to możliwe, rozważ także, czy możliwe jest zaplanowanie procesu konsultacji publicznych wraz z jego przyszłymi uczestnikami.

## AKCJA INFORMACYJNA

Mając w ręku plan procesu konsultacji publicznych, można zabrać się do działania. Na początku trzeba powiedzieć zainteresowanym podmiotom o swoim zamiarze zasięgnięcia opinii w danej sprawie. Jednym z celów konsultacji jest zebranie możliwie szerokiego spektrum głosów. Nie uda Ci się tego skutecznie przeprowadzić bez zainicjowania akcji informacyjnej, dzięki której będziesz mógł dotrzeć do odbiorców, na których Ci zależy.

Dysponujesz już listą kontaktów do mieszkańców, organizacji i instytucji, które są zainteresowane konsultacjami podejmowanej decyzji. Upewnij się, że nie brakuje na niej kluczowych interesariuszy. Jeśli udało Ci się ich skategoryzować w odpowiedni sposób, zastanów się, jaka informacja o konsultacjach najlepiej do nich dotrze i zachęci do uczestnictwa.

Rozważ następujące kwestie: rodzaj informacji, który najlepiej dotrze do poszczególnych grup odbiorców, kanał informacyjny, który jest naturalny i często używany przez poszczególne grupy, język informacji oraz rozwiązania graficzne.

Zazwyczaj kategorie interesariuszy w danym procesie konsultacji są zróżnicowane i używają innych form, kodów komunikacyjnych. Dlatego w skutecznej akcji informacyjnej warto zastosować zestaw kanałów informacyjnych z adekwatnym przekazem, który w efektywny sposób dotrze do osób / podmiotów, na których Ci zależy. Uwzględnij to, czy są to interesariusze instytucjonalni, eksperci, zrzeszeni w organizacjach czy pojedynczy obywatele. Zwróć uwagę na ich wiek i narzędzia komunikacyjne, którymi się posługują.

O ile przepisy nie określają, jak powinna wyglądać akcja informacyjna, na tym etapie panuje dosyć duża dowolność i szeroki zestaw możliwości, z których możesz skorzystać. Przede wszystkim dostosuj metodę informowania do swojego kontekstu i skorzystaj z tych, które do tej pory przy podobnym temacie były skuteczne. Zrezygnuj natomiast z tych, które nie dotarły w sposób odpowiedni do odbiorców.

Znajdziesz tu kilka najpopularniejszych pomysłów na akcję informacyjną (wraz z krótkim opisem), które mogą być dla Ciebie zestawem, z którego możesz czerpać w zależ-



ności od potrzeb w konkretnym przypadku. Potraktuj je jako inspirację do swoich działań. Wybierz te, które działają – możesz je uzupełnić także o metody, które znajdziesz w innych źródłach. Odwołaj się do skutecznych metod tradycyjnie stosowanych, ale nie obawiaj się eksperymentować z nowymi formami, które mogą okazać się co najmniej tak samo skuteczne. Zwróć szczególną uwagę na niskokosztowe narzędzia elektroniczne. Najskuteczniejsze będzie wybranie pewnego zestawu metod, które są względem siebie komplementarne i oddziałują na wszystkie grupy docelowe akcji.

### **Informacja w gablocie urzędowej/bibliotecznej**

To najczęściej stosowana i wiążąca się z najmniejszymi kosztami oraz nakładem pracy metoda informowania. Można się jednak domyślać, że jej efektywność jest dość niska, ponieważ dociera tylko do części osób, które odwiedzają urząd lub bibliotekę. W podniesieniu skuteczności tej metody może pomóc dobre opracowanie graficzne, które rzuca się w oczy i łatwo jest wyłapywane z morza innych informacji. Niemniej jednak może to być skuteczna metoda np. w małych miejscowościach (choćby na wsi), gdzie wciąż jest tradycja wymiany informacji dzięki słupowi informacyjnemu przy głównym ośrodku aktywności w tej społeczności (przy urzędzie czy sklepie).

### **Wystawy**

Wystawa poświęcona jakiemuś zagadnieniu może przyciągać większą liczbę odbiorców niż niezbyt interesujący słup ogłoszeniowy czy tablica informacyjna. Bardzo pomocne może być lokalizowanie wystaw w najbardziej eksponowanych i odwiedzanych przez grupy docelowe miejscach. Przy okazji pokazywania treści związanych z określonym tematem, można umieścić informację o konsultacjach z zachęceniem do wzięcia w nich udziału.

### **Plakaty i ulotki**

Rozszerzeniem metody informacji w gablocie urzędowej jest przygotowanie plakatów i ulotek, które mogą być umieszczone w wielu miejscach. Należy pamiętać przy tej formie informowania, aby plakaty i ulotki były rozmieszczone w miejscach, które są najbardziej dostępne publicznie: słupy ogłoszeniowe, instytucje publiczne, środki komunikacji, wejścia do parków, ale również często uczęszczane sklepy. Skalę dostępności należy ocenić na podstawie powszechnej wiedzy o użytkowaniu przestrzeni lub na podstawie badań czy informacji zwrotnych o dotarciu plakatów i ulotek w poprzednich akcjach informacyjnych. Ważnym aspektem komunikatu jest przygotowanie odpowiedniej szaty graficznej, która pozwoliłaby interesariuszom wyłapać go spośród innych informacji.

## **Akcja informacyjna przy pomocy tradycyjnych wysyłek pocztowych**

Jest to metoda, która sprawdza się w sytuacji, kiedy grono interesariuszy jest stosunkowo niewielkie i wysyłka listów (najlepiej ze spersonalizowanym zwrotem w liście) jest formą możliwą logistycznie do przeprowadzenia, np. konsultacja renowacji fragmentu ulicy, w której interesariusze są ściśle określone. Formalny list z zaproszeniem dobrze zadziała również w przypadku podmiotów instytucjonalnych (personifikacja również wskazana), które po pierwsze używają tej formy rejestrowanej komunikacji jako główną, a po drugie taka forma może w większym stopniu zobowiązywać do uczestnictwa. Może to być skuteczna metoda w przypadku konsultacji zamkniętych. Niemniej jednak jest to dość kosztowna metoda, jeśli chciałoby się ją stosować w większej skali.

## **Konferencje, spotkania medialne, eventy**

Pomocne mogą być także metody polegające na specjalnie przygotowanym wydarzeniu, podczas którego komunikuje się chęć rozpoczęcia procesu konsultacyjnego. Wydarzenia takie podnoszą rangę konsultacji, szczególnie jeśli osobą zapraszającą jest osoba ciesząca się uznaniem społecznym lub piastująca wysokie stanowisko. Niemniej jednak na wydarzenie takie muszą być wysłane zaproszenia, co wymaga wcześniej przygotowanego wyboru zestawu podmiotów. Warto w takiej sytuacji pomyśleć o zaproszeniu dziennikarzy prasowych, radiowych, telewizyjnych, którzy będą mogli zrelacjonować wydarzenie za pośrednictwem mediów. Metody te nie muszą być kosztowne finansowo, wymagają natomiast pewnego wysiłku organizacyjnego i czasu poświęconego przez organizatorów i uczestników. Dodatkową zaletą tych form może być diagnoza zainteresowania opinii publicznej daną sprawą.

## **Informowanie za pośrednictwem mediów (prasa, radio, telewizja)**

Dużo większe możliwości daje przeprowadzenie akcji informacyjnej za pośrednictwem prasy, radia lub telewizji. Warto sprawdzić w danej gazecie czy stacji poziom czytelnictwa, słuchalności, oglądalności, a także charakterystykę odbiorców. Formy te są adekwatne, jeśli docierają do zdefiniowanych wcześniej interesariuszy. Komunikat może być umieszczony np. na infoscreenach zamontowanych w środkach komunikacji: w autobusach, tramwajach, w metrze. Informacja w mediach może mieć charakter przygotowanego wcześniej komunikatu (po raz kolejny warto podkreślić, że atrakcyjność formy ma duże znaczenie w skuteczności dotarcia), ale także postać udzielonego wywiadu, uczestnictwa w transmitowanej debacie, etc., podczas których pojawia się zaproszenie do wyrażenia swojego zdania w danej sprawie. Ta metoda może dobrze się spisać w przypadku konsultacji o szerokim zakresie, np. decyzji, które dotyczą całej społeczności.

## **Rozmowa bezpośrednia lub kontakt telefoniczny**

Może to być metoda udzielania informacji, która asystuje pozostałym formom akcji informacyjnej. Możliwość udzielenia dodatkowej informacji w bezpośredniej lub telefonicznej rozmowie może budować także większe zainteresowanie potencjalnych uczestników. Należy pamiętać w takiej sytuacji, aby umieszczać dane kontaktowe w głównym komunikacie informacyjnym.

Nie wykluczone jest także zapraszanie na konsultacje w bezpośredniej lub telefonicznej rozmowie. Jest to metoda, która - jak w przypadku bezpośredniej komunikacji pocztowej - może się sprawdzić w przypadku zamkniętych konsultacji lub konsultacji z niewielką grupą docelową. Jest to metoda dość czasochłonna, niemniej może mieć dość dużą skuteczność.

## **Nieformalna akcja informacyjna**

Nieoceniona jest także nieformalna akcja informacyjna, którą można nazwać także pocztą pantoflową. Wykorzystuje ona sieci kapitału społecznego do rozprzestrzeniania informacji. Może to być metoda wspierająca inne formy akcji informacyjnej, która silnie aktywizuje potencjalnych uczestników. Nie powinna to być natomiast jedyna forma akcji informacyjnej.

## **Narzędzia internetowe**

Dzięki rozwojowi technologii cyfrowych można skorzystać z różnych narzędzi internetowych, które cechuje niskokosztowość, potencjalnie szeroki zakres dotarcia i natychmiastowość odbioru komunikatu. Wachlarz narzędzi internetowych jest również szeroki: zawieszenie informacji na stronie internetowej urzędu lub biblioteki (może to być także strona Biuletynu Informacji Publicznej danej jednostki administracji publicznej), bezpośredni mailing na konkretne adresy elektroniczne (także listy mailingowe), fora internetowe, korzystanie z własnych newsletterów, a także portale społecznościowe (Facebook, Google+, Grono.net, Nasza Klasa, etc.) czy komunikatory (Tweeter).

Na szczególną uwagę zasługują portale konsultacyjne skonstruowane specjalnie na potrzeby wspierania procesu konsultacji publicznych. Informacje o wydarzeniach konsultacyjnych można otrzymywać dzięki specjalnym wcześniej zdefiniowanym powiadomieniom przesyłanym na prywatne i instytucjonalne adresy elektroniczne lub numery telefonów.

Z wymienionych powodów może to być skuteczna metoda informowania. Należy jednak pamiętać o ograniczeniu związanym z używaniem Internetu - taki komunikat nie dotrze do osób/podmiotów, które go nie używają lub robią to rzadko, np. osoby star-

sze, niezamożne, posiadające niski poziom kapitału kulturowego, osoby mobilne (imi-granci, zmieniający miejsce zamieszkania).

Kiedy zdecydujesz się już na zestaw metod prowadzenia akcji informacyjnej, czas na przygotowanie samego materiału informacyjnego. Komunikat musi być dostosowany do konkretnej grupy docelowej, a także do kanału informacyjnego (inaczej wygląda informacja na plakacie, inaczej w audycji radiowej czy podczas konferencji). W każdym przypadku jednak przy konstruowaniu komunikatu rozważ jego następujące funkcje: informacyjną (czy zawiera wszystkie konieczne informacje), perswazyjną (czy stara się zachęcić docelową grupę do uczestnictwa w konsultacjach), edukacyjną (czy przekazuje informacje w sposób, który podnosi stan wiedzy), promocyjną (czy przedstawia konsultacje społeczne jako proces, w którym warto uczestniczyć).

Nie warto formułować komunikatu w postaci suchego języka urzędowego – co prawdopodobnie jest naturalnym odruchem urzędników. Taki komunikat zazwyczaj jest precyzyjny i informatywny, ale trudny w odbiorze dla grup ze zróżnicowanym poziomem wykształcenia czy kompetencji językowych. Komunikat powinien być prosty i raczej odsyłać do szczegółowej informacji, niż zawierać ją w sobie. Pomocne jest zawarcie zwrotów bezpośrednich do odbiorcy, które mają charakter perswazyjny, np. „przyjdź”, „wypowiedz się”, „wyraź swoją opinię”. Powinno stosować się język uwidaczniający korzyści, jakie wynikają z zaangażowania, podkreślać wpływ na podejmowane decyzje i losy społeczności lokalnej. Warto też zwrócić uwagę na to, aby forma graficzna była atrakcyjna dla grupy docelowej. Cenne jest wypracowanie spójnej tożsamości graficznej komunikatów konsultacyjnych, dzięki czemu forma wizualna będzie kojarzyć się z zaangażowaniem, wyrażaniem swojego głosu.

## **ZASIĘGANIE OPINII**

Zasięganie opinii w zakresie konsultowanej kwestii jest sednem całego procesu.

To na tym etapie dochodzi do przekazania swojego zdania przez interesariuszy organizatorom konsultacji oraz następuje konfrontacja projektu z wiedzą, postawami i zapatrywaniami zróżnicowanych grup. Specyfiką tego etapu jest komunikacja dwustronna między władzą a obywatelami, organizatorami a uczestnikami konsultacji społecznych. Bardzo szerokie jest spektrum metod zasięganania opinii – jeszcze szersze niż w przypadku form akcji informacyjnej. Niektóre z nich mają charakter niemal uniwersalny, np. spotkania konsultacyjne, inne są bardziej specyficzne, np. dostosowane do planowania przestrzeni. Ponadto różnią się one

między sobą poziomem interaktywności: od mało interaktywnych – jak składanie uwag w formie pisemnej do organizatora – po metody wymagające silnej interakcji czy nawet negocjacji – jak ma to miejsce w przypadku warsztatów czy grup eksperckich. Jedne są bardziej tradycyjne, inne innowacyjne i wymagające większej kreatywności.

**Metodę zasięgnięcia opinii powinno się dostosować do charakteru podejmowanej decyzji, zwyczajów panujących w danej społeczności, specyfiki interesariuszy, ale także do możliwości jakimi dysponuje urząd / biblioteka.**

Podobnie jak w przypadku metod informowania, poniżej opisane są przykładowe metody zasięgnięcia opinii, które mogą stanowić dla Ciebie inspirację. Nie znaczy to jednak, że metod tych nie można modyfikować do specyficznych kontekstowo procesów czy ich ulepszać. Nie jest to na pewno pełen zestaw technik. Można odnaleźć w różnych źródłach także inne sposoby zasięgnięcia opinii i zachęcam Cię do poszukiwania takich rozwiązań, które najlepiej sprawdzą się w Twoim lokalnym kontekście.

Jedną z zasadniczych kwestii, jakie należy określić, jest etapowość procesu (najlepiej już na poziomie planu konsultacji publicznych). Dobrą praktyką jest rozpoczęcie konsultacji na możliwie najwcześniejszym etapie, czyli w momencie, kiedy pojawiają się założenia uchwały / programu / strategii. Dalej konsultowany może być projekt dokumentu, a także projekt w prawie ostatecznej wersji. W przypadku kwestii bardziej skomplikowanych lub kluczowych z punktu widzenia danej społeczności, można wyobrazić sobie proces wieloetapowy. Przyjęta metoda konsultacji musi być na tyle pojemna, aby mogła sprostać zaplanowanym etapom konsultacji.

Zanim przejdziemy do omawiania przykładowych technik, warto dopowiedzieć, że na potrzeby zasięgnięcia opinii często przygotowuje się różnego rodzaju materiały, na podstawie których komunikuje się zagadnienia do konsultacji. Warto zadbać, by miały one prosty, przejrzysty i zrozumiały dla przeciętnego odbiorcy, a jednocześnie precyzyjny język. Dzięki temu uniknąć można problemów z niezrozumieniem, chaosem w zgłaszaniu uwag, a w konsekwencji także konfliktom, jakie mogą się ujawnić wskutek niezrozumiałego przedstawienia przedmiotu i zakresu konsultowanej decyzji. Jeśli uczestnik nie rozumie zasad i przedmiotu konsultacji, to przyczyna leży prawdopodobnie w niewłaściwie przygotowanych materiałach lub w niedostosowanej formie komunikacji. Źle poinformowany uczestnik będzie mało efektywnym interesariuszem (biernym, zgłaszającym nietrafne uwagi, bądź reagującym emocjonalnie). Przedstawione poniżej metody uporządkowane są ze względu na poziom ich interaktywności między organizatorem i uczestnikami – zgadza się ona zazwyczaj z gradacją złożoności metody.

## **Składanie uwag pocztą tradycyjną lub faksem**

Jest to najmniej interaktywna i jednocześnie jedna z najbardziej powszechnych metod zasięgnięcia opinii podczas konsultacji publicznych w Polsce. Jej zaletą jest niski koszt działania i analizy uwag, nie ma także potrzeby angażowania dodatkowych specjalistów z zakresu komunikacji społecznej. Ma ona jednak ograniczone możliwości nawiązywania interakcji z uczestnikami i nawiązywania długofalowej relacji zaufania między uczestnikami procesu.

## **Zgłoszenie uwag w urzędzie: pisemnie, ustnie, telefonicznie (także infolinia)**

Te metody nie różnią się znacznie od poprzednich, wymagają natomiast nieznacznie większego zaangażowania ze strony zarówno uczestników konsultacji, jak i osób przyjmujących wnioski. Nieznaczna ich przewaga polega na kontakcie personalnym, dzięki któremu podnoszą się szanse na nawiązanie bardziej osobistej relacji między „aktorami”.

## **Zasięgnięcie opinii drogą elektroniczną**

Dużym ułatwieniem, zarówno dla uczestników, jak i dla organizatorów konsultacji społecznych, jest możliwość wykorzystania narzędzi internetowych. Zastąpienie drogi papierowej elektroniczną zmniejsza – i tak już dość niskie – koszty operacyjne procesu. Łatwiejsze jest także przetwarzanie i przechowywanie informacji w formie elektronicznej.

Istnieją także bardziej interaktywne formy konsultacji przy wykorzystaniu narzędzi internetowych. Mogą służyć temu celowi fora internetowe, czaty, webinaria, wideokonferencje, a także specjalne portale konsultacyjne wspomniane już wcześniej. Możliwa jest wtedy dynamiczna i dwukierunkowa wymiana opinii, która dostępna jest z każdego miejsca na ziemi, w którym jest dostęp do Internetu. Przesyłane mogą być nie tylko uwagi, ale także materiały multimedialne, np. zdjęcia, obrazy, pliki audio i video. Po raz kolejny warto zaznaczyć, że stosowanie tych narzędzi wygodne jest dla osób sprawnie posługujących się tym narzędziem. Jego użycie nie jest powszechne w starszych grupach wiekowych i wśród osób zagrożonych wykluczeniem cyfrowym.

## **Spotkania indywidualne z zainteresowanymi osobami i przedstawicielami instytucji**

Wysoki poziom interakcji możliwy jest także podczas spotkań indywidualnych. Przy wykorzystaniu tej metody zgłaszane uwagi są odnotowywane bezpośrednio, a ponadto możliwe jest obustronne dopytywanie, dzięki czemu interesariusze



mogą lepiej zrozumieć się nawzajem i dojść do konsensusu, o ile to możliwe. Seria kilkudziesięciminutowych rozmów z kluczowymi interesariuszami może dostarczyć w krótkim czasie przeglądu najważniejszych opinii i sposobów rozwiązania różnych kwestii. Ograniczeniem tej metody jest błąd związany z zagrożeniem niską reprezentatywnością pozyskanych opinii (mała próbka rozmówców) oraz błąd związany z wpływem prowadzącego wywiad. W celu ograniczenia tych zakrzywień, należy mieć dobrze sformułowany cel (a także pytania) rozmowy, przeprowadzać spotkania z osobami, które są reprezentatywnymi przedstawicielami kluczowych grup interesariuszy (najczęściej jest to lider). Warto zadawać raczej pytania otwarte („Co myślisz temat...?”, „Jak oceniasz...?”) niż zamknięte (zaczynające się od „czy”). Po rozmowie sporządzona powinna być notatka z wywiadu z zaznaczeniem najważniejszych opinii. Kluczowe jest zapewnienie anonimowości i poufności. Może być to metoda wspierająca inne formy zasięgnięcia opinii.

### **Otwarte spotkania, konferencje, warsztaty, badania**

Metody, w ramach których dochodzi do najsilniejszej konfrontacji mają charakter bezpośredniego spotkania uczestników konsultacji społecznych. Zaletą tych metod jest to, że „na żywo” prezentowane są założenia konsultowanej kwestii, więc można na bieżąco obserwować reakcje interesariuszy oraz otrzymać uwagi ze strony uczestników natychmiastowo. Istnieje możliwość udzielenia dodatkowych objaśnień, przekazania „miękkich treści”, takich jak intencje, emocje (związane nie tylko z treścią decyzji, ale także z procesem). Zwiększa się szansa na przeprowadzenie szerszej debaty, która zlokalizuje aktualnie dyskutowaną decyzję w kontekście innych zagadnień, np. plan zagospodarowania dzielnicy w kontekście planu zagospodarowania miasta, strategia rozwiązywania problemów społecznych w kontekście całej polityki społecznej. Bezpośrednie spotkania sprzyjają także nawiązaniu spersonalizowanych relacji między obywatelami i urzędnikami (linking social capital), budowie atmosfery zaufania i wspólnej pracy na rzecz dobra publicznego.

Różnorodność metod należących do tej kategorii jest bardzo duża. Tu opisane zostaną tylko niektóre. W doborze metod zasięgnięcia opinii nie ograniczaj się wyłącznie do wymienionych w tej publikacji – możesz sięgnąć także do innych dostępnych źródeł (książki, broszury, publikacje internetowe, portale poświęcone konsultacjom społecznym i partycypacji obywatelskiej) również w innym obszarze językowym niż polski.

### **Otwarte spotkania konsultacyjne**

To najbardziej popularna forma konsultacji społecznych i może ona być realizowana w wielu wariantach. Jednakże warto pamiętać o kilku podstawowych zasadach. Przed podjęciem decyzji o kształcie spotkania przywołaj zasadnicze cele i grupy docelowe konsultacji społecznych. Wypisz dokładnie,

jakie cele chcesz osiągnąć podczas dyskusji. Następnie wypunktuj zagadnienia do konsultacji, które mają być poruszone podczas spotkania. Zastanów się także, w jaki sposób zaprezentujesz konsultowaną kwestię oraz w jaki sposób będziesz zbierać uwagi i je rejestrować. Miejsce spotkania powinno być łatwo dostępne dla wszystkich zainteresowanych grup (nie zapomnij także o osobach z ograniczeniem sprawności, osobach starszych, osobach z dziećmi), nie powinno znajdować się na peryferiach, a komunikat o spotkaniu powinien jednoznacznie wskazywać lokalizację miejsca spotkania. Termin powinien być dostosowany do możliwości uczestników – najczęściej jednak dogodną porą jest popołudnie (po godzinach pracy). Uwzględnij także długość trwania spotkania tak, aby nie kończyło się ono zbyt późno. Jeśli planujesz kilka spotkań, można je odbyć o różnych porach, w ten sposób zwiększy się szansa, że któryś z terminów będzie odpowiedni.

Spotkanie powinno mieć swoją agendę, która musi być przedstawiona uczestnikom na początku wraz z regułami dyskusji. Po przywitaniu i przedstawieniu technicznych zagadnień można przejść do prezentacji konsultowanej decyzji, potem zazwyczaj następuje dyskusja i pojawiają się pytania. Nie zapomnij również o formalnym zamknięciu spotkania.

Pomocne przy przeprowadzeniu spotkania może być wsparcie profesjonalnego moderatora. Jego rola polega na przeprowadzeniu spotkania zgodnie z ustaloną procedurą i zasadami. Dobrze jest mieć taką osobę w bibliotece lub w urzędzie, możliwe jest jednakże zaproszenie takiej osoby z zewnątrz.

Dobry moderator powinien być niezależny od interesariuszy spotkania, w równy sposób udzielać głosu uczestnikom (m.in. dbać również o wydobywanie głosu osób, którym trudniej jest przebić się w dyskusji), dbać o to, by każda osoba czuła się zaakceptowana i włączona w rozmowę. Jego rola polega na stworzeniu atmosfery wzajemnego szacunku i psychologicznego poczucia bezpieczeństwa. Uczestnicy akceptują prowadzenie spotkania, o ile nie zagraża to ich interesom, moderator zatem powinien koncentrować się wyłącznie na procesie i nie ingerować w treść dyskusji czy opinii. Podczas dyskusji powinno się także unikać symboli władzy czy siły (tytuł, pozycja społeczna, zajmowane stanowisko), które mogą onieśmielić osoby, które zajmują niższą pozycję – przez to może być zaburzona zasada równości podczas spotkań. Zadaniem moderatora jest trzymać się głównego tematu spotkania, nie popadać w dygresje, utrzymywać dyscyplinę czasową. Powinien też wspierać klarowność komunikatów, tłumaczyć opinie na język u wspólnionej wiedzy (shared knowledge) powstającej podczas spotkania. Ważne jest także, by stworzył klimat atmosfery akceptacji dla wszystkich uczestników posługujących się różnymi kompetencjami językowymi i formami komunikatów. Ponadto powinien przyjmować i dostrzegać komunikaty emocjonalne i oceny faktów, nie powinien jednak sam dokonywać ocen ani tre-



ści komunikatów, ani ich ładunku emocjonalnego. Kluczowe dla płynnego przebiegu dyskusji (a także dla wychodzenia z sytuacji impasu) jest formułowanie dyskusyjnej kwestii i pojawiających się argumentów w sposób konstruktywny i otwierający na możliwości. Pomocne jest także krótkie podsumowywanie danej wypowiedzi (parafraza), a także robienie podsumowań w kluczowych momentach dyskusji. Moderator w końcowym etapie spotkania może spróbować skonstruować próbne rozwiązania sytuacji, które wynikną z argumentów uczestników, tak aby sprawdzić możliwość konsensusu. Nie jest jego celem natomiast doprowadzenie do ostatecznego rozwiązania.

## **Metody projektowania partycypacyjnego**

Są to metody specjalnie dedykowane podejmowaniu decyzji związanych z kształtem przestrzeni lub programem instytucji publicznych. Przy wykorzystaniu tych metod można projektować program, np. biblioteki, ośrodka kultury, centrum społeczności lokalnej, ale także przestrzeń, np. park publiczny, plac, ruch uliczny, ścieżki rowerowe czy też stworzyć plan zagospodarowania jakiejś przestrzeni. Główna idea polega na generowaniu pomysłów (na przestrzeń lub jej program) przez obecnych lub przyszłych użytkowników miejsca tak, żeby było one dostosowane do ich potrzeb, wizji, a także było osadzone w tożsamości lokalnej. Niejednokrotnie są to procesy kilkietapowe i czasochłonne. Ważną rolę w tej metodzie odgrywa planista (architekt, urbanista) i moderator procesu (psycholog środowiskowy, wyspecjalizowany socjolog). Bardzo cenne jest także zasilenie projektowania partycypacyjnego badaniami możliwości (afordancji) planowanej przestrzeni, sposobów jej użytkowania i percepcji z perspektywy różnych interesariuszy. Takie badania mogą również być prowadzone przez psychologów środowiskowych lub odpowiednio wyspecjalizowanych socjologów.

## **Charrette (wózek)**

Jedną z najstarszych (XIX w.) i najczęściej opisywanych metod projektowania partycypacyjnego jest metoda Charrette wypracowana przez paryską École des Beaux-Arts. Jej nazwa pochodzi od wózka, którym przedstawiciel uczelni dowoził do oddania projekty studentów. W ostatnim momencie studenci dokonywali poprawek na zmierzającym w stronę uczelni wózku. Z czasem nazwę tę przypisano metodzie projektowania partycypacyjnego. Do tej pory opracowano już szereg jej różnych wersji, jednakże można wyróżnić dwie najważniejsze.

Pierwsza z nich polega na wypracowywaniu podczas warsztatów, które zazwyczaj trwają kilka dni, pomysłów oraz planów jakiejś przestrzeni, np. budynek centrum społeczności lokalnej, biblioteki, osiedla. Rozpoczynają się one wspólnym spotkaniem, a następnie prace przenoszą się do poszczególnych grup, które mogą pracować nad różnymi aspektami danej przestrzeni lub różnymi jej wersjami. Ostateczne wersje są uzgadniane do momentu, kiedy uczestnicy dojdą do konsensusu.

Druga wersja metody ma charakter bardziej ekspercki i nie ogranicza się tylko do określonej grupy uczestników warsztatów. Zespoły ekspertów (architekci, urbaniści, specjaliści w dziedzinach szczegółowych, decydenci) na podstawie opinii, które słyszą od uczestników warsztatów, wypracowują szereg rozwiązań przestrzennych. Warsztatów z uczestnikami jest więcej i każdorazowo mogą to być inne osoby, więc więcej osób ma szansę wypowiedzieć się w danej kwestii. Ponadto uczestnicy mogą odwiedzać miejsce, gdzie pracuje multidyscyplinarny zespół ekspertów i może na bieżąco komentować aktualny etap prac. Zazwyczaj jest to specjalny pawilon – może być zlokalizowany w miejscu, które jest przedmiotem konsultacji – przy którym organizowana jest wystawa z proponowanymi rozwiązaniami. W ten sposób projekt jest dostępny dla wszystkich przechodniów i zachęca do wyrażenia swojej opinii. Efekty prac prezentowane są na spotkaniu podsumowującym.

### **Projektowanie oparte na wiedzy (evidence-based-design)**

Jest to metoda, która w kompleksowy i ściśle ze sobą połączony sposób wiąże klasyczne projektowanie przestrzeni z badaniami użytkownika tej przestrzeni i konsultacjami publicznymi. W pierwszej kolejności realizowane są badania przestrzeni przy wykorzystaniu szeregu metod: mapowanie ewaluatywne, mapowanie poznawcze, wywiady indywidualne z użytkownikami miejsca w danej przestrzeni z wykorzystaniem zdjęć (foto-story), spacerów badawczych z użytkownikami miejsca (transect walk), spacerów eksperckie (expert reconnaissance), badania kwestionariuszowe wśród użytkowników miejsca, analiza śladów w przestrzeni, analiza danych zastanych, etc. Etap ten powinien być zrealizowany przez doświadczonych badaczy, którzy przygotowują raport na podstawie zebranych danych o użytkowaniu i percepcji przestrzeni. Na podstawie tych oraz specjalistycznych danych (np. plan zagospodarowania przestrzeni, wytyczne konkursu, etc.) architekt przygotowuje projekt. W trzecim etapie prowadzone są konsultacje publiczne przygotowanego projektu. Można zastosować szereg metod konsultacyjnych – od spotkań aż po warsztaty projektowania partycypacyjnego. Wskazane jest przygotowanie kilku wariantów rozwiązań, które mogą być dyskutowane. Po szeregu poprawek, etapów warsztatów projektowych projekt kierowany jest do zatwierdzenia przez samorząd.

Przy wykorzystaniu tej metody został zaprojektowany Park Kaskada na warszawskim Żoliborzu (2008).

### **Spacer badawczy (transect walk, city walk)**

Jest to moderowane przejście przez konkretną przestrzeń, która jest przedmiotem konsultowanej decyzji (plan zagospodarowania, rewitalizacja, renowacja, zmiana funkcji), wraz z jej użytkownikami (różne grupy: mieszkańcy, pracownicy, bywal-

cy, etc.), podczas którego uczestnicy komentują rozwiązania przestrzenne. Jest to bardziej metoda badawcza niż konsultacyjna, natomiast można ją zastosować jako znaczące uzupełnienie szerszych procesów konsultacji publicznych. Jego tematem mogą być kwestie z pełnego spektrum zagadnień: zagospodarowanie przestrzeni zielonych, renowacja budynków, wyznaczenie funkcji w przestrzeni (ścieżki ruchu pieszego i kołowego, place zabaw, parkingi, sklepy, miejsca rekreacyjne, ośrodki kultury, biblioteka, etc.), bezpieczeństwo, tożsamość miejsca, etc. Moderatorem powinna być doświadczona osoba, np. psycholog środowiskowy, wyspecjalizowany socjolog, doświadczony urzędnik. Zaletą tej metody jest mówienie o przestrzeni, znajdując się w niej. Ponadto komentowane mogą być zagadnienia pojawiające się na bieżąco podczas podobnego do codziennego użytkowania przestrzeni.

### **Audyt bezpieczeństwa**

Oryginalna metoda, która została po raz pierwszy zastosowana na warszawskim Żoliborzu podczas 11. Kongresu PlaNet (2007) przez psychologów środowiskowych, stanowi połączenie kilku metod: badania kwestionariuszowego poczucia bezpieczeństwa, warsztatów grupowych i spaceru badawczego, realizowanych wśród mieszkańców rewitalizowanego osiedla. Metoda składa się z kilku następujących po sobie etapów.

W pierwszej kolejności należy przeprowadzić akcję informacyjną wśród mieszkańców, zapraszającą na spotkanie, przy wykorzystaniu metod opisanych w poprzednim podrozdziale. Szczególną grupą, która jest najwrażliwsza na zagrażające sygnały, są kobiety (najbardziej kobiety z małymi dziećmi), więc należy zadbać, żeby to głównie one były uczestniczkami spotkania (warsztaty mogą być również jednopłciowe). Podczas spotkania przedstawiana jest konsultowana kwestia, jaką jest poprawienie poczucia bezpieczeństwa na osiedlu, i omówienie procedury całych warsztatów. W następnej kolejności przeprowadzany jest spacer badawczy po osiedlu, który polega na przejściu wcześniej wyznaczoną trasą i zatrzymywaniu się w kluczowych miejscach. Podczas spaceru moderator zadaje pytania dotyczące różnych aspektów związanych z bezpieczeństwem, a w miejscach kluczowych grupa zatrzymuje się i przy wykorzystaniu stałego zestawu zagadnień omawia otaczającą przestrzeń. Wypowiedzi są nagrywane na dyktafon. Spacer badawczy ma charakter zogniskowanej grupy fokusowej, która jednak odbywa się podczas spaceru w omawianej przestrzeni.

Następnie uczestnicy wracają do miejsca spotkań, gdzie wypełniają kwestionariusz dotyczący różnych aspektów bezpieczeństwa (10-15 min.) w obejranej przed chwilą przestrzeni. Jest to stały kwestionariusz przygotowany zgodnie z metodologią UN-HABITAT.

Trzecia część metody polega na moderowanej dyskusji dotyczącej diagnozy miejsca w aspekcie bezpieczeństwa i generowaniu propozycji rozwiązań wyłonionych wcześniej

kwestii problemowych. Można przeprowadzić kilka takich warsztatów, żeby otrzymać więcej informacji. Spotkanie kończy się zebraniem materiału ze spaceru, kwestionariusza i warsztatów.

Wyniki analizowane są przez badacza i przygotowywane w formie raportu, który następnie jest przedstawiany uczestnikom procesu i władzom lokalnym. Metodę tę można połączyć z kolejnym etapem polegającym na spotkaniu warsztatowym z architektami, którzy na podstawie zgromadzonej wiedzy o przestrzeni i jej użytkowaniu, proponują wariantowe rozwiązania architektoniczne. Te z kolei są dyskutowane z mieszkańcami podczas warsztatów projektowania partycypacyjnego. Dopracowane scenariusze rozwiązań, wraz z rysunkami i opiniami mieszkańców oraz ekspertów, przekazywane są następnie władzom samorządowym.

### **Kawiarnia obywatelska (Conversation Cafe, Coffee Klatch)**

Jest to metoda wspierająca główny sposób zasięgnięcia opinii, a jej celem jest przede wszystkim podniesienie poziomu zainteresowania konsultowaną kwestią, a także rozładowanie napięć w przypadku konfliktowych decyzji. Polega ona na organizowaniu spotkań w nieurzędowych miejscach z nieformalną atmosferą. Mogą to być kawiarnie, biblioteki, domy kultury, ale także mieszkania prywatne. Zazwyczaj spotkaniom towarzyszy drobny poczęstunek. Metoda jest dość prosta i polega na prezentacji przedmiotu konsultacji, a następnie dyskusji, w ramach której można zadawać pytania. Każdy z uczestników w równym stopniu uprawniony jest do zadania pytania lub wyrażenia swojej opinii. Kluczowe są czynniki związane z atmosferą spotkania i kameralnym charakterem, które aktywizują skrypty zachowań społecznych charakterystyczne dla spotkań towarzyskich (np. proszona herbatka u cioci). Podczas spotkania obowiązują następujące reguły: otwartość, akceptacja, ciekawość, poszukiwanie nowych rozwiązań, szczerść, zwięzłość.

### **Komórki planowania (Planungszellen, Planning cells)**

Na potrzeby rozwiązania jakiegoś konkretnego problemu organizowane są specjalne grupy celowe (komórki planowania) składające się z ok. 20 osób zainteresowanych daną kwestią. Komórek może być kilka i mogą pracować równolegle. Powierzone jest im zadanie, które polega na zebraniu wszystkich dostępnych informacji i znalezienie sposobu rozwiązania danego problemu. Działania moderowane są przez odpowiednio przygotowanych moderatorów. Praca w takim zespole trwa zazwyczaj dość krótko, np. około tygodnia. Praca kończy się prezentacją przygotowanego raportu wszystkim pozostałym komórkom oraz władzom, które są inicjatorami działania. Jest to metoda, która dobrze sprawdza się w rozwiązywaniu pilnych problemów, bądź kwestii wiążących się z silnymi konfliktami.

## **Panel obywatelski**

Metoda ta polega na regularnie powtarzanym badaniu wśród mieszkańców danej miejscowości, które realizowane jest przez władze samorządowe. W badaniu dobierana jest losowo reprezentatywna dla danej miejscowości grupa mieszkańców (od kilkuset do kilkunastu tysięcy), która odpowiada na pytania kwestionariusza w kolejnych edycjach badania. Dzięki takiej metodologii można ocenić, jak zmienia się w czasie opinia na określony temat. Czasami badanie uzupełniane jest o dodatkowe badania jakościowe, np. w formie wywiadów grupowych lub indywidualnych. W ten sposób pogłębiona może być wiedza w głównych badań ilościowych. Ograniczeniem tej metody jest jej kosztowność, ale także problemy metodologiczne, które wiążą się z każdymi badaniami panelowymi („wypadanie” uczestników i konieczność dobierania nowych, uczenie się uczestników panelu odpowiedzi na pytania).

## **Sondaż deliberatywny – multimetoda**

Specyficzną metodą, łączącą diagnozę opinii publicznej w postaci sondażu z konsultacjami w formie debaty publicznej, jest sondaż deliberatywny. Został on opracowany przez prof. Jamesa Fishkina z Centrum Demokracji Deliberatywnej na Uniwersytecie Stanforda. Sondaż deliberatywny składa się z kilku etapów. Pierwszy z nich polega na wypracowaniu w kooperacji z władzami i partnerami społecznymi kilku wersji rozwiązań konsultowanej kwestii. W drugim kroku realizowane jest badanie reprezentatywne wśród mieszkańców danej miejscowości na temat wprowadzanej zmiany. Dopiero z tej próby wybierani są uczestnicy kolejnego etapu, jakim jest debata publiczna prowadzona przez przygotowanych specjalnie moderatorów. Każdy z uczestników debaty otrzymuje materiały z opisem wariantów rozwiązania. Debata trwa jeden lub dwa dni. Polega na pracy w grupach, w których dyskutowane są poszczególne rozwiązania. Rozmowom tym towarzyszy także panel ekspertów i polityków. W końcowej fazie realizowane jest ponowne badanie w formie kwestionariusza odnośnie dyskutowanej kwestii.

Pierwszy sondaż deliberatywny w Polsce został zrealizowany w Poznaniu w 2009 roku przez Instytut Socjologii UW.

## **Warsztaty przyszłościowe (Scenario workshop)**

Jest to metoda planowania strategii rozwoju, np. miejscowości. Została opracowana w Niemczech w latach 70. XX w. Zasadniczą ideą jest wypracowanie wizji rozwoju, która powstaje w oparciu o pracę z różnymi grupami interesariuszy: mieszkańcami (należy jednak pamiętać, że nie jest to jednorodna kategoria i na poziomie doboru uczestników należy zadbać o zebranie przedstawicieli pełnego spektrum grup), przedstawicielami lokalnych przedsiębiorców (mogą to być także przedstawiciele organizacji pracodaw-



ców) oraz przedstawicielami samorządów. Metodologia warsztatów polega na pracy w grupach tematycznych, która przebiega zgodnie z następującymi fazami: faza przygotowawcza (zapoznanie się uczestników i zaznajomienie z regułami warsztatów), faza krytyki (wyszukiwanie słabych stron danej miejscowości, wskazywanie obszarów do poprawy), faza utopii (wypracowanie utopijnej wizji rozwoju miejscowości), faza realizacji (rozpisanie strategii działania w celu osiągnięcia założeń w oparciu o wizję rozwoju, określenie obszarów do poprawy i zasobów, którymi dysponuje dana społeczność przy wskazaniu również głównych „aktorów”, którzy mają wykonywać rozpisane zadania).

Przykładem zastosowania metody warsztatów przyszłościowych jest odbywający się corocznie Dzień Demokracji dla seniorów w gminie Mora w Szwecji.

### **Budżet partycypacyjny**

Nie tyle formą zasięgnięcia opinii, co sposobem partycypacji obywatelskiej jest decydowanie obywateli o kształcie budżetu. Może to być budżet gminy, miasta, powiatu, województwa, ale także np. biblioteki. Zazwyczaj konsultacjom podlega tylko jego część, choć nie wykluczone jest objęcie dyskusją całości budżetu. Konsultacje zazwyczaj przybierają formę spotkania, na które zaproszeni są odpowiednio dobrani interesariusze. Dyskutowane są priorytety wydatkowania oraz alokacje do poszczególnych jednostek budżetowych. Często wykorzystywaną techniką jest tzw. trade-off. Składa się ona z dwóch faz: w pierwszej generowane są wszystkie chęci i potrzeby wydatkowe, w drugiej następuje priorytetyzowanie celów, które związane jest z ograniczonymi środkami. Druga faza kończy się alokowaniem dostępnych zasobów adekwatnie do ustalonych priorytetów.

### **Spotkania grup roboczych**

Szczególną podgrupą metod konsultacyjnych polegających na organizowaniu spotkań są zebrania zamkniętych grup roboczych. Mogą to być spotkania zespołów urzędników, ekspertów i przedstawicieli innych instytucji, którzy wspólnie pracują nad danym problemem. Konsultacje takie mają raczej charakter ekspercki i można je przeprowadzić w szybki oraz niskokosztowy sposób. Stanowią one złożenie metody eksperckich wywiadów indywidualnych z metodami spotkań z większą grupą osób. Ich wartością dodaną jest efekt synergii, który wytwarza się w procesie dynamiki grupowej. Możliwe jest także skonfrontowanie poszczególnych opinii eksperckich. Szansą jest także wzajemne przekonywanie się ekspertów i utarcie w dyskusji konsensusu w konsultowanej kwestii. Silna strona tej metody jest jednocześnie jej ograniczeniem: głosy eksperckie niejednokrotnie mogą znacznie odbiegać od vox populi.

## Zasięganie opinii poprzez stałe ciało konsultacyjne lub doradcze

Inną formą konsultacji może być przesłanie założeń konsultowanej decyzji do specjalnie uformowanego ciała konsultacyjnego lub doradczego, które zostało powołane w celu wyrażania opinii w określonym zakresie tematycznym. Jest to kolejna forma konsultacji eksperckich. Często ciała takie dysponują nie tylko rzadką i specjalistyczną wiedzą, ale też środkami na przeprowadzenie badań lub analiz na potrzeby wydania opinii. Głos takich ciał może być bardzo cenny – szczególnie w kwestiach specjalistycznych i skomplikowanych, które nie należą do zakresu powszechnej wiedzy. Warto stosować takie konsultacje jako jedną z form wspierających szerszy proces zasięganania opinii wśród interesariuszy, ale raczej nie powinna to być jedyna postać zasięganania opinii.

## INFORMACJA ZWROTNA

Nie mniej ważnym etapem w procesie konsultacji publicznych jest udzielenie informacji zwrotnej po konsultacjach społecznych. Niestety jest to jeden z najczęściej zaniedbywanych jego elementów. Ważne jest, by do tego zaniedbania nie doszło, ponieważ informacja zwrotna podtrzymuje komunikację między organizatorem a uczestnikami i dzięki temu buduje poczucie zaufania oraz traktowania po partnersku (z szacunkiem, podmiotowo, równo). To naturalna potrzeba usłyszeć jakąś reakcję na komunikat, który wysłało się na prośbę drugiej osoby. Wyobraź sobie codzienną rozmowę, w której ktoś zadaje Ci pytanie, a Ty odpowiadasz. Oczekujesz wtedy zazwyczaj, że osoba pytająca wyśle sygnał, czy jest usatysfakcjonowana z odpowiedzi, a przynajmniej podziękuje za odpowiedź. Istnieje zagrożenie, że brak odpowiedzi ze strony organizatorów może zrazić do uczestniczenia w kolejnych konsultacjach publicznych czy nawet do innych kontaktów z organizatorem.

W zależności od skomplikowania procesu konsultacji, mogą być wybrane różne momenty na nadanie informacji zwrotnej. W najprostszym jednoetapowym procesie taka informacja zwrotna powinna pojawić się w niedługim czasie po upływie terminu na zgłoszenie uwag / wzięcie udziału w spotkaniu. W przypadku wieloetapowych procesów konsultacyjnych można zdecydować się na co najmniej dwa rozwiązania: informowanie uczestników po każdym etapie zasięganania opinii lub poinformowanie ich dopiero po zakończeniu całego procesu. W obu tych przypadkach organizator powinien wysłać jasny komunikat, kiedy uczestnicy mogą spodziewać się odpowiedzi. Czas oczekiwania na informację zwrotną nie powinien być zbyt długi. Trudno jednak wyznaczyć jego długość, ponieważ każdy z procesów ma swoją specyficzną charakterystykę. Nie powinien on jednak przekraczać okresu, jaki został dany uczestnikom na złożenie swoich uwag. Przy niektórych formach zasięganania opinii wynik konsultacji jest dostępny natychmiast w momencie zakończenia

prac z uczestnikami – tak się dzieje w przypadku niektórych metod planowania partycypacyjnego czy w przypadku metody komórek planowania.

Informacja zwrotna powinna zawierać szereg elementów, które zapewniają, że komunikacja między organizatorem a uczestnikami jest pełna. Przede wszystkim powinno pojawić się sprawozdanie z przebiegu procesu zasięgnięcia opinii, żeby każdy z odbiorców miał ten sam jego obraz. Komunikat taki powinien zawierać również zestawienie uwag, jakie pojawiły się w trakcie zasięgnięcia opinii. Najważniejszym elementem informacji zwrotnej jest kształt ostatecznie podjętej decyzji, nad którą rozmawiali wszyscy uczestnicy. Nie mniej ważne jest uzasadnienie podjętej decyzji. Szczególnie docenione będzie przedstawienie pełnego uzasadnienia z odwołaniem do dokumentów, aktów prawnych, oraz kontekstu podjętej decyzji (np. uzasadnienia związane z rozdysponowaniem odpowiednich zasobów). Częścią uzasadnienia może być ustosunkowanie się do zgłoszonych uwag – równie dobrze może stanowić ono część niezależną. Szczególnie cenne jest odniesienie się do poszczególnych uwag i uzasadnienie dlaczego nie mogły być uwzględnione. W ten sposób organizator pokazuje, że nie był w stanie uwzględnić uwagi, ale przynajmniej dokonał wysiłku zapoznania się z nią i analizy. Nie można zapominać o stosowaniu języka, który jest zrozumiały dla przeciętnego uczestnika procesu konsultacji. Na pewno docenione zostanie nie-stosowanie urzędniczego żargonu.

W formułowaniu uzasadnienia decyzji warto odnieść się do tego, w jaki sposób zebrane informacje wpłynęły na podjętą decyzję. Tu właśnie jest punkt, w którym uczestnicy oceniają sensowność swojego zaangażowania. Jeśli nie są w stanie wskazać związku między uwagami wniesionymi podczas konsultacji publicznych a wynikiem, mogą nie być zainteresowani dalszą współpracą i może pojawić się u nich frustracja związana ze straconym czasem i niezadowoleniem z wyniku. Natomiast, jeśli przynajmniej na poziomie procedury uczestnicy będą usatysfakcjonowani, łatwiej przyjmą nawet niezadowolający wynik konsultacji.

Aby komunikat był skuteczny, nie można zaniedbać jego formy, od której zależy w dużym stopniu jego skuteczność dotarcia. Podobnie jak w przypadku akcji informacyjnych, najlepiej wykorzystać metodę, która jest najczęściej stosowana w kontakcie z interesariuszami i która już była sprawdzona np. w innych konsultacjach społecznych lub w akcji informacyjnej.



Podstawową formą jest zawieszenie informacji zwrotnej na stronie internetowej lub BIP – pomocne może być także wywieszenie jej w gablocie urzędu. Są to jednak nieinteraktywne formy informowania. Skuteczniej jest skorzystać z adresów elektronicznych lub pocztowych zgromadzonych na początkowym etapie konsultacji i rozesłać informację na nie.

Dużą rolę w budowaniu relacji zaufania między interesariuszami odgrywają konferencje/spotkania, podczas których nie tylko może być przekazana informacja zwrotna, ale jest również szansa na uszczegółowienie uzasadnienia decyzji i zadanie pytań ze strony uczestników.

Ciekawą formą przekazywania informacji zwrotnej jest organizacja wystawy w miejscu publicznym. Może ona również towarzyszyć zorganizowanemu spotkaniu. Dzięki temu o podjętej decyzji mają szansę dowiedzieć się także te osoby, które nie mogły brać udziału w wyrażaniu swojej opinii. Najczęściej przecież takie decyzje dotyczą całej społeczności, nie tylko uczestników konsultacji.

Zawsze warto być otwartym na możliwość udzielenia informacji zwrotnej drogą telefoniczną, która może być wygodna dla niektórych interesariuszy. W tym przypadku również kontakt poprzez rozmowę może pozytywnie wpłynąć na relację między organizatorem a uczestnikiem konsultacji.

Niezwykle wygodną metodą jest informowanie przy wykorzystaniu możliwości portali konsultacyjnych. Nie powinna ona jednak prowadzić się wyłącznie do umieszczenia informacji w zakładce konsultowana kwestia, ale powinna polegać także na wysłaniu powiadomienia o udzieleniu przez organizatora informacji zwrotnej o wyniku konsultacji. Pomocny może być w tym newsletter stanowiący część funkcjonalności takiego portalu. Ograniczeniem tej metody jest zakres używania narzędzi internetowych przez osoby starsze i wykluczone cyfrowo.

## **WYKORZYSTANIE WYNIKÓW**

Ludzie uczestniczą w konsultacjach, żeby coś zmienić, żeby wpłynąć na podejmowaną decyzję, która będzie miała konsekwencje dla całej społeczności. Z tego powodu kluczowa jest ich ocena, jak bardzo ich zaangażowanie, ich głos, ich uwagi były znaczące dla procesu i dla ostatecznego wyniku konsultacji publicznych. To z kolei zależy od tego, jak zachowa się organizator konsultacji – w jakim stopniu doceni udział obywateli i znaczenie ich uwag oraz w jaki sposób zakomunikuje wykorzystanie wyników w podejmowanej decyzji. Ta druga kwestia została omówiona w poprzednim rozdziale. Teraz poświęćmy chwilę na rzeczywiste wykorzystanie wyników.

Obecnie w Polsce wykorzystanie wyników konsultacji jest bardzo zróżnicowane. Nie można powiedzieć, że istnieje jakiś minimalny standard uwzględniania uwag. W zależności od procesu można spotkać konsultacje, w których żadna uwaga nie jest brana pod uwagę, ale też i takie, które polegają na współtworzeniu kształtu decyzji, począwszy już od etapu dyskusowania założeń. W tych ostatnich uczestnicy są niejako współautorami rozwiązań.

Często niestety pojawiają się sytuacje, w których nie ma szans na wywarcie wpływu na kształt decyzji w ramach konsultacji społecznych. Są to konsultacje fasadowe. Jeśli ocenisz, że masz do czynienia z taką sytuacją, lepiej jest nie podejmować działań konsultacyjnych. Inaczej można wywołać frustrację w uczestnikach, a długofalowo zrazić ich do podejmowania zaangażowania w kolejnych tego typu przedsięwzięciach. Zanim zapytasz o zdanie interesariuszy upewnij się, że jest jakakolwiek szansa na uwzględnienie ich głosów. Z trudniejszą sytuacją mamy do czynienia w momencie, kiedy brak jest woli po stronie decydentów do traktowania poważnie zaangażowania obywateli. Konsekwencje społeczne będą podobne jak w poprzednim przypadku. Nastawienie takie natomiast jest wskaźnikiem poziomu demokratyczności i otwartości na partycypacyjne podejmowanie decyzji publicznych. Nie zapomnij o tym nastawieniu rządzących przy następnych wyborach samorządowych i centralnych.

Z pożądaną sytuacją mamy do czynienia wtedy, kiedy wysiłek organizacyjny i merytoryczny włożony w proces konsultacji społecznych udaje się przekuć na wynik satysfakcjonujący dla lwiej części interesariuszy. Nie można się jednak łudzić, że możliwe jest uwzględnienie wszystkich uwag. Związane jest to choćby z faktem, że zawsze mamy do czynienia z ograniczonymi zasobami finansowymi, czasowymi, prawnymi, etc. przy realizacji decyzji. Inną przyczyną nieuwzględnienia uwagi jest także to, że niektóre postulaty się wykluczają lub są sprzeczne. Wtedy wzięte pod uwagę zostaną tylko niektóre argumenty, które zgadzać się będą z innymi politykami publicznymi i kierunkiem strategicznym obieranym przez dany samorząd. Często też powodem odrzucania uwag jest ich nietrafność, nieprzydatność i niska wartość merytoryczna. Może tak być w sytuacji, kiedy uczestnicy nie rozumieją dobrze przedmiotu konsultacji, jego dokładnego zakresu lub po prostu w momencie, kiedy zachowują się nierozsądnie. Ważna jest w takiej sytuacji rola organizatora, aby wyklarować warunki brzegowe dyskusji i możliwości pola konsultacyjnego, w czym niezwykle przydatne są różne materiały pomocnicze, które przybliżają materię uczestnikom. Obowiązkiem organizatora jest zadbanie o właściwe zrozumienie konsultowanej decyzji na tyle, na ile to jest możliwe. Czasem powodem nieuwzględnienia uwag jest również zarzut, że proponowane zmiany są zbyt daleko idące. To z kolei problem, który polega na tym, że konsultacje społeczne inicjowane są na zbyt późnym etapie, kiedy trudno jest zmienić więcej niż kwestie kosmetyczne. Wtedy nie ma szans na konstytutywną zmianę decyzji. Ograniczeniem może być również psychologiczne przywiązanie autorów konsultowanego projektu decyzji do zapro-

ponowanego przez siebie kształtu oraz traktowanie przez nich większych zmian zbyt osobiście.

Ważnym wymiarem wpływu konsultacji publicznych na decyzję jest czas poświęcony na analizę zgłoszonych uwag i wypracowanie ostatecznego jej kształtu. Jak wspomniano wyżej – nie powinien to być czas dłuższy niż ten, który został przeznaczony na zasięgnięcie opinii. Niepożądane jest zwlekanie, ale również zbyt szybkie podejmowanie decyzji. W tym ostatnim przypadku pojawia się zagrożenie niewystarczającej analizy zebranych danych i podjęcia nieprzemyślanej decyzji. Zbyt długie dochodzenie do decyzji może z kolei prowadzić do frustracji uczestników i zarzutów o nieporadności lub braku woli do podjęcia decyzji. Jeśli jednak przedłuży się ten okres (mogą to być różne przyczyny: pojawienie się nowych okoliczności, długi czas analizy uwag, wypadki losowe, etc.), wskazane jest utrzymywanie kontaktu z interesariuszami i informowanie ich o bieżącym etapie prac. Dobra komunikacja nie zmieni wyniku decyzji, ale na pewno stanowi inwestycję w zaufanie i długofalowe, pozytywne relacje z obywatelami.

Jeśli jesteś osobą, która organizuje konsultacje społeczne lub bierze udział w analizie zebranych uwag, przydatne mogą być dla Ciebie różne techniki pozwalające poradzić sobie z otrzymanym materiałem. Analiza składanych uwag ma służyć przede wszystkim temu, by w efektywny sposób odebrać komunikat od uczestników dotyczący zadanego pytania (lub pytań) konsultacyjnego oraz by umieć ten zazwyczaj dość złożony i polifoniczny przekaz przetłumaczyć na język podejmowanej decyzji. Zastosowanie narzędzi do analizy opinii może być przydatne szczególnie w przypadku konsultacji o bardzo szerokim zasięgu. Zazwyczaj opinie i argumenty powtarzają się w pewnym zakresie, więc warto je pogrupować i określić ich popularność. Pamiętaj jednak, że do frekwencji danej uwagi trzeba podchodzić z rozwagą, ponieważ nie zawsze najczęściej powtarzane spostrzeżenie jest korzystne dla podejmowanej decyzji (może być np. efektem mechanizmu psychologii społecznej, który polega na dołączaniu się do opinii najpowszechniejszej). Często argumenty, które pojawiają się rzadziej, mogą mieć dużo większą wagę merytoryczną. Liczebność jakiegoś typu argumentu może jednak być istotna w momencie, kiedy chcesz ocenić, które rozwiązanie – o podobnej wartości merytorycznej – będzie lepiej przyjęte społecznie.

Klasyczną metodą analizy uwag jest tzw. analiza treści. Polega ona na zapoznaniu się ze zgłoszonymi uwagami, argumentami, sposobami myślenia, a następnie na pogrupowaniu ich w kategorie tematyczne. Musisz zatem wypracować pewną listę kodów, które będą nadawane poszczególnym treściom, a następnie przyporządkować kolejno czytane uwagi do tych kategorii. W przygotowaniu analizy treści bardzo pomocne są dostępne narzędzia komputerowe, które w prosty i poprawiający funkcjonalność sposób, umożliwiają nakładanie kodów na tekst, a także dokonywanie na tak przygotowanym materiale szczegółowej analizy. Możesz zastosować dwie strategie: A) sekwencyjną – przygotować listę kodów, a następnie dokonać kategoryzacji lub B) dynamiczną – tworzyć kody

na bieżąco, czytając uwagi i jednocześnie kategoryzując je do powstających grup. Metodę sekwencyjną możesz ewentualnie korygować w trakcie dokonywania kategoryzacji. Rodzaj kodów zależy od tego, jaką wiedzę chcesz wydobyć ze zgromadzonego materiału. Jeśli interesuje Cię tylko liczba i charakter opinii za lub przeciw przyjmowanym rozwiązaniom, wystarczy przygotować kody „za” i „przeciw”. Każdy z nich może być rozbudowany o typ argumentu „za” lub „przeciw”. Po zakończeniu kategoryzacji łatwo zliczysz frekwencję w poszczególnych kategoriach. Jeśli natomiast interesuje Cię także ton, nastawienie emocjonalne lub innego rodzaju zagadnienie – musisz dostosować do tego swoją definicję kodów. Staraj się także, aby kody miały charakter nieoceniający, a bardziej sprawozdawczy. To pozwoli uniknąć deprecjacji niektórych typów argumentacji. Ocenę pozostaw na etap podsumowania zestawionych kodów.

Przede wszystkim zacznij od nadania numeru zgłoszonej uwadze, w kodzie uwzględnij nadawcę, formę i czas zgłoszenia, oraz inne podstawowe kategorie, które wydają Ci się adekwatne i pomocne na dalszym etapie. Następnie czytaj uważnie zgłoszone uwagi, nanosząc kody. Możesz natrafić również na kwestie, które wykraczają poza interesujący Cię obszar – je również warto jest uwzględnić w analizie, np. nadając im oddzielny kod (inne zagadnienie, varia, etc.). Jeśli używasz narzędzi komputerowych, możesz pomóc sobie, wyszukując słowa klucze. Warto, aby kodowanie materiału zostało przejrane przez inną osobę, żeby uniknąć efektu kodera. Po wykonanej pracy zachowaj jej efekty w uporządkowany sposób tak, żeby w przyszłości łatwo było wrócić do tego materiału i odszukać potrzebne informacje. Teraz możesz przygotować zestawienie uporządkowanych kategorii. Warto nie ograniczać się wyłącznie do pokazania frekwencji w ramach poszczególnych kodów / typów argumentów, ale uporządkować je zgodnie z zadaniem na początku pytaniem (np. argumenty „za” opcją A., B., C., itd.; argumenty „przeciw” opcji A., B., C., itd.). Bardzo cenne będzie wyodrębnienie szczególnie ważnych argumentów lub przekonujących wywodów. Także podanie cytatów może wpłynąć na rozumienie argumentów lepiej niż same zestawienia liczbowe.

W prezentacji wyników – w formie raportu czy wystąpienia – bardzo doceniane i działające na wyobraźnię są różnego rodzaju wizualizacje danych. Obecnie dostępnych jest wiele możliwości atrakcyjnego przedstawienia informacji – postaraj się z nich korzystać. Mogą to być proste wykresy lub tabele, ale pomyśl też o prezentacji wyników w formie chmury tagów (kody lub słowa klucze – częściej występujące mogą być większe lub wyboldowane, rzadziej występujące – mniejsze). Swoje zastosowanie może mieć tu także mapowanie argumentacji w postaci drzewa argumentów. Nie obawiaj się również innowacyjnych rozwiązań z wykorzystaniem zdjęć, infografik, animacji, map, modeli 2D i 3D.

Wyniki konsultacji publicznych przekazane w klarownej i konkluzywnej formie – szczególnie udostępnione publicznie – mogą mieć dużą moc wpływu. Trudniej jest decyden-

tom przeciwstawić się wyraźnie zakomunikowanej opinii większości czy argumentom, które w jawny sposób są lepszym rozwiązaniem z punktu widzenia interesu publicznego.

## **EWALUACJA I SPRAWOZDAWANIE**

Jak ocenić czy konsultacje, które organizowałeś/aś lub w których brałeś/aś udział były dobre? Może nie jesteś z nich zadowolony/a i zastanawiasz się, gdzie pojawił się błąd? A może po prostu chciałbyś/chciałabyś następnym razem przeprowadzić jeszcze lepsze konsultacje i szukasz sposobów na usprawnienie procesu? Na te pytania może odpowiedzieć ewaluacja procesu konsultacji publicznych. W polskim kontekście nie występuje ona prawie w ogóle, co świadczy o jeszcze niedojrzałym stadium rozwoju tej formy życia obywatelskiego. Przy ewaluacji konsultacji ważne jest uruchomienie podstawowej refleksji nad tym, co poszło dobrze i warto powtarzać oraz nad tym, co poszło źle i następnym razem trzeba poprawić. Ewaluacja nie musi oznaczać złożonego i kosztownego procesu. Czasem wystarczy kartka, coś do pisania i proste rozmowy z uczestnikami.

Ewaluacja może dotyczyć jednego procesu, a może mieć również charakter zbiorczy, np. w formie szerszego badania różnych procesów konsultacyjnych. Obie postaci ewaluacji dają informację pozwalającą udoskonalić tego typu działania. W literaturze można spotkać się z różnymi postaciami ewaluacji (ex ante, ex post) i różnymi jej technikami. Do ewaluacji można też zaprosić zewnętrzny podmiot, ale nie warto rezygnować z samodzielnej ewaluacji wewnętrznej. W tym miejscu zaznaczonych zostanie tylko kilka zagadnień, które należy wziąć pod uwagę przy ocenie procesu konsultacji społecznych.

To, co będzie przedmiotem ewaluacji zależy od tego, jakie cele zostały wyznaczone na samym początku w każdym z tych obszarów. Jeśli przeszedłeś / przeszłaś przez kolejne etapy zgodnie z opisem w tym podręczniku, na pewno takie cele zostały zapisane w dokumencie zawierającym plan konsultacji. Cele mogły być różne: zbadanie opinii obywateli w danej kwestii, ulepszenie jakości podejmowanej decyzji, włączenie przedstawicieli głównych grup interesariuszy w proces, etc.

Za punkt wyjścia weźmy trzy wymiary oceny konsultacji publicznych: satysfakcja merytoryczna, proceduralna oraz psychologiczna. Wymiar satysfakcji merytorycznej dotyczy tego, czy ostateczny wynik jest zgodny z zamierzeniami, interesami. Odnosi się on wyłącznie do samej treści konsultowanej decyzji. Ważne jest czy konsultacje miały szansę na wywarcie wpływu na podejmowaną decyzję (na etapie pomiaru można skalować poziom tego wpływu). Znacząca jest również ocena transparentności czy braku stronniczości w podejmowaniu decyzji. Na poziom satysfakcji merytorycznej może mieć wpływ także etap, na którym inicjowane są konsultacje.



Dość oczywiste jest, że większa szansa wpływu na kształt decyzji istnieje, kiedy konsultowane są już pierwsze etapy prac nad danym dokumentem.

Wymiar proceduralny z kolei dotyczy tego, w jaki sposób przebiegał proces. W tym zakresie ważne są takie zagadnienia jak: obecność wszystkich etapów konsultacji, ich odpowiednia sekwencja, klarowność przedmiotu, zasad i harmonogramu, postępowanie zgodnie z ustalonymi zasadami i harmonogramem, spełnienie zasady reprezentatywności w informowaniu i zasięganiu opinii, równa dostępność do informacji, efektywność, zasobochłonność.

Wymiar satysfakcji psychologicznej jest wprost związany z oceną relacji między uczestnikiem a organizatorem procesu (choć wpływ mogą mieć także relacje z innymi współuczestnikami). Sednem satysfakcji psychologicznej jest fakt, że zostało się potraktowanym z szacunkiem, z poszanowaniem godności osobistej. Kluczowe dla wysokiego poziomu satysfakcji w tym wymiarze jest wzajemne nastawienie na zrozumienie innych stron, otwarcie na dialog. Cenna w tym względzie jest umiejętność parafrazowania czyichś wypowiedzi lub argumentów, ale także przedstawianie swoich racji w sposób nieingerujący w godność drugiej osoby. Ważne jest także traktowanie po partnersku swoich rozmówców, dostrzeganie ich podmiotowości, potrzeb, dbanie o ich komfort fizyczny i psychiczny. Istotne jest stworzenie atmosfery bezpieczeństwa i zaufania. Absolutną podstawą natomiast jest przestrzeganie ogólnie przyjętych zasad komunikacji.

W celu ewaluacji konsultacji społecznych można zastosować szereg metod. Najprostsza z nich to odpowiednio skonstruowana ankieta, która będzie zawierać wszystkie najważniejsze zagadnienia ewaluacyjne, które Cię w danej ewaluacji interesują. Przy realizacji ankiety zadбай o reprezentatywność wśród różnych grup interesów. Możesz też zastosować indywidualne wywiady jakościowe, które pozwolą Ci lepiej zrozumieć poszczególne interesujące Cię kwestie. Szczególnie warto zastosować tę metodę, kiedy zabierasz się za ewaluację procesów konsultacyjnych po raz pierwszy. Ich wyniki nakierują Cię na kluczowe kwestie, które możesz weryfikować przy następnych procesach ewaluacyjnych. Jeszcze inną metodą jest obserwacja całego procesu przez zewnętrznego ewaluatora, który przy wykorzystaniu określonych kryteriów może ocenić – jako osoba niezaangażowana – jakość poszczególnych aspektów, wskazać pola do poprawy i silne strony.

Bez względu na to, jaką metodę wybierzesz, czy zaprosisz zewnętrznego ewaluatora, jakie przyjmiesz kryteria oceny, zachęcam Cię do przeprowadzenia takiego badania. Ono może pomóc Ci przyjrzeć się problemom, barierom, ograniczeniom, których wyeliminowanie pozwoli efektywniej działać w przyszłości i budować lepsze relacje z interesariuszami. Dowiesz się także, co wychodzi Ci dobrze w organizowaniu konsultacji publicznych.

## 4. Gdzie szukać informacji?

### Literatura dla początkującego organizatora i uczestnika konsultacji społecznych

- Arnstein S.R. (1969), A Ladder of Citizen Participation, Journal of the American Planning Association 35 (4): 216–224.
- Celiński A., Frączak P., Herbst J., Kołakowska Z., Matuszewski J., Owczarek D., Piechociński T., Stempień M., Wielkopolan B., Wojciechowska M., Wygnański J.J. (2011), [Raport z badania efektywności mechanizmów konsultacji społecznych w Polsce](#), Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia”, SMG/KRC Millward Brown, Warszawa.
- Creighton J.L. (2005), The Public Participation Handbook. Making Better Decisions Through Citizen Involvement, Jossey-Bass, San Francisco.
- Długosz D., Wygnański J.J. (2005), [Obywatele Współdecydują. Przewodnik po partycypacji społecznej](#), Fundacja na rzecz Forum Inicjatyw Pozarządowych, Warszawa.
- Ferens A., Kondas R., Matysiak I., Rzeźnik G., Szyrski M. (2010), [Jak prowadzić konsultacje społeczne w samorządach? Przewodnik dla samorządów](#), Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Warszawa.
- Gramberger M. (2010), [Obywatele jako partnerzy. Podręcznik OECD na temat informowania, konsultacji i udziału społeczeństwa w podejmowaniu decyzji politycznych](#), Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.
- Lewandowski M. (2007), Top Down, Bottom Up, 11. Kongres PlaNet Warszawa 2007 / 11th PlaNet Congress Warsaw 2007, Warszawa.
- Partycypacja. Przewodnik Krytyki Politycznej, (2012), praca zbiorowa, Krytyka Polityczna, Warszawa.
- Probosz M., Sadura P. (2011), [Konsultacje w społeczności lokalnej. Planowanie, przygotowanie, prowadzenie konsultacji społecznych metodą warsztatową](#), Instytut Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Urbanik A. (2011), [Quo vadis? O partycypacyjnej diagnozie lokalnej](#), Instytut Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

### Portale o tematyce partycypacji obywatelskiej i rozwoju lokalnego

#### PL

- <http://decydujmyrazem.pl/> - największy polski portal poświęcony tematyce partycypacji obywatelskiej powstały w ramach rządowego projektu
- <http://www.partycypacjaobywatelska.pl/> - portal o tematyce partycypacji obywatelskiej prowadzony przez Pracownię Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia”

- <http://www.ps2012.pl/> - strona Projektu Społecznego 2012 zawierająca bogatą bazę danych związanych z zagadnieniami partycypacji obywatelskiej i konsultacji społecznych – szczególnie w kontekście mistrzostw piłki nożnej EURO 2012
- [www.wiemjakjest.pl](http://www.wiemjakjest.pl) - strona projektu „Partycypacja obywatelska: diagnoza barier i stworzenie narzędzi wspomagających dobre rządzenie”

## EN

- <http://www.participedia.net/> - strona o charakterze wikipedii poświęcona partycypacji obywatelskiej
- <http://participationcompass.org/> - popularna brytyjska strona poświęcona partycypacji obywatelskiej
- <http://www.communityplanning.net/> - strona poświęcona różnym technikom pracy ze społecznością lokalną
- <http://www.involve.org.uk> – strona brytyjskiej organizacji Involve zajmującej się szeroko rozumianą partycypacją obywatelską
- <http://www.peopleandparticipation.net> - brytyjski portal, na którym opisano różne techniki partycypacyjne.
- <http://www.pps.org> – amerykańska strona Project for Public Spaces, na której znajdują się przykłady wykorzystania technik partycypacyjnych do myślenia o przestrzeni
- Strony poświęcone technikom partycypacji obywatelskiej
- [www.americaspeaks.org](http://www.americaspeaks.org) - 21th Century Town Meeting™
- [www.participatorybudgeting.org](http://www.participatorybudgeting.org) – budżet partycypacyjny
- [www.charretteinstitute.org](http://www.charretteinstitute.org) – technika Charrette
- [www.cdd.stanford.edu](http://www.cdd.stanford.edu) – Sondaż Deliberatywny™

## Lista wybranych (projektów) dokumentów konsultowanych obowiązkowo

- Program ochrony środowiska (poziom krajowy, wojewódzki, powiatowy i gminny) na podstawie ustawy z dnia 27 kwietnia 2001 roku Prawo ochrony środowiska (tekst jednolity z dnia 4 lipca 2006 r. Dz. U. Nr 129, poz. 902) i ustawy z dnia 3.10.2008 roku o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko (Dz.U. z 2008r. Nr 199, poz. 1227). Obowiązek konsultacji nałożony jest także na dokumenty, które wpływają na funkcjonowanie obszarów Natura 2000
- Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego oraz Miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego (poziom krajowy, wojewódzki, powiatowy i gminny) na podstawie ustawy z dnia 27 marca 2003 roku o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (Dz.U. z 2003r. nr 80 poz. 717)



- Program współpracy z organizacjami pozarządowymi (poziom wojewódzki, powiatowy i gminny) na podstawie ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i wolontariacie (Dz.U. z 2010 r., Nr 234, poz.1536 z późn. zm.) oraz ustawy o zmianie ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie oraz niektórych innych ustaw z dnia 22 stycznia 2010 r. (Dz.U. 2010 nr 28 poz. 146)
- Strategia rozwoju regionalnego (poziom wojewódzki, powiatowy i gminny) na podstawie ustawy z dnia 6 grudnia 2006 roku o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz. U. z 2006 r. Nr 227, poz. 1658) oraz ustawy z dnia 5 czerwca 1998 roku o samorządzie województwa, ustaw o zasadach prowadzenia polityki rozwoju oraz o zmianie niektórych ustaw w związku z wdrażaniem funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności, ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym, (Dz.U. 1998 nr 91 poz. 578); ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, (Dz.U. 1990 nr 16 poz. 95)
- Regionalny plan działania na rzecz zatrudnienia na podstawie ustawy z 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. 2004 nr 99 poz. 1001)
- Strategia rozwiązywania problemów społecznych (poziom wojewódzki, powiatowy, gminny) na podstawie ustawy z 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej (Dz. U. z 2009 r. nr 175, poz. 1362)

## O PROJEKCIE

Celem projektu jest stworzenie w bibliotece bezpiecznego miejsca spotkań mieszkańców z władzami samorządowymi, by w sposób rzeczowy, zaangażowany i efektywny rozmawiali o ważnych sprawach lokalnych. Zależy nam na rozwoju biblioteki jako racjonalnej, neutralnej i otwartej przestrzeni wymiany opinii.

### **Racjonalna**

Biblioteka, dzięki swoim merytorycznym zasobom, może wzbogacać proces konsultacji, dostarczając mieszkańcom niezbędnych informacji.

### **Neutralna**

W przeciwieństwie do urzędów, gdzie do głosu dochodzą interesy, biblioteka jest miejscem neutralnym, w którym można prowadzić dialog bez względu na poglądy.

### **Otwarta**

Biblioteka jest przestrzenią publiczną, która należy do wszystkich mieszkańców, nie jest dedykowana tylko władzom gminy. Jej publiczny charakter zachęca do odwiedzania i wpływa pozytywnie na podniesienie stopnia partycypacji mieszkańców w procesie współrządzenia.

W dyskusjach w bibliotece będą uczestniczyć mieszkańcy, zainteresowani lokalnymi sprawami publicznymi, chcący rozmawiać i brać udział w procesie podejmowania decyzji, m.in. mieszkańcy określonych części gminy, seniorzy, młodzi ludzie.

Bibliotekarz pełni rolę gospodarza i moderatora procesu dyskusji i konsultacji ważnych kwestii lokalnych. Zadaniem bibliotekarza będzie zgromadzenie informacji, które będą podstawą do racjonalnej dyskusji i zbierania argumentów w danej kwestii oraz udostępnienie ich (walor racjonalności). Będzie on także odpowiedzialny za informowanie o wydarzeniu i zaproszenie mieszkańców (walor inkluzywności) reprezentujących różne grupy społeczne (walor otwartości) do omówienia ważnej dla społeczności lokalnej kwestii (walor zaangażowanie w sprawy publiczne). Rolą bibliotekarza będzie również moderowanie spotkania. Przygotowanie raportu z wydarzenia, który zostanie udostępniony lokalnej społeczności będzie należało do innego pracownika biblioteki.

Co ważne dyskusje będą odbywały się także w przestrzeni wirtualnej dzięki stworzeniu specjalistycznego portalu do prowadzenia konsultacji społecznych on-line. Za jego pomocą można zbierać opinie mieszkańców, jak również poddawać je analizie.

Dyskusje odbędą się w 22 gminach. Można je śledzić na stronie projektu

[www.ekonsultacje.org](http://www.ekonsultacje.org)

Fundacja Civis Polonus  
T 22 827 52 49  
*biuro:*  
ul. Warecka 8 lok. 85, 00-040 Warszawa  
e-mail: [fundacja@civispolonus.org.pl](mailto:fundacja@civispolonus.org.pl)  
[www.civispolonus.org.pl](http://www.civispolonus.org.pl)

## **fundacja civis polonus**

Projekt „Biblioteka jako przestrzeń dyskusji o sprawach lokalnych” jest realizowany przez Fundację Civis Polonus w ramach Programu Rozwoju Bibliotek



program  
rozwoju  
bibliotek

Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności jest partnerem Fundacji Billa i Melindy Gates w przedsięwzięciu, które ma ułatwić polskim bibliotekom publicznym dostęp do komputerów, internetu i szkoleń. Program Rozwoju Bibliotek w Polsce jest realizowany przez Fundację Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego