



ABC konsultacji społecznych



pracownia
pozarządowa



Pomorze
Zachodnie

spis treści:

Wstęp 1

Założenia projektu „Konsultujesz - Decydujesz!” 2

Najważniejsze wydarzenia projektowe cz. I: Szkoła Liderów Konsultacji Społecznych 3

- relacja z przebiegu Szkoły 3
- informacja o absolwentach Szkoły 5

Najważniejsze wydarzenia projektowe cz. II: działania animacyjne w samorządach 7

- gmina Czaplinek 8
- gmina Dębno 10
- powiat myśliborski 12
- projekt w liczbach 14

Poradnik konsultacji społecznych 15

- Definicja i cele konsultacji 15
- Siedem zasad konsultacji społecznych 16
- Piramida konsultacji 17
- Podstawy prawne uchwały w sprawie konsultacji 18
- Co warto konsultować w samorządach? 19
- Planowanie procesu konsultacji 20
- Kanały komunikacji 21
- Tradycyjne techniki konsultacji 22
- Nowoczesne techniki konsultacji 23
- Informacja zwrotna, podsumowanie procesu konsultacji 25
- Ewaluacja 26
- Gdzie znaleźć przydatne informacje na temat konsultacji? 27

Dobre praktyki w prowadzeniu konsultacji społecznych cz. I: duże miasto 29

Dobre praktyki w prowadzeniu konsultacji społecznych cz. II: małe miasto 33

Informacja o realizatorach 38



pracownia
pozarządowa

Pracownia Pozarządowa
75-201 Koszalin, ul. Dworcowa 2
tel./fax: 094 340 35 23, kom. 664 480 672
e-mail: biuro@pracowniap.org.pl
www.pracowniap.org.pl



Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego
70-540 Szczecin, ul. Korsarzy 34
tel.: 91 441 62 20
www.wws.wzp.pl

ISBN 978-83-938430-0-9

PUBLIKACJA ROZPOWSZECHNIANA JEST BEZPŁATNIE

Publikacja powstała w ramach projektu: "Konsultujesz – Decydujesz! Wzmacnianie mechanizmów konsultacji społecznych w woj. zachodniopomorskim" realizowanego od sierpnia 2013 r. do lipca 2014 r. przez Pracownię Pozarządową (dawniej KCWIS) wraz z Partnerem Projektu - Samorządem Województwa Zachodniopomorskiego. Projekt finansowany jest ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego i budżetu Państwa w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki; Priorytet V Dobre rządzenie; Działanie 5.4 Rozwój potencjału trzeciego sektora; Podziałanie 5.4.2 Rozwój dialogu obywatelskiego



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

wstęp

Drodzy Czytelnicy!

Przekazujemy w Państwa ręce niniejszą publikację, mając nadzieję, że posłuży ona Państwu do praktycznego użytku, między innymi jako mini podręcznik konsultacji społecznych. Publikacja ta prezentuje w sposób przystępny i ciekawy nie tylko podstawy teoretyczne z tego tematu, lecz stanowi także źródło wielu dobrych praktyk zarówno z terenu województwa, jak i z Polski. Jest ona również podsumowaniem prac i działań prowadzonych w ramach projektu „Konsultujesz Decydujesz! Wzmacnianie mechanizmów konsultacji społecznych w woj. zachodniopomorskim”, który mieliśmy przyjemność realizować wspólnie z partnerem - Samorządem Województwa Zachodniopomorskiego, oraz w wyniku którego powstał szereg doświadczeń, którymi mamy teraz możliwość się z Państwem podzielić.

Jako realizatorom projektu zależało nam, by w niniejszej publikacji przybliżyć jej odbiorcom praktyczne aspekty dotyczące konsultacji społecznych. Prezentowanie tego tematu przy każdej możliwej okazji, jako elementu niezbędnego do osiągnięcia prawdziwej dojrzałości obywatelskiej w społeczeństwie, jest dla nas szalenie istotne z edukacyjnego punktu widzenia. Z tego również względu tym bardziej cieszymy się, że możemy się z Państwem podzielić posiadaną wiedzą oraz doświadczeniem. Pragniemy również przy okazji podziękować wszystkim, którzy byli bohaterami projektu, a którzy swoim udziałem w nim przyczynili się do wzbogacenia niniejszej publikacji.

Życzymy miłej lektury...

Paulina Kelm, Koordynatorka projektu

założenia projektu "konsultujesz - decydujesz..."

Projekt „Konsultujesz - Decydujesz! Wzmacnianie mechanizmów konsultacji społecznych w woj. zachodniopomorskim” to nowatorski sposób na aktywizowanie środowisk lokalnych. Same konsultacje, chociaż są tylko jednym z kilku możliwych poziomów budowania społecznej aktywności, mają bardzo duże znaczenie dla rozwoju i wzmacniania partycypacji społecznej, czyli tworzenia przestrzeni do udziału różnych grup społecznych w decydowaniu o sprawach im najbliższych i dla nich najważniejszych.

Z tego względu za główny cel projektu realizatorzy postawili sobie zwiększenie jakości procesów konsultacyjnych na terenie województwa zachodniopomorskiego. Dodatkowe cele projektu to zwiększenie wśród jego uczestników wiedzy z zakresu aktywnych technik konsultacji, zwiększenie ich umiejętności stosowania tych technik, a także podniesienie świadomości na temat korzyści z konsultacji społecznych.

2 Główne działania projektowe, które realizowano w okresie 12 miesięcy (od sierpnia 2013 do lipca 2014 roku) obejmowały:

- Szkołę Liderów Konsultacji Społecznych;
- prace animacyjne w 3 samorządach województwa, poświęcone aktualizacji bądź tworzeniu podstaw prawnych do organizowania konsultacji, a także zaplanowaniu, realizacji i ewaluacji konkretnych procesów konsultacyjnych przy wykorzystaniu zapisów tworzonych wcześniej dokumentów;
- wsparcie doradcze dla przedstawicieli samorządów i organizacji pozarządowych z tematyki konsultacji społecznych;
- promocję i upowszechnianie dobrych praktyk w zakresie konsultacji, poprzez publikację, kampanię medialną i filmy instruktażowe.

W działaniach projektowych udział wzięło ponad 80 osób. 24 z nich pełni obecnie funkcję lokalnych liderów i inicjatorów procesów konsultacyjnych, stanowiąc tym samym wsparcie merytoryczne w zakresie organizacji konsultacji w środowiskach, w których mieszkają i pracują na co dzień - to absolwenci Szkoły Liderów. Ponad 30 osób wzięło czynny udział w pracach zespołów roboczych, które zaplanowały i zorganizowały procesy konsultacyjne w trzech samorządach. Dodatkowo ponad 30 przedstawicieli organizacji pozarządowych i samorządów, korzystających z usług doradczych w projekcie, może zdobyłą wiedzę przekazywać dalej oraz wykorzystywać w swojej pracy zawodowej czy działalności społecznej.

najważniejsze wydarzenia projektowe

CZ. I: SZKOŁA LIDERÓW KONSULTACJI SPOŁECZNYCH

Relacja z przebiegu Szkoły

Ideą Szkoły Liderów było wykształcenie i przygotowanie przedstawicieli lokalnych społeczności do pełnienia roli liderów wprowadzania nowej jakości w procesach konsultacji. Zespół 24 osób, zrekrutowanych z całego województwa zachodniopomorskiego, podzielony na dwie 12-osobowe grupy, przez kilka miesięcy intensywnie uczestniczył w spotkaniach warsztatowych i kursie e-learningowym, poznając zasady animowania współpracy w lokalnych środowiskach, techniki angażowania mieszkańców w życie publiczne, formy i narzędzia prowadzenia konsultacji społecznych.

Jakie były najważniejsze cele edukacyjne realizowane w trakcie Szkoły?

- podniesienie świadomości z zakresu znaczenia współpracy mieszkańców i samorządu lokalnego;
- poznanie zasad i możliwości angażowania środowisk lokalnych w życie publiczne;
- nabycie umiejętności oceny, wyboru i dostosowania wybranych technik konsultacji do potrzeb i możliwości lokalnych;
- doskonalenie umiejętności komunikacji interpersonalnej, nawiązywania współpracy, bycia liderem, rozwiązywania konfliktów oraz zwalczania i radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych.

Spotkania warsztatowe Szkoły Liderów składały się z 3 zjazdów, które były poświęcone następującym tematom:

1. Konsultacje społeczne w systemie współpracy samorządów lokalnych z mieszkańcami.
2. Narzędzia i techniki konsultacji społecznych.
3. Umiejętności liderskie, animacyjne i komunikacyjne w procesie konsultacji.

Kurs e-learningowy był z kolei podzielony na 5 modułów, a jego zadaniem było uzupełnienie i rozszerzenie zagadnień poruszanych podczas zjazdów. Każdy z modułów kończył się testem, który dawał uczestnikom możliwość weryfikacji pozyskanej wiedzy.

Dodatkowym elementem Szkoły było indywidualne zadanie dla wszystkich uczestników, polegające na zaplanowaniu konkretnego scenariusza konsultacji społecznych możliwych do przeprowadzenia w lokalnej społeczności, opartego o diagnozę sytuacji w tym zakresie.

Choć rola edukacyjna Szkoły była bardzo ważna, to równie duży nacisk położono na integrację uczestników, którym stworzono możliwość dzielenia się doświadczeniami, wymiany informacji i budowania relacji między sobą. Fakt, że w jednym miejscu spotykali się przedstawiciele samorządu oraz organizacji pozarządowych, umożliwiał przełamywanie stereotypów, dawał możliwość zobaczenia punktu widzenia drugiej strony, pozwalał też odnosić omawiane tematy do specyfiki działalności obu sektorów.



Informacje o Absolwentach Szkoły

SKĄD POCHODZĄ
ABSOLWENCI SZKOŁY LIDERÓW
KONSULTACJI SPOŁECZNYCH?



5



Konsultuj się - Decydujesz!
wzmocnienie mechanizmów konsultacji społecznych w woj. zachodniopomorskim

Baza Liderów Konsultacji Społecznych



Interesują Cię konsultacje społeczne?

Masz pomysł na zmianę w swojej miejscowości?

Znajdź LIDERA KONSULTACJI SPOŁECZNYCH w swoim regionie!

Dane kontaktowe Absolwentów Szkoły

1. Bednarz Kamil	501 724 934	kamil.bednarz@um.man.koszalin.pl
2. Bucholc Anna	603 379 268	a.bucholc@interia.pl
3. Całka Małgorzata	501 337 409	calka.malgorzata@wp.pl
4. Chudzik Aleksandra	504 291 036	alexandra-ch@wp.pl
5. Dąbrowska Alicja	91 424 59 15	adabrow@um.szczecin.pl
6. Diwyk-Koza Mirosława	94 345 98 46	m.diwyk@gmina.mielno.pl
7. Gadomska Joanna	604 915 684	gadomska.joanna@powiat-bialogard.pl
8. Gabinowska Joanna	91 424 59 14	jpgabinow@um.szczecin.pl
9. Górską Maria	91 31 80 477	m_gorskak@wp.pl
10. Grabowski Robert	502 665 857	robert.grabowski@um.man.koszalin.pl
11. Jońca Marta	694 540 302	marta@infocity.pl
12. Kurdybacha Leszek	505 056 826	kurd@interia.pl
13. Kwiatosiński Jerzy	91 48 33 708	twkszczecin@gmail.com
14. Marcholewska Agnieszka	94 35 51 581	a.marcholewska@um.kolobrzeg.pl
15. Martewicz Paweł	94 71 60 939	pmartewicz@gmail.com
16. Młynarska Magdalena	91 563 73 62	strongbelieve00@gmail.com
17. Plewa Grzegorz	600 099 996	g.k.plewa@gmail.com
18. Stolarczyk Anita	94 345 98 46	stolarczyk.anita
19. Szłońska Katarzyna	94 37 26 200	czaplinek71@wp.pl
20. Wesołowska Anna	95 747 20 21, w. 38	promocja@powiatmysliborski.pl
21. Wezgraj Jacek	694 228 449	jacek.wezgraj@gmail.com
22. Wolf Emilia	91 42 40 464	ewolf@mediadizajn.pl
23. Zaborowski Arkadiusz	663 399 444	azaborowski1@gmail.com
24. Zdybel Aneta	501 776 308	anetazdybel@wp.pl; marta@infocity.pl

najważniejsze wydarzenia projektowe

CZ. II: DZIAŁANIA ANIMACYJNE W SAMORZĄDACH

Metodologia prac animacyjnych, którą Pracownia Pozarządowa stosowała w roku 2013 przy realizacji innego projektu („Partycypacja nowa jakość w demokracji lokalnej”), znalazła zastosowanie również w projekcie „Konsultujesz - Decydujesz!”. W największym skrócie chodzi o angażowanie w prace nad konkretnymi rozwiązaniami najbardziej aktywnych przedstawicieli różnych środowisk. Ich grupa, przy aktywnym wsparciu animatora, pracuje nad projektem rozwiązań służących danej społeczności. Różnorodność doświadczeń osób tworzących zespół, ich wiedza, czasami odmienne punkty widzenia to wszystko pozwala na uzyskanie właściwych proporcji zaangażowania, kompetencji i chęci do wspólnej pracy.

W przypadku opisywanego projektu metodologia ta została zastosowana przy stworzeniu i późniejszej pracy trzech zespołów roboczych w 3 różnych samorządach. Każdy z zespołów miał przed sobą zadanie dwojakiego rodzaju: po pierwsze przeanalizować zapisy dotychczas istniejących dokumentów w sprawie prowadzenia konsultacji społecznych oraz

opracować projekt aktualizacji tych zasad; po drugie, uwzględniając zaktualizowane zapisy rozwiązań prawnych, stworzyć scenariusz konsultacji, a po ich zakończeniu - dokonać ewaluacji całego procesu.

Wszystko to zajęło blisko pół roku. Przyjrzyjmy się, jak cały proces przebiegał w poszczególnych samorządach.



GMINA CZAPLINEK

Zespół roboczy

Pierwszym etapem pracy było skompletowanie składu zespołu. Tu zasada była jedna - znaleźć najbardziej aktywne osoby z różnych środowisk, które będą chciały i potrafią zaangażować się w proces tworzenia rozwiązań służących całej lokalnej społeczności. W Czaplinku zespół roboczy pracował od lutego do czerwca 2014 roku, a w 4 spotkaniach wzięły udział 33 osoby.

Uchwała w sprawie konsultacji

Do tej pory w gminie obowiązywała uchwała z 2012 roku. Zespół zaktualizował jej zapisy, wprowadzając m.in. nowoczesne formy organizowania konsultacji, konieczność dokonywania ewaluacji, możliwość wnioskowania o przeprowadzenie konsultacji ze strony mieszkańców i organizacji pozarządowych, zasady wynikające z Kodeksu konsultacji. Wszystkie te zmiany miały na celu zwiększenie otwartości i dostępności mechanizmów konsultacyjnych dla mieszkańców, tak aby maksymalnie wykorzystać tego typu procesy do budowania dobrych relacji między władzą lokalną a społecznością.

Scenariusz konsultacji

Wychodząc z założenia, że każdy dokument formalny jest tak dobry, jak działania prowadzone na jego podstawie, zespół roboczy szczegółowo zaplanował proces organizacji konsultacji - na podstawie zapisów nowo wprowadzanej uchwały. Ustalono cele, sposoby dotarcia z informacją do potencjalnych uczestników konsultacji, wybrano metody prowadzenia całego procesu, jego harmonogram i budżet.

Całość tych prac przypominała trochę planowanie i tworzenie wniosku o uzyskanie dofinansowania, ale tak właśnie starano się patrzeć na cały proces konsultacji - jak na konkretne przedsięwzięcie, umiejscowione w określonym czasie i miejscu, mające przynieść spodziewane przez organizatorów efekty, angażujące lokalne zasoby i oparte na wcześniej zdiagnozowanych problemach.

Konsultacje

Przedmiotem konsultacji w gminie Czaplinek był sposób zagospodarowania wolnego terenu na jednym z miejskich osiedli, z przeznaczeniem na cele rekreacyjno-sportowe. Mieszkańcy mieli możliwość

zadecydowania o najlepszym dla nich sposobie wykorzystania części swojego osiedla. Konsultacje rozpoczęły się 14 maja i trwały do 3 czerwca 2014 roku, czyli blisko trzy tygodnie.

Najważniejszymi wydarzeniami w całym procesie były otwarte spotkania z mieszkańcami. Pierwsze z nich zorganizowano 14 maja w Urzędzie Miejskim w Czaplinku (wzięło w nim udział 13 osób), dwa kolejne odbyły się już na terenie osiedla, którego dotyczyły konsultacje.

17 maja zorganizowano osiedlowy festyn, podczas którego zachęcano mieszkańców do udziału w konsultacjach. Uruchomiony był również mobilny punkt konsultacyjny, w którym udzielano szczegółowych informacji o możliwościach zgłaszania swoich opinii i przyjmowano uwagi od mieszkańców. Natomiast 1 czerwca, podczas festynu z okazji Dnia Dziecka również działał mobilny punkt konsultacyjny i przekonywano mieszkańców do zabrania głosu w sprawie zagospodarowania terenu. Podczas obu wydarzeń mobilny punkt konsultacyjny odwiedziło w sumie 49 osób.

Pozostałymi formami konsultacji było: zamieszczenie propozycji na stronie internetowej gminy oraz uruchomienie punktu konsultacyjnego w Urzędzie Miejskim. W trakcie całego procesu zgłoszono 62 opinie.

Ewaluacja procesu konsultacji

W czerwcu zespół roboczy spotkał się po raz ostatni w celu dokonania ewaluacji procesu konsultacji, oceniając ich skuteczność w mobilizowaniu mieszkańców do aktywności społecznej oraz wpływ uzyskanych opinii i propozycji na kształt ostatecznych rozwiązań w przedmiocie konsultacji.

Analizie poddano zastosowane kanały informowania mieszkańców o konsultacjach, efektywność wybranych technik konsultacyjnych, czas trwania całego procesu, a także jakość pozyskanych opinii.

Zgodnie uznano, że największym sukcesem konsultacji było przekonanie mieszkańców do zainteresowania



się sprawami swojego najbliższego otoczenia, nawiązanie relacji z sąsiadami, podjęcie próby spojrzenia na swoje osiedle w kategoriach dobra wspólnego, z którego wszyscy mogą korzystać i mieć wpływ na jego wygląd i użyteczność. Bardzo dobrym pomysłem władz lokalnych było osobiste roznoszenie zaproszeń wśród mieszkańców osiedla i zachęcanie ich do udziału w konsultacjach przez pracowników Urzędu Miejskiego w Czaplinku.

W trakcie konsultacji ujawniły się potrzeby i oczekiwania mieszkańców nie związane bezpośrednio z terenem podlegającym konsultacjom. Zostały one również spisane i będą stanowić podstawę do planowania działań Gminy na terenie osiedla w najbliższej przyszłości.

GMINA DĘBNO

10

Zespół roboczy

Podobnie jak w Czaplinku, także w Dębnie utworzono zespół roboczy składający się z przedstawicieli Urzędu Miejskiego, Rady Miasta i organizacji pozarządowych.

Zespół odbył w sumie 5 s p o t k a ń w okresie od lutego do czerwca 2014 roku, a wzięło w nich udział 41 osób.



Uchwała w sprawie konsultacji

Do tej pory w gminie nie było uchwały dotyczącej konsultacji z mieszkańcami, a zasady prowadzenia konsultacji z organizacjami pozarządowymi regulował dokument z 2010 roku. Zespół opracował projekt nowej uchwały, która dotyczy wszystkich sytuacji, w których konsultacje są organizowane oraz wszystkich potencjalnych grup uczestników. Uniwersalny charakter nowej uchwały umożliwia prowadzenie konsultacji w różnorodnych sytuacjach, pozwalając dobrać najbardziej właściwe i skuteczne metody działania



w zależności od specyfiki przedmiotu konsultacji i celów stawianych przed całym procesem.

Scenariusz konsultacji

Scenariusz konsultacji opracowany przez zespół roboczy w gminie Dębno zawierał takie same elementy jak ten stworzony w Czaplinku, tzn.: wprowadzenie, cele konsultacji, grupy docelowe, wybrane techniki konsultacji, harmonogram całego procesu, kanały promocji oraz informacje na temat analizy uzyskanych opinii, sposobów ogłoszenia wyników, a także przeprowadzenia ewaluacji konsultacji.

Różnica między dwoma samorządami tkwiła w szczegółach scenariusza, gdyż największe znaczenie w tego typu planie ma jego dopasowanie do lokalnej specyfiki, poziomu aktywności społeczeństwa i dotychczasowych doświadczeń w zakresie udziału w konsultacjach.

Konsultacje

Przedmiotem konsultacji w gminie Dębno były założenia budżetu obywatelskiego, planowanego do uruchomienia na rok 2015. W ich trakcie pytano o szczegóły wdrażania budżetu, ale przede wszystkim o opinie mieszkańców na temat chęci wyodrębnienia w budżecie gminy środków na przedsięwzięcia zaproponowane i wybrane przez mieszkańców.

W gminie Dębno konsultacje trwały przez 18 dni - od 26 maja do 13 czerwca 2014 roku. Zaplanowane formy pozyskiwania opinii mieszkańców o przedmiocie konsultacji obejmowały przede wszystkim dwa otwarte spotkania z mieszkańcami (2 czerwca w Dębnie oraz 4 czerwca w Cychrach), dwa spotkania z młodzieżą oraz funkcjonowanie punktu konsultacyjnego w Urzędzie Miejskim. Formularze do zgłaszania opinii były również dostępne na stronie internetowej gminy, a cały proces konsultacji był szeroko promowany wśród mieszkańców z wykorzystaniem plakatów, ulotek informacyjnych, reklam w miejscach publicznych. W 4 spotkaniach konsultacyjnych wzięło udział w sumie 88 osób, w trakcie całego procesu zgłoszono 135 opinii.

Ewaluacja procesu konsultacji

Proces konsultacji podsumowano na ostatnim, piątym spotkaniu zespołu roboczego. Przeanalizowano poziom osiągnięcia założonych celów konsultacji, efektywność poniesionych nakładów, zastosowanych narzędzi promocji i technik konsultacji.

Za największą wartość przeprowadzonych konsultacji uznano zapoczątkowanie dyskusji ze społecznością lokalną nad przyszłym kształtem budżetu obywatelskiego. W gminie Dębno do tej pory nie organizowano



tego typu przedsięwzięć i dużym osiągnięciem wydaje się być zarówno liczba zebranych opinii (135) jak też różnorodność zastosowanych form kontaktu z mieszkańcami. W opinii członków zespołu roboczego czas trwania konsultacji był odpowiedni, a cały proces przyniósł pozytywne efekty również w postaci zainicjowania dialogu z mieszkańcami gminy, udostępnienia przestrzeni do dyskusji i otrzymania mandatu społecznego do dalszych prac nad planowaniem założeń i wdrażaniem budżetu obywatelskiego.

POWIAT MYŚLIBORSKI

Zespół roboczy

Trzeci samorząd, biorący udział w projekcie, to zarazem trzeci zespół roboczy, który pod opieką animatora przygotowywał projekt nowej uchwały, plan procesu konsultacji oraz dokonał ewaluacji całego wydarzenia. Wszystko to zostało dokonane między lutym a lipcem 2014 r. podczas 5 spotkań zespołu, w których wzięło udział 29 osób.

Uchwała w sprawie konsultacji

Powiat myśliborski prowadził do tej pory konsultacje na podstawie zapisów dwóch uchwał z 2011 roku (uregulowano w nich oddzielnie zasady organizowania konsultacji z mieszkańcami oraz organizacjami pozarządowymi). Efektem pracy zespołu roboczego było stworzenie jednego dokumentu, obejmującego wszystkie grupy docelowe procesów konsultacyjnych. W trakcie prac nad uchwałą korzystano m.in. z wytycznych zawartych w Kodeksie konsultacji, mówiącym o modelowych sposobach planowania, organizowania i oceny konsultacji społecznych.

Scenariusz konsultacji

Wszystkie trzy uchwały tworzone w ramach projektu „Konsultujesz - Decydujesz!” miały w swojej treści wskazać potrzebę przeprowadzenia etapu planowania procesu konsultacji, przed ich rzeczywistym rozpoczęciem. W ramach prac zespołu roboczego w powiecie myśliborskim, podobnie jak w pozostałych dwóch samorządach, opracowano scenariusz organizacji konsultacji społecznych tak, aby możliwe było jak najlepsze przygotowanie się do ich prowadzenia.

W związku z faktem, że w ramach projektu zostały zabezpieczone środki finansowe na organizację procesów konsultacyjnych, w scenariuszu ujęto, oprócz innych elementów, o których mowa w relacjach z Czaplinka i Dębna, również planowane wydatki związane z przeprowadzeniem konsultacji.

Konsultacje

W powiecie myśliborskim konsultacje były prowadzone od 2 do 18 czerwca 2014 r. Dotyczyły one zebrania opinii o rodzajach kierunków kształcenia w szkołach ponadgimnazjalnych na terenie powiatu. Wykorzystano następujące techniki: otwarte spotkania z mieszkańcami, uczniami szkół, działalność punktu konsultacyjnego w Starostwie Powiatowym, zamieszczenie informacji i formularza zgłaszania opinii w Internecie. Zorganizowano w sumie trzy otwarte spotkania: 4 czerwca w Myśliborzu w Zespole Szkół Ponadgimnazjalnych nr 2, 16 czerwca w Zespole Szkół Ponadgimnazjalnych nr 21 oraz tego samego dnia w Starostwie Powiatowym w Myśliborzu. We wszystkich spotkaniach wzięło udział 99 osób. W trakcie całego procesu konsultacji zgłoszono 90 opinii.

Ewaluacja procesu konsultacji

W zgodnej opinii członków zespołu roboczego, który 1 lipca podsumował konsultacje w powiecie myśliborskim, stworzyły one przestrzeń dla mieszkańców do dyskusowania i decydowania o sprawach ważnych dla lokalnego środowiska. Uzyskane opinie rozpoczęły proces dyskusji o przedmiocie konsultacji (nowe kierunki kształcenia w szkołach ponadgimnazjalnych), a same konsultacje stały się ważną częścią poszukiwania nowych rozwiązań w systemie edukacji w powiecie.

13



projekt w liczbach

3
stworzone uchwały
dotyczące zasad
organizowania i prowadzenia
konsultacji społecznych

500
kompletów filmów
instruktażowych

287
opinii złożonych przez mieszkańców
podczas wdrażania procesów
konsultacji społecznych
w samorządach

14

1500
odbiorców newslettera

14
spotkań
zespołów
roboczych

60
godzin doradztwa
z tematyki konsultacji
dla przedstawicieli
organizacji pozarządowych
i samorządów

24
absolwentów
Szkoły Liderów
Konsultacji
Społecznych

90
posadzonych
krzewów
(w Czaplinku)

TYSIĄCE
rozmów telefonicznych
i maili



poradnik konsultacji społecznych

Definicja i cele konsultacji

Definicja konsultacji

Według najprostszej definicji, konsultacje społeczne oznaczają zbieranie opinii na dany temat wśród wszystkich zainteresowanych stron.

Inaczej mówiąc, konsultacje to narzędzie umożliwiające dwukierunkową komunikację mieszkańców z władzami.

Konsultacje to forma partycypacji obywatelskiej, czyli udziału obywateli w podejmowaniu decyzji odnośnie spraw, które ich dotyczą.

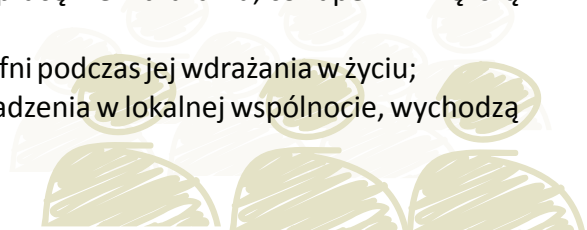
Cele konsultacji

Celem konsultacji jest poinformowanie o planowanym projekcie lub inwestycji. Administracja w trakcie konsultacji proponuje mieszkańcom rozwiązania i zbiera opinie na ich temat. Następnie wybierane jest optymalne rozwiązanie, które może uwzględniać postulaty uczestników konsultacji.

Korzyści płynące z konsultacji:

- różne punkty widzenia pokazane w procesie konsultacji dają większe szanse na wybór optymalnego sposobu rozwiązania;
- współpraca przy konsultowaniu może się przerodzić we współpracę we wdrażaniu, co zapewni większą efektywność działań;
- mieszkańcy, którzy zapoznali się z daną kwestią będą mniej nieufni podczas jej wdrażania w życiu;
- mieszkańcy mają poczucie wspólnego dobra, lojalności oraz osadzenia w lokalnej wspólnocie, wychodzą poza własne interesy na rzecz interesu publicznego.

15



Siedem zasad konsultacji społecznych

Siedem zasad konsultacji społecznych (w oparciu o Kodeks Konsultacji wypracowany podczas II Kongresu Wolności; na podstawie informacji Ministerstwa Administracji i Cyfryzacji)

1. Dobra wiara - konsultacje prowadzone są w duchu dialogu obywatelskiego. Strony słuchają się nawzajem, wykazując wolę zrozumienia odmiennych racji.

2. Powszechność - każdy zainteresowany tematem powinien móc dowiedzieć się o konsultacjach i wyrazić w nich swój pogląd.

3. Przejrzystość - informacje o celu, regułach, przebiegu i wyniku konsultacji muszą być powszechnie dostępne.

4. Responsywność - każdemu, kto zgłosi opinię, należy się merytoryczna odpowiedź w rozsądnym terminie, co nie wyklucza odpowiedzi zbiorczych.

5. Koordynacja - konsultacje powinny mieć gospodarza odpowiedzialnego za konsultacje, tak politycznie, jak organizacyjnie.

6. Przewidywalność - konsultacje powinny być prowadzone w zaplanowany sposób i w oparciu o czytelne reguły.

7. Poszanowanie interesu ogólnego - choć poszczególni uczestnicy konsultacji mają prawo przedstawiać swój partykularny interes, to ostateczne decyzje podejmowane w wyniku przeprowadzonych konsultacji powinny reprezentować interes publiczny i dobro ogólne.

16

czy wiesz, że...



Pełna treść Kodeksu dostępna
jest na stronie Ministerstwa
Administracji i Cyfryzacji:
[https://mac.gov.pl/wp-content
/uploads/2013/03](https://mac.gov.pl/wp-content/uploads/2013/03).



Piramida konsultacji

Poziomy zaangażowania mieszkańców w działania podejmowane przez gminę:

- **informowanie** - podawanie przez władzę informacji o planowanych działaniach, przekonywanie, promocja;
- **konsultowanie** - uzyskanie opinii oraz zebranie informacji;
- **współdecydowanie** - wspólne opracowanie z mieszkańcami rozwiązania danej kwestii.



17

Obszar zamknięty – odpowiadać mu będzie poziom informowania. W obszarze zamkniętym znajdują się elementy, które samorząd uzna za niepodlegające zmianom, wynikające z przepisów lub polityki samorządu, np.: wysokość środków finansowych przeznaczonych na realizację przedsięwzięcia, miejsce jego realizacji, przyjęty czas realizacji.

Obszar negocjowalny – odpowiadać mu będzie poziom konsultacji. W tym obszarze znajdują się zagadnienia, co do których samorząd posiada pewne pomysły, chce jednak poznać zdanie mieszkańców na ich temat.

Obszar otwarty – odpowiadać mu będzie poziom współdecydowania. W obszarze znajdują się elementy danego przedsięwzięcia, co do których rozstrzygnąć mogą mieszkańcy, samorząd zaś zobowiąże się do ich realizacji w wybranym przez mieszkańców wymiarze.

Podstawy prawne – uchwała w sprawie konsultacji

Uchwała konsultacyjna jest ważnym elementem procesu konsultacji społecznych w danym samorządzie. Jej zapisy powinny być starannie przeanalizowane i dostosowane do lokalnej specyfiki. Zachęcamy do traktowania uchwały konsultacyjnej nie jako obowiązku, a jako gwarancji tego, że konsultacje przeprowadzane będą w sposób modelowy.

Najważniejsze elementy uchwały:

- podmioty/osoby mogące wnioskować o przeprowadzenie konsultacji;
- 7 zasad z Kodeksu konsultacji;
- mechanizmy podsumowania procesu i udzielania informacji zwrotnej na złożone opinie;
- odpowiedni minimalny czas na prowadzenie konsultacji;
- różnorodne i angażujące uczestników techniki konsultacji;
- zasady ewaluacji konsultacji.

Ważne i przydatne rozwiązania:

- zaplanowanie długiego czasu na przeprowadzenie konsultacji;
- stosowanie różnorodnych metod zbierania opinii;
- wdrożenie regularnej ewaluacji procesów konsultacji społecznych;
- danie możliwości wnioskowania o przeprowadzenie konsultacji różnym podmiotom.

O czym warto wiedzieć:

- przy tworzeniu uchwały konsultacyjnej warto wykorzystać siedem zasad konsultacji społecznych (patrz. str. 16);
- warto uchwałę przygotować w zespole roboczym, wspólnie z mieszkańcami i organizacjami pozarządowymi; można skorzystać z pomocy moderatora/specjalisty zewnętrznego;
- warto zadbać o upowszechnienie uchwały, np. łatwy dostęp do niej na stronie internetowej urzędu;
- źle napisana uchwała bywa barierą w procesie konsultacji (np. nie pozwala na zastosowanie pewnych metod).

Co warto konsultować w samorządach?

Jakie dokumenty warto konsultować z mieszkańcami?

- strategie rozwoju gminy/powiatu;
- plany zagospodarowania przestrzennego;
- plany lokalizacji ważnych dla samorządu i mieszkańców inwestycji;
- zasady prowadzenia budżetu obywatelskiego;
- dokumenty dotyczące przyszłych praw i obowiązków mieszkańców.

Jakie dokumenty warto konsultować z organizacjami pozarządowymi?

- roczne programy współpracy;
- strategie i programy tematycznie powiązane z działalnością organizacji (np. w zakresie pomocy społecznej, edukacji, kultury fizycznej, turystyki);
- regulamin otwartych konkursów ofert;
- standardy realizacji usług społecznych;
- zasady wykorzystywania mienia samorządu;
- zasady promowania inicjatyw obywatelskich przez samorząd;
- zasady zawierania partnerstw projektowych;
- zasady realizacji inicjatyw lokalnych;
- zasady funkcjonowania ośrodka wspierania organizacji pozarządowych i inicjatyw obywatelskich;
- procedury powoływania i funkcjonowania Rad Działalności Pożytku Publicznego.

19

czy wiesz, że...

Aż 90% przedstawicieli władz zachodniopomorskich samorządów widzi trudności we współpracy z organizacjami pozarządowymi.



Planowanie procesu konsultacji

Warunki prawidłowo przeprowadzonych konsultacji to:

- staranne przygotowanie;
- rzetelne przeprowadzenie;
- skuteczne wykorzystanie.

Elementy planowania procesu konsultacji:

- ustalenie osób odpowiedzialnych w urzędzie za poszczególne etapy konsultacji;
- określenie tematu konsultacji;
- rozpoznanie potencjalnie zainteresowanych przedmiotem konsultacji uczestników;
- ustalenie najlepszego momentu i terminu przeprowadzenia konsultacji;
- dobór technik dopasowanych do tematu konsultacji i ich uczestników;
- stworzenie budżetu konsultacji.

Etapy procesu konsultacji:

- faza przygotowawcza – zdefiniowanie przedmiotu konsultacji, poznanie oczekiwań społecznych, dobór technik;
- ogłoszenie konsultacji – przekazanie informacji oraz motywacja do wyrażenia opinii;
- konsultacje właściwe – kontrola ich przebiegu;
- zakończenie konsultacji – poinformowanie o wynikach, o efekcie, ustosunkowanie się do zgłoszonych opinii, podziękowanie za udział;
- ewaluacja.

czy wiesz, że...

?

Tylko 1% mieszkańców naszego województwa brał kiedykolwiek udział w konsultacjach społecznych.

20



Kanały komunikacji

Organ prowadzący konsultacje powinien dążyć wszelkiej możliwej staranności, aby informacja o nich mogła dotrzeć do wszystkich zainteresowanych z odpowiednim wyprzedzeniem i umożliwić im swobodny dostęp do wszelkich materiałów podlegających konsultacjom czy też z nimi powiązanych.

Jakie informacje przekazywać?

- o przedmiocie konsultacji;
- o kwestiach organizacyjnych;
- o korzyściach z udziału w konsultacjach;
- o efekcie konsultacji.

Jak informować?

- komunikat powinien być czytelny, zrozumiały i zachęcający;
- informacja powinna być przejrzysta i ciekawie zredagowana, a jej język dostosowany do języka odbiorcy;
- komunikat powinien być podpisany, wykluczający anonimowość nadawcy.

Możliwe do wykorzystania kanały komunikacji:

- zastosowanie tradycyjnych sposobów komunikacji urzędu z mieszkańcami, tj. strona internetowa, Biuletyn Informacji Publicznej, lokalna gazeta, tablica ogłoszeń;
- użycie nowoczesnej formy komunikacji urzędu z mieszkańcami – Samorządowego Informatora SMS;
- dotarcie do uczestników bezpośrednio zainteresowanych przedmiotem konsultacji, np. rozwieszenie plakatów na osiedlowych tablicach, słupach ogłoszeniowych, wrzucenie informacji do skrzynek pocztowych, zamieszczenie artykułu w osiedlowej gazecie;
- wykorzystanie miejsc właściwych dla uczestników komunikacji, np. place zabaw dla dzieci i przedszkola, domy kultury i biblioteki, przychodnie lekarskie i apteki, kluby sportowe i siłownie, centra handlowe i sklepy, itd.;
- wykorzystanie stron, serwisów i forów internetowych bliskich uczestnikom konsultacji (miejskich, osiedlowych, tematycznych);
- powiadomienie i skorzystanie z pomocy lokalnych organizacji pozarządowych.

Tradycyjne techniki konsultacji

Konsultacje mogą przybierać różne metody i formy. Mogą być podczas nich stosowane różnorodne techniki. Ważne jest, aby były one właściwie dobrane do przedmiotu konsultacji oraz do ich uczestników.

Metody i techniki można ze sobą ciekawie łączyć. Tradycyjne techniki konsultacji:

Ankieta on-line/konsultacje internetowe - jest to technika badawcza pozwalająca na stosunkowo szybkie i mało kosztowne zebranie opinii internautów (np. mieszkańców danej okolicy). Użytkownicy Internetu, którzy uzyskali dostęp do ankiety (czyli adres strony, na której się ona znajduje), mogą ją wypełnić i automatycznie przestać na platformę, która umożliwia twórcy ankiety zebranie danych i późniejsze ich opracowanie.

Konsultacje korespondencyjne - przesłanie do uczestników konsultacji kopii konsultowanego dokumentu wraz z formularzem przesyłania opinii i z prośbą o jego odesłanie drogą listowną, faksem lub e-mailem.

Konsultacje w siedzibie urzędu - udostępnienie w siedzibie urzędu konsultowanych dokumentów; zapoznanie się z nimi i zgłaszanie opinii odbywa się w urzędzie.

Organizacja spotkania na temat kwestii podlegających konsultacjom (z wcześniejszym poinformowaniem o czasie, miejscu i przedmiocie spotkania oraz przesłaniu dokumentów będących przedmiotem konsultacji); podczas spotkania zgłaszane są opinie i toczy się dyskusja nad ich ewentualnym uwzględnieniem przez samorząd.

czy wiesz, że...

Konsultacje społeczne to zorganizowany sposób uzyskiwania przez administrację opinii, stanowisk od podmiotów (a więc osób i instytucji), których pośrednio lub bezpośrednio dotkną skutki proponowanych przez administrację działań.



Nowoczesne techniki konsultacji

Podczas planowania procesu konsultacji warto wziąć pod uwagę takie formy, które będą interesujące, nowatorskie i zachęcą mieszkańców do włączenia się w proces konsultacji.

Wybrane nowoczesne techniki konsultacji:

Warsztaty konsultacyjne – spotkania, podczas których dokonywana jest wspólna analiza przedmiotu konsultacji, poznanie opinii różnych grup, określenie priorytetów, zaplanowanie inwestycji, np. :

- warsztaty Charrette, polegające na wspólnej pracy wszystkich aktorów wytwarzania przestrzeni - urbanistów, mieszkańców, developerów, inwestorów,;
- sąd/jury obywatelskie - panel złożony z kilkunastu osób, które nie są specjalistami w danej dziedzinie, ale są reprezentatywne dla danej społeczności pod względem demograficznym;
- otwarta przestrzeń (Open Space) - metoda elastyczna, może dotyczyć grup od kilkunastu do nawet 2 tys. osób. Spotkania organizowane są wokół wiodącego tematu, ale jest to jedyna kwestia, która jest ustalana przed spotkaniem. Reszta zależy od uczestników;
- narady obywatelskie - technika mająca na celu włączenie szerszej grupy osób do procesu konsultacji dotyczącego wybranego zagadnienia, „zwykli” obywatele mogą wziąć udział w dyskusji nad ważnymi dla nich kwestiami na równi z ekspertami i urzędnikami;
- ocena partycypacyjna - metoda nadająca podmiotowość lokalnym społecznościom, której głównym celem jest umożliwienie mieszkańcom przeanalizowania swojej sytuacji, samodzielnego poszukiwania rozwiązań oraz wprowadzenia ich w życie.

23



Konsultacje w terenie – przedmiot konsultacji jest badany przez zainteresowanych uczestników konsultacji na miejscu planowanych zmian lub inwestycji, np.:

- spacer badawczy - interaktywna, terenowa metoda pytania mieszkańców o ich opinie w jakiejś kwestii – stosuje się ją przede wszystkim do badania przestrzeni;
- Future City Game - spotkanie, oparte na pracy w terenie, na którym zaproszeni interesariusze wypracowują konkretne rozwiązania przestrzenne i funkcjonalne dla danego miejsca;
- mobilny punkt konsultacyjny - miejsce, do którego podchodzą mieszkańcy i przedstawiają swoje opinie na przygotowanych kwestionariuszach lub zgłaszają je osobom obsługującym punkt.

Sondaże konsultacyjne – badania sondażowe nastawione na poznanie opinii dużej i reprezentatywnej grupy mieszkańców, np.:

- sondaż deliberacyjny – składa się z kilku etapów, polega na odpowiednim doborze uczestników oraz ustaleniu pogłębionych opinii uczestników;
- panel obywatelski (Citizens' Panel) - polega na zasięganu przez administrację publiczną w powtarzalny sposób opinii dużej, możliwie reprezentatywnej grupy mieszkańców danego terytorium lub użytkowników określonych usług publicznych.



czy wiesz, że...

Z badań Pracowni Pozarządowej przeprowadzanych wśród JST/NGO i mieszkańców wynika, że aż 73% mieszkańców województwa zachodniopomorskiego uważa, że władze niechętnie konsultują swoje decyzje z mieszkańcami, a ponad 80% mieszkańców i organizacji pozarządowych nie uczestniczy w tworzeniu dokumentów i aktów prawnych w swojej gminie.



Informacja zwrotna, podsumowanie procesu konsultacji

Niezmierzalną istotną kwestią w procesie konsultacji jest odnoszenie się władz do napływających opinii. Bez względu na to czy dany postulat jest uwzględniony, czy też nie, jego autor powinien otrzymać szczegółową odpowiedź z uzasadnieniem, zwłaszcza w przypadku odrzucenia opinii. Jest to dowodem na to, że konsultacje nie są prowadzone tylko dlatego, że tak nakazuje ustawa, ale że stanowią płaszczyznę do prawdziwej dyskusji i wymiany poglądów między dwoma niezależnymi stronami.

Z przebiegu konsultacji powinno zostać sporządzone **sprawozdanie**, w którym znajdują się następujące elementy:

- omówienie zastosowanych technik konsultacji;
- liczba zgłoszonych opinii i ich autorów oraz sumaryczna ocena całego procesu;
- uzasadnienie przyjęcia, bądź odrzucenia zgłoszonych opinii.

Rzetelna analiza całego procesu i wyciąganie wniosków na przyszłość stanowi również dowód na dojrzałość tego sposobu współpracy samorządu z organizacjami pozarządowymi i mieszkańcami oraz daje nadzieję na ich uczestnictwo w kolejnych procesach konsultacyjnych.

25

czy wiesz, że...

Okazuje się, że mieszkańcy wsi zdecydowanie częściej niż mieszkańcy miast wskazują, że mają wpływ na to, co dzieje się w ich otoczeniu – a więc na bezpośredni kontakt z urzędnikiem, radnym czy politykiem, możliwość udziału w spotkaniu publicznym czy działalność społeczną lub współorganizowanie imprez lokalnych. Zdecydowanie częściej niż mieszkańcy miast wskazują także na wybory samorządowe i lokalne referenda jako dostępne dla nich działania.



Ewaluacja

Ewaluacja to faza konsultacji, która jest często pomijana. Tymczasem, jako informacja zwrotna, pełni bardzo ważną funkcję w całym procesie, pozwala na jego ocenę oraz doskonalenie w przyszłości.

Warto pomyśleć o przeprowadzeniu ankiety ewaluacyjnej wśród uczestników spotkania, zamieszczeniu jej na stronie internetowej samorządu lub lokalnej gazety czy też organizacji spotkania pokonsultacyjnego.

Tematem analizy powinien być przebieg procesu konsultacji – jego uczestnicy będą mogli przekazać organizatorom informacje o tym, co było bardziej, a co mniej atrakcyjne, skuteczne, interesujące, zrozumiałe.

Efekty ewaluacji:

- możliwość stwierdzenia czy założone cele zostały osiągnięte, częściowo osiągnięte, bądź ich nie zrealizowano oraz wyjaśnienia przyczyny braku lub niskiego stopnia realizacji przyjętych celów;
- zbadanie czy zasięgnięto opinii wszystkich ważnych interesariuszy, czy uzyskano te opinie, czy grupy docelowe były reprezentatywne;
- zbadanie i ocena doboru metod i narzędzi zastosowanych dla najbardziej efektywnego pozyskania opinii;
- ocena, które z działań były najmniej efektywne i dlaczego, a które wręcz zbędne;
- ocena warunków, w jakich odbywały się spotkania i sposobu ich realizacji (miejsce konsultacji, dostępność, informacja, pora, ocena ekspertów, moderatorów, urzędników);
- określenie stopnia wykorzystania zgłoszonych w trakcie konsultacji opinii, zwłaszcza zaś czy miały one wpływ na ostateczną decyzję dotyczącą projektu.

czy wiesz, że...

Znajomość pojęcia konsultacji społecznych wśród Polaków jest znikoma, ideę konsultacji rozumie co 5 badany, a wśród nich 10% nie umie wytłumaczyć na czym proces polega.





Gdzie znaleźć przydatne informacje na temat konsultacji?

- **ABC konsultacji. Krótki przewodnik po metodach i technikach prowadzenia konsultacji społecznych. Projekt społeczny 2012** – www.ps2012.pl
- **Konsultacje w społeczności lokalnej: planowanie, przygotowanie, prowadzenie, konsultacji społecznych metodą warsztatową**, Monika Probosz, Przemysław Sadura – www.wiemjakjest.pl
- **Baza wiedzy na temat konsultacji społecznych oraz garść dobrych praktyk z Warszawy** - www.konsultacje.um.warszawa.pl/baza-wiedzy
- **O innowacyjnych technikach konsultacji** - www.partycypacjaobywatelska.pl/techniki
- **Zasady efektywnych konsultacji społecznych** - www.konsultacje.ofop.eu
- Podręcznik dla jednostek samorządu terytorialnego: **„Przeprowadzenie konsultacji społecznych w samorządzie”**, Instytut Rozwoju Regionalnego, Szczecin 2011 - www.konsultacje.zakopane.eu
- Konsultacje społeczne - dobre przykłady z województwa mazowieckiego: **„Konsultacje społeczne na poziomie wojewódzkim. Omówienie przypadków dobrych praktyk i rekomendacje”** Przemysław Sadura - www.mazowia.org.pl
- **Rządowy portal konsultacji społecznych** - www.konsultacje.gov.pl
- **„Obywatele współdecydują. Przewodnik po partycypacji społecznej”** Dagmir Długosz, Jan Jakub Wygnański, Warszawa 2005 - www.forumpelnomocnikow.org.pl

- O polityce równości szans kobiet i mężczyzn w konsultacjach społecznych: „**Konsultacje społeczne z perspektywą płci przedsiębiorć PPP**”, PARP Warszawa 2012, - www.ppp.parp.gov.pl
- www.maszglos.pl
- www.decdujmyrazem.pl

**Czy Twoje miasto/gmina ma już platformę do konsultacji społecznych?
Zainspiruj władze w swoim mieście...**

Przykładowe miejskie platformy do konsultacji społecznych:

- www.konsultacje.torun.pl/pl
- www.konsultacje.um.warszawa.pl
- www.konsultacje.olsztyn.eu

Konsultacje społeczne - praktyczna nauka przez dobrą zabawę:

- Gra o konsultacjach społecznych PARTY-tura -
www.dobrepraktyki.decdujmyrazem.pl
- Gra edukacyjna „ROZEGRAJ MIASTO!” - www.konsultacje.um.warszawa.pl

28

czy wiesz, że...

Na stronie internetowej Pracowni Poarządowej możesz skorzystać z kursu e-learningowego dotyczącego konsultacji społecznych: www.pracowniap.org.pl
zakładka: E-lerning offline.



dobre praktyki w prowadzeniu konsultacji społecznych

CZ. I: DUŻE MIASTO

Pomysł na blokowisko – gra o przyszłość

W wieżowcach mieszkają karaluchy czyli obraz osiedla

Dziesięciny to największe w Białymstoku blokowisko zbudowane na przełomie lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych na terenie dawnej podbiałostockiej wsi. Historia osiedla jest typowa dla polskich miast, do których z powodu ówczesnego wyżu demograficznego trafiały młode rodziny. Ślady po wiejskiej zabudowie, fragmenty ziemianek czy sadów jeszcze do niedawna były częścią krajobrazu. Ten wielotysięczny teren jest odbierany jako peryferyjny, mimo dobrego skomunikowania z centrum miasta. Pomimo dużej ilości niezagospodarowanej przestrzeni, pomiędzy budynkami wciąż brakuje miejsc na rekreację i wypoczynek. Kiedyś mieszkanie w bloku na Dziesięcinach było spełnieniem marzeń, dziś w oczach wielu białostoczan osiedle postrzegane jest jako betonowe, smutne i niebezpieczne.

29

Co zrobić by na Dziesięcinach żyło się lepiej?

Szansą na zmianę mogą stać się pomysły na zagospodarowanie przestrzeni, imprezy osiedlowe, zajęcia czy warsztaty. Istotne jest jednak, by sposobów na poprawę jakości życia na osiedlu szukać razem z mieszkańcami. Do wspólnego szukania odpowiedzi na pytanie co zrobić by na Dziesięcinach żyło się lepiej zostali zaproszeni wszyscy, którzy mieli pomysł, oraz ci którzy go nie mieli, ale chcieli nad tym popracować. Wśród uczestników warsztatów znaleźli się przedstawiciele różnych grup wiekowych: licealiści, studenci, dorośli, seniorzy (kilkoro przedstawicieli działającego na Dziesięcinach Stowarzyszenia Samopomocowego Rady Seniorów "Radość"). Oprócz mieszkańców osiedla do grup opracowujących pomysły dołączyli przedstawiciele organizacji pozarządowych i instytucji, w tym rejonowi dzielnicowi. Uczestnicy warsztatów pracowali w pięciu grupach zgodnie z metodą Future City Game, która została wykorzystana w Białymstoku po raz pierwszy.

O Grze Miasto Przyszłości - Future City Game

Warsztaty Future City Game zostały opracowane przez British Council w ramach projektu Creative Cities (Kreatywne miasta). Grę przeprowadzono w kilkunastu metropoliach świata, m.in. Oslo, Glasgow, Kopenhadze. Jej celem jest wypracowanie najlepszych koncepcji na ożywienie ulic, dzielnic czy całych miast oraz poprawa warunków życia mieszkańców. To narzędzie, które pozwala mieszkańcom znajdować twórcze rozwiązania dla wyzwań stojących przed miastami. Gracze konkurują w zespołach, wypracowując, testując i prezentując swoje pomysły na forum zaangażowanych osób: specjalistów, mieszkańców oraz innych zespołów. Na koniec odbywa się głosowanie nad pomysłami i planowanie ich wdrożenia w mieście już po zakończeniu gry.

Gra jest podzielona na dziesięć etapów, które pomagają stworzyć pomysły niekonwencjonalne, ale odpowiadające na potrzeby lokalnej społeczności. Przez kolejne etapy gry: od diagnozy poprzez tworzenie wizji do prezentacji projektów, przeprowadza graczy tzw. Mistrz Gry, a obserwatorzy, pomocnicy, eksperci i członkowie społeczności lokalnych współpracują z graczami przy testowaniu i ulepszaniu ich pomysłów. W skład każdego zespołu wchodzi gracz reprezentujący różne doświadczenia, zwykli mieszkańcy osiedla, ale także specjaliści w różnych dyscyplinach (np. artyści, architekci, urzędnicy, pracownicy społeczni, socjologowie czy psychologowie).

Inne doświadczenia

Pomysł nie jest nowy, z tej metody korzystano już w wielu miejscach na świecie i w Polsce. Grał już Kraków, Gdańsk czy Warszawa. W stolicy grę zastosowano przy projektowaniu zagospodarowania ulicy Samborskiej, a także szukając pomysłów na integrację społeczności lokalnej w dzielnicy Włochy. Przedstawiciele instytucji społecznych i kulturalnych pracowali nad pomysłami ciekawych działań animacyjnych, które lokalna społeczność mogłaby realizować wspólnie z filią Domu Kultury. Tematem warsztatów na Pomorzu było ożywienie i poprawa wizerunku podwórzy historycznego centrum miasta, a w Krakowie w ramach Future City Game podejmowano temat rewitalizacji miasta i diagnozy „obszarów zabudowy blokowej”.

Przebieg warsztatów - od diagnozy do pomysłu

Diagnoza: pierwszym etapem pracy było diagnozowanie problemów występujących na Osiedlu Dziesięciny w obszarach: społeczeństwo, gospodarka, ekologia, kultura oraz mapa miejsc na osiedlu – tych, których mieszkańcy nie lubią i tych, które dysponują potencjałem. Mapy wraz z diagnozą problemów stały się dla grup punktem wyjścia do tworzenia wstępnych wizji oraz pomysłów. Tworzenie wizji: na początku grupy określiły własne wizje kierunków rozwoju Osiedla Dziesięciny – to, na czym chciałyby się skupić, czyli np.

aspekty gospodarcze, kulturalne, społeczne, czy ekologiczne. Uczestnicy uznali, że najmniejszy wpływ mają na sytuację gospodarczą na Dziesięcinach i zdecydowali się skupić na aspektach społeczno-kulturalnych i ekologiczno- społecznych. Następnie, podczas burzy

mózgów, zespoły stworzyły po 10 pomysłów, z których, biorąc pod uwagę atrakcyjność, innowacyjność, zbieżność z problemami lokalnymi, czy możliwość realizacji, wybrali po dwa pomysły do dalszej pracy. Na tym etapie grupy przedstawiły pomysły rywalizującym z nimi zespołom i odpowiadały na wątpliwości i pytania dotyczące ich propozycji. Ta krytyczna ocena była przygotowaniem do etapu testowania pomysłów, czyli sprawdzania, czy zyskałyby one poparcie mieszkańców. Testowanie: w trakcie tego etapu



z e s p o ł y w y s z ł y w t e r e n i i próbowały zbadać reakcję przechodniów na swoje pomysły. Najczęstszą formą badania opinii była prosta ankieta lub wywiad. W pracę zaangażowała się również Pełnomocnik Prezydenta Miasta Białegostoku ds. współpracy z organizacjami pozarządowymi, która przedstawiała możliwości zdobycia dotacji na działania oddolne oraz kierownik Spółdzielni Mieszkaniowej Dziesięciny, który odpowiadał na pytania mieszkańców dotyczące funkcjonowania osiedla, m.in. możliwości działania w przestrzeni publicznej (np.: sadzenie drzew, dostawienie ławki), czy współpracy z klubami osiedlowymi. Przedstawiciel Białostockiego Ośrodka Kultury zaoferował wsparcie dla inicjatyw społeczno-kulturalnych na Dziesięcinach.

Prezentacja pomysłów: ostatni dzień warsztatów poświęcony był otwartej prezentacji projektów, które powstały w ich wyniku. Po przedstawieniu prezentacji w klubie osiedlowym „Gaj” odbyło się głosowanie, w trakcie którego wyłoniono najlepszy projekt.

Najwięcej głosów zdobył projekt zatytułowany: „Zdrowe Dziesięciny”. To odpowiedź na brak terenów zielonych na Dziesięcinach i dużą odległość dzielącą osiedle od najbliższego parku. Autorzy założyli powstanie zielonej ścieżki, która łączyłaby tereny zielone i wzbogacała je o różne urządzenia o charakterze „siłowni pod chmurką” oraz małej architektury. Projekt zakłada współtworzenie terenów zielonych z mieszkańcami m.in. poprzez akcję sadzenia drzew, co pomoże także w budowaniu tożsamości lokalnej i poczucia odpowiedzialności za przestrzeń. Inne ciekawe projekty, które powstały w wyniku warsztatów to

np. „Centrum Inicjatyw”. Projekt oparty o poszukiwanie miejsc ważnych dla mieszkańców w tkance osiedla, tworzenie tożsamości tej części Białegostoku, pokazanie mieszkańcom, że to nie jest tylko blokowisko, a fragment prawdziwego miasta. Mieszkańcy zaproponowali przygotowanie pikniku z grillem, stanowiącego pretekst do poznania się z sąsiadami. W przygotowanie pikniku włączona będzie administracja osiedla, która uczestniczy również w akcji artystycznej. Autorzy pomysłu postavili na wymianę kontaktów. Na piknik zostaną zaproszeni przedstawiciele lokalnych organizacji pozarządowych i osoby już realizujące na osiedlu własne ciekawe pomysły. To spotkanie miałooby szansę rozpocząć działanie inkubatora pomysłów dla osiedla i zainspirować mieszkańców do wspólnych działań. Sam piknik miałoby być uatrakcyjniony przez zajęcia jogi, zumby i gimnastyki na trawie. Duże zainteresowanie, szczególnie wśród seniorów, wzbudził projekt „Seniorowirówka”. Projekt ma na celu aktywizację seniorów poprzez „Romans z osiedlem” na polu kultury, sztuki i rekreacji. To propozycja wielu działań, które mogłyby się odbywać w klubie „Gaj” oraz w innych miejscach na osiedlu, przy wsparciu animatorów z Białostockiego Ośrodka Kultury. Przykładowe działania to filmy, warsztaty kulinarne i rękodzieła „z blokowiska”, czy wystawa „Dziesięciny wczoraj i dziś”, pokazująca te same miejsca współcześnie i w momencie budowy osiedla.

Zmiana zależy od nas, czyli co dalej?

Przed grą nie brakowało sceptyków. Jeden z białostockich socjologów na miejskim portalu pisał: „nie jestem w stanie wyobrazić sobie jak <<gra miejska>> rozgrywana przez mieszkańców Dziesięcin mogłaby realnie zmienić sytuację na tym osiedlu”. Wielu zwolenników inicjatyw, którzy próbują mobilizować mieszkańców do działania podkreślało, że w tym wypadku będzie to wyjątkowo trudne. Teraz śmiało można powiedzieć, że się udało. Grupa właśnie złożyła wniosek do budżetu obywatelskiego na siłownię pod chmurką, zaplanowała piknik rodzinny, który ma się odbyć we wrześniu oraz warsztaty. Wydarzenia będą organizowane we współpracy z administracją osiedla i klubem osiedlowym. W trakcie warsztatów nie tylko wyzwoliła się w mieszkańcach pozytywna energia, ale zawiązały się znajomości, kontakty. Powstały załączki więzi sąsiedzkich. Future City Game to narzędzie, które pozwala ludziom znajdować twórcze rozwiązania dla wyzwań stojących przed ich najbliższym otoczeniem, to także jedna z metod włączania obywateli w proces zarządzania wspólnotą.

Warsztaty były częścią projektu „Wspólnym Głosem”, którego celem jest wzmocnienie i usprawnienie procesu konsultacji społecznych poprzez zwiększenie liczby organizacji i osób biorących udział w konsultacjach oraz wprowadzenie nowych narzędzi konsultacyjnych. Odbyły się w dniach 27 - 29 marca 2014 r. na Osiedlu Dziesięciny.

dobre praktyki w prowadzeniu konsultacji społecznych

CZ. II: MAŁE MIASTO

Młodzieżowa Rada Gminy narzędziem partycypacji
obywatelskiej na przykładzie Gminy Płużnica

Płużnica to malownicza gmina wiejska położona na ziemi chełmińskiej, w powiecie wąbrzeskim znajdującym się w województwie kujawsko-pomorskim. Gmina liczy 5 000 mieszkańców, ma 119,33 km² powierzchni, a w jej skład wchodzi 20 wsi. Znana jest przede wszystkim z przedsiębiorczości i działającego funduszu pożyczkowego. Jednakże w ostatnim czasie gmina zyskała popularność również w zakresie wdrażania efektywnych systemów konsultacji społecznych zapewniających udział obywateli w formułowaniu strategii rozwoju i prowadzeniu polityki lokalnej. Mowa tu o Nagrodzie Obywatelskiej Prezydenta RP na najlepszą praktykę obywatelską w kategorii Wspólnota Obywatelska za projekt pn. **„Opracowanie społecznej koncepcji zagospodarowania terenu nad jeziorem w Ostrowie.”** W ramach podjętych przez samorząd działań w obszarze partycypacji obywatelskiej zwrócono uwagę na stosowanie przez samorząd oryginalnych form aktywizacji działalności obywatelskich i współpracy z organizacjami pozarządowymi, jak również, jakże istotne w roku obchodów 25-lecia demokracji, działania na rzecz wychowania obywatelskiego, do którego zaliczyć można pozaszkolne inicjatywy edukacyjne i działania na rzecz młodych mieszkańców gminy.

Głównym celem przedsięwzięcia było partycypacyjne wypracowanie społecznej koncepcji miejsca z dokładnymi rekomendacjami niezbędnych inwestycji, które mogłaby podjąć gmina. Dodatkowo innowacyjna metodologia pracy miała na celu wskazać młodzieżowym radnym sposoby skutecznego działania angażującego jak największą liczbę mieszkańców.

Od tego się zaczęło

W styczniu 2012 roku władze gminy Płużnica rozpoczęły prace związane z opracowaniem koncepcji zagospodarowania Jeziora Wieczno w miejscowości Ostrowo. Na podstawie wypracowanego

33

z mieszkańcami dokumentu przystąpiono do przygotowania projektu technicznego dla tego zadania. W tym samym czasie nowopowstała Młodzieżowa Rada Gminy w Płużnicy postanowiła włączyć się w planowanie inwestycji związanej z zagospodarowaniem plaży w Ostrowie, prezentując innowacyjny sposób przeprowadzenia diagnozy użytkowników plaży i ich potrzeb. Młodzież podchwyciła pomysł i zgodnie wskazała okolice Jeziora Wieczno jako teren, którym chciałaby zająć się w ramach swojej działalności. Przedstawione nowatorskie metody konsultacji społecznych, wypracowujące społeczny projekt zagospodarowania jeziora, na tyle spodobały się samorządowi, iż z tego względu Wójt Gminy Płużnica podjął decyzję o odłożeniu prac nad projektem technicznym do czasu wypracowania projektu społecznego.

Działania Młodzieżowej Rady Gminy

Trwały od lutego do listopada 2012 r. Kluczowymi założeniami podejmowanych działań były: praca z mieszkańcami i stworzenie im warunków do wyrażania opinii o danym miejscu, badanie sposobów korzystania z niego oraz warsztaty pozwalające na wspólne wypracowanie kierunków zmiany czy sposobów inwestowania w daną przestrzeń.

Pierwszy etap prac Młodzieżowej Rady polegał na diagnozie użytkowników plaży. Z ustaleń wynika, iż młodzież chciała uniknąć badania ankietowego, wychodząc z założenia, że jest to zbyt mało wiarygodne źródło informacji. Znaleźli więc inny sposób na przyjrzenie się okolicom jeziora. Zakupiono worki na śmieci, rękawiczki, młodzież zabrała kartki i długopisy i ruszyła do badawczego dzieła. Część grupy zbierała wszystkie śmieci, pozostali spisywali ich dokładną listę. Działanie zajęło kilka godzin, zebrano bardzo dużo materiału badawczego, a dodatkowo wysprzątno zaniedbaną przestrzeń. Na podstawie zebranych śmieci grupa określiła, kto najczęściej korzysta z tej przestrzeni. Znalezione haczyki z żyłką, świadczyły o obecności wędkarzy. Z kolei brak pieluch wskazywał, iż tego miejsca nie odwiedzają rodziny z małymi dziećmi. Kolejnym etapem działania nastoletnich obywateli było zbieranie opinii i pomysłów od mieszkańców gminy. Narzędziem, które wykorzystano, był plakat interaktywny. Wydrukowano kilkanaście plakatów z czterema zdjęciami przedstawiającymi obecny stan nad jeziorem w Ostrowie. Zdjęcia przedstawiały drogę, wejście do wody, miejsce na ognisko i las. Plakat został zatytułowany „Plaża w Ostrowie. Tak jest. A jak chcesz, aby wyglądała?” Obok zaś pozostawiono wolną przestrzeń, na której każdy mógł napisać lub narysować swoje pomysły, jak chciałby, żeby było. Plakaty rozwieszono w gminnych szkołach, sklepach, siedzibach lokalnych NGO oraz w urzędzie gminy. Wisały tam przez dwa miesiące. Młodzi radni na bieżąco zbierali informacje z plakatów – to one były bazą do podejmowania dalszych działań. Na podstawie zebranych opinii powstała „mapa słów”. Im częściej dane



sformułowanie było używane przez poszczególne osoby, tym większa jego wielkość na mapie. W badaniu wzięło udział ok. 250 osób (obliczone na podstawie ilości wpisów na plakatach) w zróżnicowanym wieku. Badanie z plakatami młodzież powtórzyła także podczas wrześniowego „Pikniku na trawie”, w trakcie którego zapoznała uczestników również z wynikami dotychczasowych prac. W tym dniu młodzież zebrała ok. 45 głosów. Podczas pikniku rozpoczęto również nabór do Grupy Reprezentatywnej, której zadaniem było przygotowanie projektu społecznego inwestycji.

Grupa Reprezentatywna

Spotkała się trzy razy. W spotkaniach warsztatowych uczestniczyli przedstawiciele urzędu gminy, młodzież, eksperci z Fundacji Batorego oraz Pracowni Zrównoważonego Rozwoju. W trakcie pierwszego spotkania warsztatowego skupiono się na podsumowaniu tego, do czego obecnie służy miejsce, a do czego służyć by mogło. Wypracowano generalne zasady, organizujące sposób myślenia o niezbędnych zmianach (np. bezpieczeństwo, gastronomia, informacja, baza noclegowa, plaża). Podczas drugiego spotkania pracowano nad możliwymi sposobami spędzania czasu przez poszczególne grupy mieszkańców – bardzo konkretnie wymieniono wszystkie potrzebne danej grupie udogodnienia (np. rodzice z dziećmi potrzebują placu zabaw, toalety, wydzielonego kąpieliska). Na trzecim spotkaniu pomysły i wypracowane rozwiązania postulowane przez mieszkańców nanoszono na udostępnione przez urząd gminy plany zagospodarowania terenu. Na każdym etapie konsultowano założenia z przedstawicielami urzędu.

35

Uzyskane efekty

Rezultatem tych działań był projekt, który składał się z części opisowej i graficznej. Opis zawierał elementy infrastruktury oczekiwanej przez poszczególne grupy użytkowników plaży (młodzież, wędkarzy, seniorów, rodzin z dziećmi). Z kolei na mapie zaznaczono propozycję rozmieszczenia poszczególnych obiektów w terenie. Gotowy projekt społeczny został przekazany w listopadzie 2012 r. Wójtowi Gminy Płużnica i był podstawą do sporządzenia projektu technicznego. W projekcie inwestycji zaplanowanej do realizacji na 2014 r. uwzględniono te propozycje, które odnosiły się do terenów komunalnych. Były to między innymi takie elementy, jak umiejscowienie plaży, kształt pomostu, utworzenie placu zabaw i siłowni zewnętrznej, zaplanowanie oświetlenia, tablicy informacyjnej oraz miejsca na ognisko.

Trochę statystyki

W realizację przedsięwzięcia zaangażowanych było 15 radnych Młodzieżowej Rady Gminy i ich opiekunka; 22 mieszkańców, uczestników prac Grupy Reprezentatywnej - w tym 15 kobiet i 7 mężczyzn, w wieku od 14 do 85 lat; władze gminy Płużnica - wójt i pracownicy urzędu gminy; 200 uczniów uczestniczących w spotkaniach z młodzieżą; około 300 uczestników pikniku i 250 osób, które wypowiedziało się w ankietach. Warto zwrócić uwagę na wkład poza finansowy obejmujący między innymi pracę wolontariuszy, czas poświęcony przez mieszkańców, użyczone przez organizacje, szkoły i władze gminy lokale na spotkania, dojazdy na miejsca spotkań. Było to łącznie kilkadziesiąt godzin spotkań i kilkaset osobogodzin poświęconego czasu.

Kultura współpracy

W ramach realizacji zadania młodzież nawiązała współpracę ze Stowarzyszeniem „Płużniczanki” w ramach której wspólnie zorganizowano piknik dla mieszkańców gminy, z Kołem Gminnym Polskiego Związku Wędkarskiego, z którym wspólnie uprzątnięto plażę w Ostrowie, ze Stowarzyszeniem NERW, dzięki któremu Młodzieżowa Rada zorganizowała w szkole apele informujące młodzież i pracowników szkoły o wynikach działania oraz mogła przeprowadzić badanie społeczne wśród młodzieży szkolnej, z Towarzystwem Rozwoju Gminy Płużnica w siedzibie którego młodzież przeprowadziła badanie społeczne wśród uczestników Uniwersytetu Trzeciego Wieku. Jednakże przedsięwzięcie nie miało racji bytu gdyby nie współpraca z gminą Płużnica, która pomagała w organizowaniu spotkań z pracownikami gminy, ponosiła koszty związane z dojazdami młodzieżowej rady na spotkania w urzędzie, dostarczała niezbędnych materiałów tj. planów zagospodarowania przestrzennego czy strategii gminy potrzebnych przy realizacji zadania. Samorząd poniósł również koszty związane z drukowaniem, powielaniem materiałów potrzebnych Młodzieżowej Radzie przy promocji i informacji. Oprócz tego, zorganizował worki i rękawiczki potrzebne do sprzątania oraz wywózkę śmieci z terenu nadjeziorem.

Dobra praktyka

Przedsięwzięcie zakończyło się sukcesem i od lata 2014 roku z zaprojektowanej plaży będzie korzystało kilkaset osób. Do tej pory było to popularne miejsce spędzania czasu wolnego w czasie wakacji. W wyniku inwestycji zwiększy się atrakcyjność tego miejsca, a także możliwość korzystania z niego także przez rodziny z małymi dziećmi i seniorów.

Najważniejszym rezultatem przeprowadzonych działań jest niewątpliwie wzmocnienie poczucia mocy sprawczej: wśród młodych radnych powstało przekonanie, że mogą mieć wpływ na kształtowanie swojej

okolicy, a szczególnie tych jej obszarów, które są dla nich ważne. Wędkarze, którzy również bardzo czynnie wzięli udział w diagnozie i konsultacjach, jako najczęściej użytkujący okolice jeziora mieli możliwość pokazania samorządowi, czego potrzebują. Z kolei urzędnicy mogą mieć pewność, że podjęte działania spotkają się z uznaniem i akceptacją mieszkańców, bo są wyrazem ich działań i potrzeb. Kluczem do powodzenia tego typu przedsięwzięć jest otwartość na współpracę z różnymi środowiskami i organizacjami, jak również umiejętność wykorzystania potencjału poszczególnych partnerów. To właśnie



ś w i a d c z y o kulturze współpracy, jakże rzadko spotykanej w polskich samorządach. Trzeba mieć również świadomość, iż realizacja zadania wymaga dużego zaangażowania osób koordynujących przedsięwzięcie. Opisana procedura dochodzenia do projektu społecznego inwestycji jest czasochłonna i długotrwała. Jednak jej zastosowanie daje gwarancję, iż zrealizowana inwestycja będzie odpowiadala potrzebom mieszkańców, a dodatkowo osoby uczestniczące w jej przygotowaniu będą mogły czuć się jej współtwórcami.

Artykuł powstał w oparciu o informacje dostępne na stronie gminy Płużnica, Witryny Obywatelskiej Prezydenta RP oraz projektu Decydujemy razem.

Magdalena Pieczyńska

O REALIZATORACH PROJEKTU

Pracownia Pozarządowa (dawniej
Koszalińskie Centrum Wspierania Inicjatyw
Społecznych)

Organizacja pozarządowa, która od blisko 15 lat wspiera aktywność społeczną w woj. zachodniopomorskim. Główne cele to: silny sektor pozarządowy; wysoki poziom współpracy organizacji i samorządu; aktywni i świadomi obywatele.



**pracownia
pozarządowa**

ul. Dworcowa 2, parter
75-201 Koszalin
tel., fax: 94 340 35 23; tel.: 664 480 672
biuro@pracowniap.org.pl
www.pracowniap.org.pl



Jesteśmy członkiem ogólnopolskiej
Sieci Wspierania Organizacji
Pozarządowych **SPLIT**



Jesteśmy członkiem
Zachodniopomorskiej Sieci Organizacji
Wspierających **KOMPAS**



Jesteśmy organizacją pożytku publicznego
KRS: 26352
konto: 59 1240 3653 1111 0000 4189 0033

Województwo Zachodniopomorskie

Współpraca z organizacjami pozarządowymi realizowana jest przez Wydział Współpracy Społecznej Urzędu Marszałkowskiego Woj. Zachodniopomorskiego. Głównym celem tej współpracy jest poprawa jakości życia i pełniejsze zaspokajanie potrzeb społecznych mieszkańców.



ul. Korsarzy 34
70-540 Szczecin
tel., 91 441 62 24
www.wws.wzp.pl

38

ABC konsultacji społecznych

Człowiek - najlepsza inwestycja



Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego