

MODEL ANGAŻOWANIA MIESZKAŃCÓW

w podnoszenie atrakcyjności
przestrzeni publicznej
na obszarach rewitalizowanych



na_prawa
Warszawa



Fundusze
Europejskie
Pomoc Techniczna



Rzeczpospolita
Polska

Unia Europejska
Fundusz Spójności



MODEL ANGAŻOWANIA MIESZKAŃCÓW

w podnoszenie atrakcyjności
przestrzeni publicznej
na obszarach rewitalizowanych



na_prawa
Warszawa

Autor:

Stefan Bobrowski – na podstawie raportów ewaluacyjnych opracowanych przez Joannę Stefańską i Annę Wieczorek

Zespół redakcyjny:

Adam Markuszewski
Paulina Szczęsna
Aleksandra Żórawska
Anna Petroff-Skiba

Zamawiający:

Urząd m.st. Warszawy
pl. Bankowy 3/5,
00-950 Warszawa
www.um.warszawa.pl

Projekt graficzny, DTP:

www.ccp.com.pl

Publikacja współfinansowana jest ze środków Funduszu Spójności w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020 w ramach projektu pn. „**Rewitalizacja – wspólna sprawa**”. Projekt uzyskał dofinansowanie w konkursie dotacji Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju pn. Modelowa Rewitalizacja Miast.

<http://rewitalizacja.um.warszawa.pl/wspolnasprawa/o-projekcie>

Warszawa 2019

Spis treści

1.	Wprowadzenie	5
2.	Założenia do opracowania modelu	7
3.	Słownik	9
4.	Jak powstawał model?	10
5.	Dlaczego warto włączać mieszkańców w proces zmian zachodzący w przestrzeni publicznej?	12
6.	Model – krok po kroku	14
	Etap I. Przygotowanie do procesu	15
	Krok 1. Ustalenie co robimy	15
	Krok 2. Powołanie kierownika procesu	15
	Krok 3. Ustalenie harmonogramu	15
	Krok 4. Powołanie zespołu koordynującego	16
	Krok 5. Określenie potrzeb lokalnej społeczności	19
	Etap II. Uwarunkowania procesu, czyli co musimy wiedzieć, zanim porozmawiamy z mieszkańcami	19
	Krok 1. Analiza danych zastanych	20
	Krok 2. Akty prawa miejscowego.	22
	Krok 3. Środki na inwestycję.	22
	Etap III. Działania informacyjne	24
	Krok 1. Komunikat.	25
	Krok 2. Wybór narzędzi i metod komunikacji	25
	Etap IV. Diagnoza	27
	Krok 1. Przygotowanie do diagnozy.	28
	Krok 2. Wybór narzędzi diagnostycznych.	29
	Krok 3. O co pytać?	30
	Krok 4. Sprawozdanie z diagnozy	34
	Etap V. Projektowanie.	34
	Etap VI. Zbieranie opinii i weryfikacja projektu	37
	Krok 1. Przedstawienie koncepcji	37
	Krok 2. Zbieranie opinii	38
	Krok 3. Prezentacja wersji końcowej	39
	Etap VII. Podsumowanie	39
	Krok 1. Raport – komu służy, jak powinien być skonstruowany	39
	Krok 2. Kiedy obwieścić sukces?	42
7.	Procedura	43
8.	Zakończenie	47

1 Wprowadzenie

Model angażowania mieszkańców w podnoszenie atrakcyjności przestrzeni publicznej na obszarach rewitalizowanych, nazywany w dalszej części publikacji po prostu modelem, został opracowany, żeby zachęcić decydentów i urzędników do włączania mieszkańców w proces modernizacji przestrzeni publicznych oraz przedstawić korzyści z tego wynikające.

Niniejsza publikacja przedstawia rekomendacje, dzięki którym procesy te mogą przebiegać sprawnie, a postępowanie według wskazanych kroków może dostarczyć urzędnikom wskázówek pomocnych w trudnych sytuacjach podczas realizacji procesów partycypacyjnych.

Jest ona kierowana przede wszystkim do urzędników samorządowych. Pokazujemy w niej ścieżkę postępowania, którą staraliśmy się z każdym prowadzonym przez nas procesem udoskonalać. Nie można traktować jej jednak jako wzorca procesu partycypacyjnego. Każdy z nich jest inny. Na różnice mają wpływ lokalne uwarunkowania i specyfika miejsca. Staraliśmy się znaleźć jednak punkty wspólne, obecne w większości podobnych procesów. Na nich skupiliśmy swoją uwagę podczas prowadzonych działań i spotkań zespołu eksperckiego. One też zostały w publikacji opisane. Celowo staraliśmy się jednak tak przedstawić rekomendacje, żeby nie stały się instrukcją obsługi procesu partycypacyjnego, który można jeden do jednego przenieść na inny grunt. Byłoby to obciążone dużym ryzykiem, a celem opracowania jest zapobieganie możliwym ryzykom towarzyszącym poszczególnym procesom. Nie sugerujemy konkretnych rozwiązań, wykorzystania określonych narzędzi i zachowania określonego czasu. Wskazujemy ścieżkę procesu i opisujemy najważniejsze z naszej perspektywy jego momenty.

Model powstał w wyniku działań, które Urząd m.st. Warszawy podejmował w ramach realizacji Zintegrowanego Programu Rewitalizacji m.st. Warszawy do 2022 roku i **projektu „Rewitalizacja – wspólna sprawa”** realizowanego przy współfinansowaniu ze środków Unii Europejskiej, w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014–2020. Nie znaczy to jednak, że model zawiera rekomendacje dotyczące tylko obszarów rewitalizowanych. Dzięki swojej uniwersalności może być wykorzystywany



wszędzie tam, gdzie jest wola włączenia i angażowania mieszkańców w zmiany zachodzące w lokalnych przestrzeniach publicznych w mniejszych i większych miejscowościach. Podczas pracy nad modelem staraliśmy się przedstawić rekomendacje w taki sposób, żeby mogły z nich skorzystać zarówno osoby/organizacje/gminy mniej doświadczone, jak i niedysponujące bogatym zapleczem eksperckim, ponieważ bogate zaplecze jest głównie specyfiką Warszawy i innych dużych miast.

Prace, których celem było przygotowanie niniejszej publikacji, trwały dwa lata (2017–2019). W tym czasie udało się przeprowadzić trzy procesy konsultacyjno-projektowe, opracować projekty koncepcyjne zagospodarowania trzech różnych przestrzeni publicznych – lokalnego skweru, małego parku i podwórka. Przeprowadziliśmy ewaluację każdego z procesów i poddaliśmy pod dyskusję różne ich elementy. Korzystaliśmy ze wsparcia zespołu eksperckiego, w skład którego weszli przedstawiciele miejskich jednostek biorących udział w procesach partycypacyjnych związanych z przestrzenią publiczną, osoby prowadzące procesy konsultacyjne na zlecenie miasta – często przedstawiciele organizacji pozarządowych i projektanci doświadczeni w projektowaniu przestrzeni publicznych z udziałem mieszkańców.

Opisy poszczególnych etapów mogą być wartościowe nie tylko dla urzędników, ale również dla innych grup odbiorców. Skorzystać mogą osoby na co dzień realizujące działania partycypacyjne lub projektanci, którzy chcą w swoją pracę angażować przyszłych odbiorców. Ale to na urzędzie i decydentach spoczywa odpowiedzialność za jakość i końcowe efekty prowadzonego procesu.

Po realizacji trzech procesów pozostał pewien niedosyt. Nie udało się przetestować wszystkich narzędzi i metod angażowania mieszkańców adekwatnych do danego etapu procesu. Dlatego w niniejszej publikacji staraliśmy się skupić na opisie poszczególnych etapów – tego, jak się do nich przygotować i co powinno z nich wynikać.

Założenia do opracowania modelu

„Rewitalizacja stanowi proces wyprowadzania ze stanu kryzysowego obszarów zdegradowanych, prowadzony w sposób kompleksowy, poprzez zintegrowane działania na rzecz lokalnej społeczności, przestrzeni i gospodarki”¹. Ta definicja rewitalizacji stanowiła podstawę naszych działań. Zależało nam, żeby w naszych projektach jak najpełniej uwzględnić nie tylko poprawę jakości przestrzeni, ale i pracę ze społecznością lokalną. Dlatego wszystkie trzy procesy chcieliśmy przeprowadzić w przestrzeniach, które:

- mają lokalny charakter,
- są ogólnodostępne,
- mają potencjał „wspólnotowórczy”, tzn. jest możliwa do określenia społeczność korzystająca z danego miejsca.

Dzięki powyższym kryteriom mogliśmy skupić nasze działania wokół przestrzeni, które są ważne dla mieszkańców i w modernizację których chętniej się włączają.

Szukaliśmy takich terenów, w których mieszkańcy podejmowali wcześniej próby poprawy ich funkcjonalności. Mogły to być wnioski do budżetu partycypacyjnego/obywatelskiego (nawet niezrealizowane) lub pisma w sprawie remontu czy modernizacji. Świadczyły one o chęci zmiany i obecności osób mogących zaangażować się w dalsze działania na rzecz przestrzeni.

Formy działań włączających mieszkańców nie były przez nas definiowane. Za ich dobranie i realizację odpowiedzialni byli realizatorzy, których koncepcja włączenia podlegała ocenie na etapie oferty złożonej przez nich w ramach postępowania. Niestety, realizując trzy procesy, nie mogliśmy sprawdzić wszystkich możliwych form i modeli prowadzenia podobnych procesów. Byłoby to wręcz niemożliwe, ponieważ zmiennych jest zbyt dużo i nie na wszystkie mamy wpływ. Udało nam się jednak sprawdzić różne rozwiązania związane z zaangażowaniem mieszkańców – od klasycznego procesu konsultacyjnego złożonego z akcji informacyjnej i kilku spotkań z mieszkańcami, po poprzedzone diagnozą kilkutygodniowe działania animacyjne, podczas których mieszkańcy prototypowali rozwiązania i funkcje dla przestrzeni.

Kolejnym założeniem było zaangażowanie we wszystkie trzy procesy projektantów – architektów bądź architektów krajobrazu, którzy zostali włączeni już na samym początku

¹ Ustawa z dnia 9 października 2015 r. o rewitalizacji. Dz.U. 2015 poz. 1777.

działań. Efektem końcowym każdego z procesów, niezależnie od formy angażowania mieszkańców, była wysokiej jakości pod względem krajobrazowym koncepcja zagospodarowania danego terenu.

Ponieważ zależało nam na utrzymaniu powtarzalności procesów, skupiliśmy się na modelu, gdzie proces konsultacyjny/animacyjny jest nieodłącznym elementem procesu projektowego, tzn. w ramach jednego zamówienia realizowane były działania partycypacyjne i opracowanie koncepcji. Jednak także w procesach, w których działania te planowane są osobno, np. w przypadku ogłaszania konkursów architektonicznych, niniejsza publikacja może być użyteczna – można wtedy przeprowadzić tylko część proponowanych w niej etapów.

Słownik

Proces – proces konsultacyjno-projektowy. W ramach podejmowanych przez nas działań zostały zrealizowane trzy takie procesy w Warszawie: proces dotyczący skweru między ul. Letnią a ul. Kamienną, proces modernizacji Parku Michałowskiego wraz z otoczeniem tzw. Młyna Michła oraz proces dotyczący podwórka między ul. Grochowską, ul. Stanisława Augusta i ul. Terespolską.

Model – niniejsza publikacja powstała w ramach dwuletnich prac na podstawie doświadczeń z trzech procesów projektowych.

Ewaluacja – proces badawczy realizowany przez cały czas trwania projektu przez podmiot zewnętrzny zatrudniony przez Urząd m.st. Warszawy. Celem ewaluacji była analiza i ocena procesu realizacji oraz efektów konsultacji społecznych związanych z przestrzenią publiczną oraz sformułowanie wniosków i rekomendacji służących udoskonaleniu procesu angażowania mieszkańców w rewitalizację przestrzeni publicznych.

Projekt, koncepcja – koncepcja architektoniczna zagospodarowania przestrzeni, będąca efektem każdego z trzech procesów konsultacyjno-projektowych.

Konsultacje społeczne – forma dialogu, którą prowadzi urząd z mieszkańcami, w celu osiągnięcia ich opinii na temat różnych, istotnych kwestii. W Warszawie podstawą prawną jest Uchwała Rady m.st. Warszawy w sprawie zasad i trybu przeprowadzania konsultacji z mieszkańcami m.st. Warszawy (Uchwała nr LXI/1691/2013 Rady Miasta Stołecznego Warszawy z dnia 11 lipca 2013 r.) oraz zarządzenie nr 4925/2013 Prezydenta m.st. Warszawy z dnia 3 września 2013 r. w sprawie określenia zasad postępowania w Urzędzie m.st. Warszawy w związku z przeprowadzanymi konsultacjami z mieszkańcami m.st. Warszawy.

ZPR – Zintegrowany Program Rewitalizacji m.st. Warszawy do 2022 roku.

Jak powstawał model?

Model powstał na podstawie informacji zebranych w ramach:

- praktyki: zrealizowane zostały trzy procesy konsultacyjno-projektowe, w trzech różnych lokalizacjach;
- ewaluacji: prowadzona była ewaluacja, która opierała się na założeniu, że wyniki każdego z procesów i ich ewaluacja będą punktem wyjścia do kolejnego procesu;
- wymiany wiedzy eksperckiej: organizowane były cykliczne spotkania zespołu eksperckiego, w skład którego wchodził m.in. urzędnicy zaangażowani w procesy.



Za część praktyczną odpowiadały dwa zespoły realizujące procesy konsultacyjno-projektowe na zlecenie Urzędu m.st. Warszawy. Pierwszym z nich było konsorcjum Fundacji Pole Dialogu i pracowni architektury krajobrazu Sztuka Krajobrazu. Zespół ten realizował działania w dwóch lokalizacjach na terenie dzielnicy Praga-Północ: na skwerze pomiędzy ul. Letnią a ul. Kamienną oraz w Parku Michałowskim wraz z otoczeniem tzw. Młyna Michła. Drugi zespół, składający się z firmy architektonicznej MECH.build oraz Pracowni Urbanistyki Społecznej, przeprowadził proces na jednym z podwórek warszawskiej Pragi-Południe ograniczonym ulicami Stanisława Augusta, Terespolską i Grochowską.

Za ewaluację procesów i organizację spotkań zespołu eksperckiego odpowiedzialna była firma Pracownia Dialogu Lokalnego. Przy każdym procesie konsultacji ewaluacja miała

cztery fazy, przy czym faza przygotowawcza przy pierwszym procesie korzystała z wyników analizy danych zastanych, a w kolejnych procesach – z rekomendacji, wynikających z oceny poprzedniego.

Ocenę działań konsultacyjnych przeprowadzono na podstawie wyników wizji lokalnej, wywiadów, obserwacji i analizy dokumentów. Kryteria oceny zdefiniowano następująco:

- **trafność** – rozumiana jako właściwy dobór działań konsultacyjnych do celu projektu konsultacji,
- **skuteczność** – rozumiana jako realizacja działań konsultacyjnych dających określone wyniki,

- **efektywność** – rozumiana jako wydajność przeprowadzanych działań, a więc uzyskanie pożądanych wyników przy jak najmniejszych nakładach finansowych, czasowych i organizacyjnych,
- **użyteczność** – rozumiana jako porównanie potrzeb mieszkańców z efektami projektu (koncepcją zagospodarowania).

Działania były realizowane w powtarzalnych cyklach. Każdy z nich rozpoczynał się od analizy danych zastanych. Następnie każdy z trzech kolejnych procesów partycypacyjnych był ewaluowany. Staraliśmy się z każdym procesem udoskonalać różne elementy. Dla Urzędu m.st. Warszawy podstawowym narzędziem był opis przedmiotu zamówienia, który najbardziej ewoluował. Zmieniał się również zakres informacji zbieranych w ramach tworzenia warunków brzegowych oraz etapy procesu, do których przeprowadzenia zobligowany był realizator.

W czasie trwania prac nad opracowaniem modelu przeprowadzono siedem spotkań eksperckich. Każde ze spotkań dotyczyło innego wybranego zagadnienia, które w danym momencie wymagało pogłębionej refleksji przy udziale wybranych ekspertów, m.in.: role urzędników i projektantów w procesach konsultacyjno-projektowych, specyfika procesów konsultacyjnych na terenach rewitalizowanych, oczekiwania wobec procesów i dokumentów konsultacyjnych. Tematy spotkań odnosiły się do zagadnień, które wykraczały poza treść ewaluacji poszczególnych działań konsultacyjnych, a których pogłębienie wydawało się kluczowe dla tworzonego modelu. Zależało nam, żeby w pracach tego zespołu wzięli udział praktycy posiadający doświadczenie w procesach modernizacji przestrzeni publicznych z udziałem mieszkańców.

W ramach prac zespołu eksperckiego swoim doświadczeniem dzielili się eksperci i przedstawiciele różnych środowisk:

- urzędnicy reprezentujący różne jednostki Urzędu m.st. Warszawy, w tym: Centrum Komunikacji Społecznej, Biuro Architektury i Planowania Przestrzennego, Zarząd Zieleni m.st. Warszawy, Zarząd Praskich Terenów Publicznych oraz urzędy dzielnic;
- praktycy partycypacji z organizacji pozarządowych takich jak: Fundacja Pole Dialogu, Fundacja Na Miejscu, Kolektyw Badawczy i osoby prywatne, mające doświadczenie w prowadzeniu działań włączających mieszkańców, projektanci z następujących pracowni: JAZ + Architekci, Sztuka Krajobrazu, PASA Design, Abies – Architektura Krajobrazu, środowisko akademickie, reprezentowane przez przedstawicieli Katedry Sztuki Krajobrazu Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego.

Dlaczego warto włączać mieszkańców w proces zmian zachodzący w przestrzeni publicznej?

Przystępując do naszych działań, sądziliśmy, że mieszkańcy wiedzą, czego chcą i co w przestrzeniach, o których rozmawialiśmy, ma się znaleźć. Po pierwszych działaniach okazało się jednak, że spektrum pomysłów jest mocno ograniczone. Doświadczenie praktyków partycypacji i projektantów z tego i innych działań pokazuje, że przestrzeń projektowana przez mieszkańców składała się głównie z parkingów, siłowni plenerowych i placów zabaw. Raczej bez ławek, bo te sprzyjają wieczornym imprezom i generują hałas. Czasami mieszkańcy mają też mniej „tradycyjne” pomysły, np. na fontanny posadzkowe.



Pomysłów na rozwiązania było na pewno dużo – niektóre się wykluczały, inne wchodziły ze sobą w konflikt. Szybko zorientowaliśmy się, że stawianie mieszkańców w roli projektantów nie służy przestrzeni publicznej – nie podnosi jej walorów krajobrazowych – i nie służy również społeczności, ponieważ wielu pomysłów nie można zrealizować, bo są nierealne, za drogie albo sprzeczne ze sobą.

Wyszliśmy z założenia, że **przestrzeń publiczna jest czymś bardzo ważnym i cennym**. Dlatego za jej projektowanie powinny być odpowiedzialne osoby z odpowiednimi kwalifikacjami i kompetencjami. Czy projektanci potrzebują informacji o mieszkańcach i od mieszkańców, żeby stworzyć dobrej jakości projekt? Teoretycznie nie.

W praktyce okazuje się, że nawet najlepiej zaprojektowana przestrzeń nie oddziałuje na społeczność danego miejsca tak jak przestrzeń, w modernizację której włączeni byli mieszkańcy. **Im bardziej mieszkańcy będą zaangażowani na etapie planowania i modernizacji, tym większe będzie ich zaangażowanie w późniejsze funkcjonowanie przestrzeni.** Może się ono objawiać:

- dbaniem o wspólną przestrzeń (np. sprzątaniem po psach, podlewaniem zieleni);
- brakiem dewastacji czy śmieci;
- pojawianiem się oddolnych działań mieszkańców (nowych nasadzeń, nowych elementów w przestrzeni);

Dlaczego warto włączać mieszkańców w proces zmian zachodzący w przestrzeni publicznej?

- obecnością „patroli obywatelskich”, kiedy mieszkańcy zachęcają innych do przestrzegania zasad i dbania o wspólną przestrzeń.

Modernizacja przestrzeni publicznej jest dobrym pretekstem do tworzenia i zacieśniania więzi społecznych, a działania partycypacyjne są szansą na wsparcie tego procesu z zewnątrz. Prowadząc tego typu proces, zależy nam nie tylko na pozyskaniu na chwilę uwagi mieszkańców i zdobyciu od nich informacji potrzebnych dla projektantów, ale również na wprowadzeniu stałej zmiany m.in. w sposobach korzystania z przestrzeni czy poczuciu odpowiedzialności za nią.

Model – krok po kroku

Przedstawiany model to w rzeczywistości ścieżka postępowania z wyszczególnionymi działaniami, które powinno się wykonać, aby zaplanować i przeprowadzić prawidłowy proces. Część proponowanych działań wykracza poza sam proces dialogu i dotyczy też

Etap I. Przygotowanie do procesu

- Krok 1. Ustalenie, co robimy
- Krok 2. Powołanie kierownika procesu
- Krok 3. Ustalenie harmonogramu
- Krok 4. Powołanie zespołu koordynującego
- Krok 5. Określenie potrzeb lokalnej społeczności

Etap II. Uwarunkowania procesu, czyli co musimy wiedzieć, zanim porozmawiamy z mieszkańcami

- Krok 1. Analiza danych zastanych
- Krok 2. Akty prawa miejscowego
- Krok 3. Środki na inwestycję

Etap III. Działania informacyjne

- Krok 1. Komunikat
- Krok 2. Wybór narzędzi i metod komunikacji

Etap IV. Diagnoza

- Krok 1. Przygotowanie do diagnozy
- Krok 2. Wybór narzędzi diagnostycznych
- Krok 3. O co pytać?
- Krok 4. Sprawozdanie z diagnozy

Etap V. Projektowanie

Etap VI. Zbieranie opinii i weryfikacja projektu

- Krok 1. Przedstawienie koncepcji
- Krok 2. Zbieranie opinii
- Krok 3. Prezentacja wersji końcowej

Etap VII. Podsumowanie

- Krok 1. Raport – komu służy, jak powinien być skonstruowany
- Krok 2. Kiedy obwieścić sukces?

procesu inwestycyjnego i zarządczego wewnątrz urzędu, ale dzięki nim jest szansa, że zostaną one zrealizowane pomyślnie, a mieszkańcy włączeni w odpowiednim czasie i w odpowiedni sposób.

Etap I. Przygotowanie do procesu

Krok 1.

Ustalenie, co robimy

Pierwszym działaniem, z którym musimy się zmierzyć, jest określenie tego, **co ma być efektem końcowym prac**. Od tego, czy efektem końcowym ma być jedynie raport z konsultacji, dający wytyczne do dalszych prac projektowych, czy raport wraz z koncepcją zagospodarowania, zależy czas i wysokość środków, które trzeba na ten proces zabezpieczyć.

Krok 2.

Powołanie kierownika procesu

Pierwszym krokiem do przeprowadzenia procesu dialogu jest powołanie **kierownika procesu**. Osoba ta będzie odpowiedzialna za koordynację działań, ale poza zadaniami czysto organizacyjnymi konieczne będzie prowadzenie działań z poziomu menadżerskiego, np.: zarządzanie komunikacją, podejmowanie decyzji dotyczących korekt procesu, określanie celów spotkań wewnętrznych, egzekwowanie realizacji celów i zadań. To kierownik procesu ustala harmonogram i pilnuje jego realizacji. On też odpowiada za realizację kolejnych kroków na etapie przygotowania do procesu: powołuje zespół koordynacyjny, określa razem z nim lokalne priorytety.

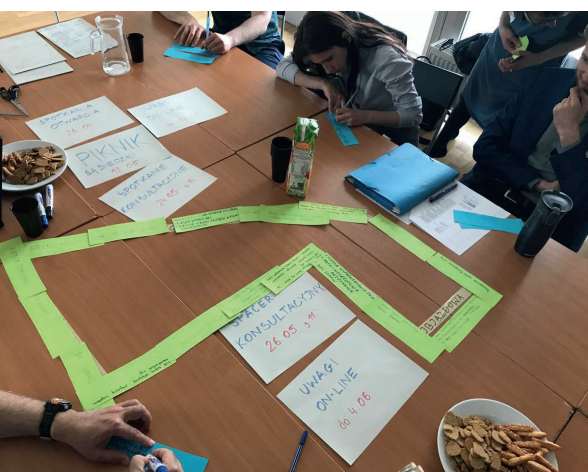
Krok 3.

Ustalenie harmonogramu

Ustalenie harmonogramu jest pierwszym z zadań, jakie stoją przed kierownikiem procesu. Procesy partycypacyjne dotyczące przestrzeni publicznej powinno prowadzić się w dużej mierze wtedy, kiedy ta przestrzeń jest użytkowana, czyli kiedy jest ciepło i część planowanych działań może być zrealizowana w miejscu, którego proces dotyczy. **Bardzo istotne jest takie zaplanowanie procesu rozmowy z użytkownikami przestrzeni, żeby realizowany był on wiosną bądź jesienią.** Wtedy jest większa szansa na spotkanie użytkowników tej przestrzeni oraz można wykorzystać więcej aktywnych narzędzi i działań.

Określając na osi czasu działania z mieszkańcami, łatwiej jest wyszczególnić wszystkie etapy, które do tych działań mają nas doprowadzić oraz etapy po ich zakończeniu. Warto ten harmonogram tworzyć razem z harmonogramem całej inwestycji. Należy też brać pod uwagę, że pierwotny harmonogram może ulec zmianie i modyfikacjom w trakcie pracy zespołu koordynacyjnego.

Poszczególne etapy procesu zostały wskazane w dalszej części. Mogą stanowić one trzon procesu, ale należy pamiętać o konieczności dostosowania każdego procesu do lokalnej specyfiki i zakresu modernizacji. Być może nie zawsze konieczna będzie realizacja wszystkich etapów albo zaistnieje potrzeba wprowadzenia dodatkowych.



Długość procesu zależy od wielu czynników. Jednym z nich jest **wielkość przestrzeni**. Od wielkości obszaru, którego dotyczy proces, zależy również czas potrzebny na opracowanie projektu koncepcyjnego, a później budowlanego i wykonawczego. Uwzględniając procedury zamówień publicznych oraz czas potrzebny na przygotowanie wszystkich niezbędnych dokumentów i informacji, zaplanujmy to tak, żeby działania „terenowe” mogły być prowadzone w miesiącach, kiedy w tej przestrzeni można spotkać jej użytkowników.

Pamiętajmy, że o każdej porze roku przestrzeń publiczna jest wykorzystywana inaczej. Warto zobaczyć, jak mieszkańcy korzystają z niej, kiedy jest ciepło i świeci słońce, ale również, kiedy jest zima i spadnie śnieg. Wtedy np. doskonale widać przedesty – najkrótsze trasy, którymi mieszkańcy chodzą. Widać również miejsca zimowych aktywności i inne sposoby wykorzystania danej przestrzeni. Jednak na pewno proces analizy jej użytkowania nie powinien być ograniczony tylko do tych mniej aktywnych miesięcy.

Krok 4. Powołanie zespołu koordynującego

Kolejnym zadaniem kierownika procesu powinno być **powołanie zespołu koordynującego** odpowiedzialnego za dany proces. W jego skład powinny wejść osoby z urzędu, które będą zajmowały się realizacją projektu albo posiadają wiedzę, która jest niezbędna do jego przeprowadzenia.

W prowadzonych przez nas procesach staraliśmy się tak dobierać zespoły, żeby od samego początku brali w nich udział przedstawiciele jednostek mogących wnieść coś do projektu. Były to jednostki, które zarządzały danym terenem lub w jakiś inny sposób oddziaływały na niego. Dzięki temu mieliśmy pewność, że proces, jego etapy i efekty będą wszystkim znane i przez wszystkich zaakceptowane.

Kiedy planujemy jakieś przedsięwzięcie dotyczące zagospodarowania przestrzeni, bardzo ważne jest, aby jasno określić role i odpowiedzialności osób, będących przedstawicielami partnerów instytucjonalnych. Konieczne jest zadbanie o to, aby zaproszone osoby z instytucji miały jasność, czy mają rolę decyzyjną, opiniującą, czy doradcą – posiadającą wiedzę w ważnym dla nas obszarze. Ważne jest także jasne wskazanie, kto podejmuje finalne decyzje dotyczące całego procesu.

W związku z tym, że czasem wytyczne poszczególnych instytucji i podmiotów dotyczące działania w przestrzeni i tworzonej koncepcji mogą być sprzeczne (tak było w jednym z naszych procesów), warto ustalić, jaka jest **hierarchia i zakres możliwych uwag**, by wykonawca/projektant miał jasność, czym się kierować, przygotowując projekt koncepcyjny. Zadanie to powinno należeć do kierownika procesu. Struktura Urzędu m.st. Warszawy jest rozbudowana, dlatego w pracach nad poszczególnymi projektami uczestniczyli przedstawiciele wielu jednostek, biur i wydziałów dzielnic naszego miasta. Staraliśmy się tak dobierać członków zespołu, żeby od samego początku, czyli od momentu tworzenia warunków brzegowych, brali w nich udział przedstawiciele jednostek mogących wnieść coś do projektu. Dzięki temu mieliśmy pewność, że proces, jego etapy i efekty będą przez wszystkich zaakceptowane. W ramach naszych działań reprezentowane były następujące instytucje:

- Biuro Stołecznego Konserwatora Zabytków – w przypadku działań na obszarach rewitalizowanych istnieje duże prawdopodobieństwo, że modernizowana przestrzeń znajduje się na terenie objętych ochroną konserwatorską. W przypadku prowadzonych przez nas procesów objęte nią były dwie z trzech lokalizacji;
- Biuro Architektury i Planowania Przestrzennego – biuro odpowiedzialne za realizację Zintegrowanego Programu Rewitalizacji m.st. Warszawy do 2022 roku;
- Centrum Komunikacji Społecznej – biuro odpowiedzialne za wzmocnienie wspólnot lokalnych i prowadzenie konsultacji społecznych, koordynujące wszystkie działania: trzy procesy konsultacyjno-projektowe i opracowanie modelu;
- Zakłady Gospodarowania Nieruchomościami – dysponenci terenów;
- Zarząd Praskich Terenów Publicznych – jednostka w dzielnicach odpowiedzialna za tereny publiczne w Dzielnicy Praga-Północ;
- Zarząd Zieleni m.st. Warszawy – jednostka odpowiedzialna za jakość przestrzeni publicznej i terenów zielonych w m.st. Warszawie;

- urzędy dzielnic, m.in. Wydziały Architektury i Budownictwa oraz wydziały odpowiedzialne za prowadzenie konsultacji społecznych;
- Zarząd Miejskich Inwestycji Drogowych – przy procesie dotyczącym parku konieczne było włączenie tej jednostki, która kilka lat wcześniej była odpowiedzialna za realizację dużej inwestycji drogowej w okolicy, ingerującej w powierzchnię parku. Razem z wykonawcą ZMID stworzył program kompensacyjnego nasadzenia drzew.

Moderator

Ważną rolę w procesach partycypacji i konsultacji pełni moderator, czyli osoba bezpośrednio prowadząca dialog z mieszkańcami. Konieczne jest ustalenie zasad pracy i odpowiedzialności moderatora. Jest to szczególnie ważne w tych procesach partycypacyjnych, w których rolę moderatora może pełnić urzędnik.

Należy podkreślić, że rola moderatora polega na takim zaprojektowaniu i aktywnym prowadzeniu dialogu, aby ułatwić pracę nad diagnozą lub rozwiązaniami. Moderator robi to, wykorzystując odpowiednie techniki pracy i umiejętności prowadzenia procesu komunikacji. Można by oczekiwać, że to moderator, niezależnie od obecności projektanta, będzie rozpoczynał, prowadził i domykał proces dialogu w ramach każdego działania partycypacyjnego zakładającego bezpośredni kontakt z mieszkańcami. Rola ta nie powinna być powierzana projektantowi, który nie ma odpowiednich narzędzi i wiedzy w tym zakresie. Rolą moderatora jest też odpowiednie zaplanowanie procesu wchodzenia i wychodzenia ze społeczności po zakończeniu procesu.

W sytuacji gdy urzędnik musi być moderatorem, warto rozdzielić rolę kierownika procesu – czyli osoby organizacyjnie zarządzającej procesem – od osoby moderującej. Najlepiej, żeby była to osoba jak najbardziej neutralna.



Doświadczenie naszych działań, ale także innych procesów partycypacyjnych, które prowadzimy w Warszawie, wskazuje, że jednym z głównych wyzwań dla zespołów moderujących jest zachowanie neutralności i bezstronności. Należy zwrócić uwagę, aby moderatorzy nie wchodzili w rolę rzeczników mieszkańców, albo w rolę projektantów, proponując własne rozwiązania problemów.

Krok 5. Określenie potrzeb lokalnej społeczności

Planując proces, kluczowe jest sprawdzanie, czy na terenie, gdzie są przewidziane działania, nie ma innych **bardziej podstawowych problemów** bądź **potrzeb**. Jeżeli w okolicy naszego działania występują problemy lokalowe albo lokatorzy są zagrożeni eksmisją lub nie wszystkie mieszkania mają dostęp do mediów – rozmowa na temat zagospodarowania podwórka czy skweru nie będzie dla mieszkańców priorytetem. Jeżeli zostaną zdiagnozowane tego typu zagrożenia, należałoby wstrzymać dalsze działania i opracować plan wyjścia z sytuacji kryzysowej dla danego obszaru. Jednym z jego elementów może być modernizacja podwórka, w którą zostaną włączeni mieszkańcy, ale nie powinien to być pierwszy etap. Jeżeli mieszkańcy nie będą mieli zaspokojonych podstawowych potrzeb, nie będą myśleli o działaniach dodatkowych, a tak mogą postrzegać proces dotyczący zagospodarowania przestrzeni publicznej.

Ustal:

- lokalne priorytety.

Powołaj:

- kierownika procesu;
- zespół koordynujący.

Opracuj:

- harmonogram procesu.

Etap II. Uwarunkowania procesu, czyli co musimy wiedzieć, zanim porozmawiamy z mieszkańcami

Zanim wyjdziemy w „teren”, musimy określić to, co już wiemy na temat danego obszaru oraz co możemy w ramach naszego procesu zrobić. Będą to tzw. **warunki brzegowe**, czyli informacje, które zebrane razem stanowią punkt wyjścia do rozmów z mieszkańcami. Tworzą one ramy, poza które podczas konsultacji i modernizacji tej przestrzeni nie można wyjść. Jest to zestaw wytycznych zarówno dla osób zajmujących się partycypacją – odpowiedzialnych za przeprowadzenie działań włączających mieszkańców, jak i dla projektantów. Im lepiej ten etap zostanie przeprowadzony, tym z pełniejszą informacją wyjdziemy do mieszkańców. Łatwiej tym samym będzie nam nawiązać z nimi dialog – będziemy dysponowali informacjami, o które mieszkańcy często pytają oraz zestawem argumentów i odpowiedzi na pytania, które wykraczają poza nasze kompetencje i możliwości. Jest to zadanie dla całego zespołu koordynacyjnego.

W pierwszej kolejności zastanówmy się, na które pytanie jesteśmy w stanie zebrać odpowiedzi samodzielnie. Jako urząd dysponujemy danymi, których zebranie jest konieczne przy przystępowaniu do tego typu inwestycji. Są to m.in. uwarunkowania prawne, przestrzenne i społeczne. Dzięki dobremu przygotowaniu się jest większa szansa, że proces zostanie przeprowadzony bez „niespodzianek”, a przedstawione mieszkańcom założenia pomogą określić obszary, w ramach których mogą oni zabierać głos. Pomogą również w podjęciu decyzji o formach i zakresie procesu partycypacyjnego oraz dadzą wytyczne projektantom.

Krok 1. Analiza danych zastanych

Przygotowując się do procesu, warto zrobić analizę danych zastanych (*desk research*), czyli sprawdzić posiadane informacje o danym terenie i zebrać od innych brakujące dane.

Analiza terenu powinna obejmować takie zagadnienia, jak:

- określenie własności gruntów (w tym uzyskanie informacji o roszczeniach), uzyskanie informacji o tym, kto jest dysponentem terenu, czy są umowy na dzierżawę itp. Konieczne jest sprawdzenie, czy na danym terenie miasto/gmina ma możliwość realizacji inwestycji. Może się np. okazać, że część gruntów nie jest w jej władaniu;
- sprawdzenie, czy jest obowiązujący miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego. Jeżeli nie, to czy trwają prace nad jego opracowaniem. Jeśli nie, co o danym terenie mówi studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania. Są to dokumenty strategiczne określające możliwości zagospodarowania danego miejsca, dlatego konieczne jest uwzględnienie ich zapisów;
- analiza zaplanowanych innych inwestycji i remontów, w tym analiza wydanych na tym terenie i w okolicach pozwoleń na budowę. Dzięki tym informacjom będziemy dysponować pełną wiedzą o planowanych działaniach w okolicy. Z inwestycjami deweloperskimi wiąże się pojawienie nowej grupy mieszkańców w niedalekiej przyszłości, a budowa dużego placu zabaw na sąsiedniej ulicy spowoduje mniejsze zapotrzebowanie na tego typu rozwiązania w danym miejscu;
- sprawdzenie struktury własności mieszkaniowej, np. tego, ile jest lokali komunalnych, socjalnych i własnościowych. Informacje te ważne są z punktu widzenia analizy

CORAZ LEPSZY
KAMIONEK
KONSULTACJE SPOŁECZNE

na_prawa
Warszawa

JAKIE PODWÓRKO
MIĘDZY UL. GROCHOWSKA, TERESPOLSKA
I STANISŁAWA AUGUSTA?
KONSULTACJE SPOŁECZNE

Planujemy remont Waszego podwórka.
Ciekamy Waszych odpowiedzi i porażeń mieszkańców, dlatego porozmawiamy, co na nim lubicie, a co chciałbyście zmienić!

Porozmawiamy o podwórku na podwórku:
■ 13 września, godz. 13.00-18.00
■ 23 września, godz. 12.00-18.00

Wprowadzimy testowo wymiślane wspólne rozwiązania:
■ 27 października

Sprawdźmy je i przeanalizujemy:
■ 9, 11, 15 października, godz. 13.00-19.00
■ 20 października, godz. 12.00-18.00

Więcej informacji na stronie: konsultacjom.warszawa.pl

PRZYJDŹ. TWOJA OPINIA SIĘ LICZY!

Fundusze Europejskie
Rzeszopolisła
Miasto Stare Warszawa
Unia Europejska
Polska

nie zalewajmy podwórka

społecznej danego terenu. W przypadku obecności lokali socjalnych warto włączyć do dalszych prac pracowników socjalnych – pozwoli to uzupełnić wiedzę na temat potrzeb społeczności;

- analiza otoczenia pod kątem istniejącej infrastruktury, w tym uzbrojenia terenu i położenia podziemnych instalacji. To ważne informacje z punktu widzenia projektowego. Od podziemnej infrastruktury zależy np. możliwość sadzenia drzew. Jednocześnie informacje o najbliższym otoczeniu są ważne z punktu widzenia planowanych funkcji dla danej przestrzeni;
- sprawdzenie, czy teren jest objęty ochroną konserwatorską, czy znajduje się w ewidencji zabytków, jeżeli tak – powinna być wcześniej opracowana kwerenda historyczna wraz z zaleceniami konserwatorskimi;
- przeprowadzenie inwentaryzacji terenu, w tym inwentaryzacja zieleni. Im inwentaryzacja jest aktualniejsza, tym lepiej – to ważne dane dla projektantów;
- opracowanie mapy do celów projektowych jeszcze przed rozpoczęciem procesu. Mapa jest m.in. potrzebna projektantom do opracowania koncepcji.



Analiza społeczna powinna odpowiedzieć na następujące pytania:

- Czy do urzędu były kierowane pisma od mieszkańców, wspólnot mieszkaniowych, np. w sprawie zagospodarowania tego terenu (wnioski o postawienie latarni, usunięcie ławek)?
- Czy mieszkańcy składali projekty dotyczące tego obszaru w ramach budżetu obywatelskiego?
- Czy są widoczne jakieś inne ślady zaangażowania mieszkańców w przestrzeń (np. tabliczki przygotowane przez mieszkańców o zakazie parkowania czy informujące o konieczności sprzątnięcia po psach)?
- Kto mieszka na danym terenie i w jego okolicy? Jaka jest dominująca grupa wiekowa albo zawodowa?
- Czy są ślady jakiś lokalnych konfliktów (np. na internetowym forum mieszkańców albo na łamach lokalnej gazety)?
- Czy na danym terenie działają lokalne organizacje pozarządowe, liderzy albo aktywne grupy?
- Czy urząd prowadził już jakieś działania związane z tą przestrzenią?
- Jakie instytucje znajdują się w okolicy? Czy funkcjonują w tej przestrzeni i korzystają z niej? Od instytucji można pozyskać informacje o społeczności, warto

np. zaangażować też te, które ze społecznością współpracują – pracowników społecznych, nauczycieli itp. – mogą one pomóc „wejść” w społeczność.

Krok 2. Akty prawa miejscowego

Kolejnym aspektem determinującym dalsze działania są akty prawa miejscowego. Jak wynika z obserwacji trzech procesów partycypacyjnych, w każdym z nich pojawiła się potrzeba odniesienia planowanych działań, pomysłów zgłaszanych przez mieszkańców lub proponowanych przez projektanta rozwiązań do dokumentów z poziomu strategicznego.

W działaniach, na podstawie których opracowaliśmy tę publikację, dokumentem najczęściej wykorzystywanym jako punkt odniesienia był Zintegrowany Program Rewitalizacji m.st. Warszawy do 2022 roku. Podczas procesu mogliśmy oprzeć się na danych pozyskanych przy opracowaniu diagnozy tego dokumentu. Jednocześnie zapisy na poziomie celów głównych i celów szczegółowych dawały podstawę do opracowania wytycznych mówiących m.in. o atrakcyjnej przestrzeni publicznej, o konieczności wzmacniania lokalnych wspólnot czy wzmacnianiu poczucia tożsamości lokalnej. Praktyczne odniesienia do dokumentów strategicznych wymagały zaangażowania/włączenia w proces ekspertów, objaśniających wynikające z nich uwarunkowania/wytyczne. Najczęściej rolę tę pełnili urzędnicy z odpowiednich instytucji miejskich odpowiedzialni za realizację inwestycji lub opiniujący rozwiązania – członkowie zespołu koordynującego. Eksperci uczestniczyli w spotkaniach zespołu (spotkaniach wewnętrznych), ale przede wszystkim, w miarę zgłaszanych potrzeb, w spotkaniach z mieszkańcami. Podczas ich trwania przedstawiali – zgodnie ze swoimi kompetencjami – założenia różnych programów czy polityk miejskich, bezpośrednio związanych z tego typu inwestycjami. Tłumaczyli zapisy miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego czy studium uwarunkowań, które dla wielu osób są dokumentami niezrozumiałymi. Dla wzmacniania aktywnej roli mieszkańców ważny jest bezpośredni dialog z ekspertami, którzy przekazują wiedzę konieczną do pełnego uczestnictwa w procesie konsultacji i projektowania.

Krok 3. Środki na inwestycję

Kluczową sprawą, konieczną do przeprowadzenia dobrego i skutecznego procesu, jest określenie i zabezpieczenie **potrzebnych środków** na wykonanie w późniejszych etapach modernizacji danego terenu. Trzeba pamiętać, że mieszkańcy oczekują przestrzeni o podniesionych walorach krajobrazowych i funkcjonalnych, będących konsekwencją ich

zaangażowania. Określenie kwoty, którą dysponujemy na przeprowadzenie modernizacji, jest kluczowym warunkiem brzegowym, tworzącym ramy dla zespołu odpowiedzialnego za modernizację terenu. Jest to jedna z ważniejszych informacji w rozmowach z mieszkańcami oraz przy pracy projektantów tworzących koncepcję zagospodarowania danego terenu.

Po tym etapie mamy już pewność, że:

- są zabezpieczone środki na inwestycję;
- nie ma własnościowych i innych formalnych przeciwwskazań do modernizacji danej przestrzeni.

Znamy już wytyczne dla danej przestrzeni wskazane przez:

- miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego i studium uwarunkowań;
- biuro konserwatora zabytków;
- inne jednostki odpowiedzialne za daną przestrzeń;
- inne dokumenty prawa miejscowego – strategie, programy rozwoju etc.

Dysponujemy:

- mapą do celów projektowych;
- inwentaryzacją terenu, w tym inwentaryzacją zieleni;
- wiedzą nt. planowanych inwestycji w okolicy;
- podstawowymi informacjami o lokalnej społeczności.



Poniżej przedstawimy kilka sytuacji, które mogą się zdarzyć, jeśli nie zostaną właściwie określone warunki brzegowe (tj. przed przystąpieniem do procesu nie zostaną zebrane podstawowe dane dotyczące danego obszaru i społeczności na nim mieszkającej).

Sytuacja 1.

Okazuje się, że pod terenem, którego dotyczyć ma proces dialogu, przechodzi sieć ciepłownicza, która ma być modernizowana za dwa lata. Remont podwórka w przyszłym roku, które miałyby być później rozkopane, nie ma sensu.

Sytuacja 2.

Kamienica, obok której znajduje się modernizowane podwórko, ma zostać wyremontowana. Jej remont wiąże się z wyprowadzeniem wszystkich mieszkańców bez pewności powrotu. Prowadzenie procesu dotyczącego zagospodarowania podwórka z mieszkańcami, których może w niedługiej przyszłości w tym miejscu nie być, nie ma sensu.

Sytuacja 3.

W jednej z kamienic, znajdującej się obok podwórka, na którego modernizację zabezpieczono środki, mieszka grupa lokatorów często nadużywająca alkoholu. Problemy mieszkańców to nie brak ławki czy źle zaparkowane samochody, ale częste awantury, agresywne zachowania względem mieszkańców i ciągłe poczucie zagrożenia.



Etap III. Działania informacyjne

Kampania informacyjna jest kluczowa w działaniach partycypacyjnych. Od tego, w jaki sposób zostanie przeprowadzona, zależy późniejszy sukces lub porażka całego procesu. Informowanie nie powinno zakończyć się w momencie rozpoczęcia rozmowy z mieszkańcami, ale powinno trwać przez cały czas procesu. Informujemy mieszkańców nie tylko o rozpoczęciu procesu, ale o wszystkich jego etapach i o tym, co będzie po jego zakończeniu.

Wielu osobom, które nie mogą lub nie chcą wziąć udziału w procesie dialogu, wystarczy informacja o tym, że planuje się przeprowadzenie inwestycji związanej z modernizacją danej przestrzeni.

Właściwie skonstruowana informacja da im poczucie bezpieczeństwa i będzie dla nich wystarczająca.

Krok 1. Komunikat

Przede wszystkim przygotowujemy jasny komunikat o tym, co zamierzamy zrobić i w jakim czasie. W prowadzonych przez nas procesach staraliśmy się tworzyć materiały informacyjne o krótkiej, zwartej treści, mówiące o rozpoczęciu procesu konsultacyjnego, o tym, czego będzie dotyczył i o poszczególnych wydarzeniach. Czasami można było to zrobić na jednym plakacie/ulotce, czasami trzeba było opracować w ramach jednego procesu więcej materiałów. Wszystko zależy od skali procesu i liczby planowanych wydarzeń. **Im większa przestrzeń i więcej grup odbiorców, tym z większej liczby kanałów i form komunikacji powinniśmy korzystać.**

Urząd m.st. Warszawy opracował identyfikację wizualną dla materiałów związanych z konsultacjami społecznymi. Dzięki temu materiały konsultacyjne były ujednoczone i atrakcyjne graficznie (plakat z procesu na podwórku między ul. Grochowską, ul. Stanisława Augusta i ul. Terespołską).

Krok 2. Wybór narzędzi i metod komunikacji

Nie sposób określić jednej, najlepszej formy komunikacji ani nawet takiej, która szczególnie dobrze się sprawdza. Na pewno warto pamiętać o konieczności dostosowywania form do odbiorców – do ich wieku, aktywności i tematu konsultacji. Oczywiście im tych form będzie więcej, tym większa szansa, że komunikat dotrze do potencjalnych odbiorców. Do najpopularniejszych form należą: **ulotki i plakaty, grupy na portalach społecznościowych, fora internetowe mieszkańców.** W przypadku procesów takich jak nasze, w których organizatorom szczególnie zależy na wsparciu i rozwoju lokalnej społeczności, **w działania informacyjne warto włączyć mieszkańców.** Jest to trudniejsze i wymagające zaangażowania lokalnych liderów i szerszej grupy mieszkańców jeszcze przed przystąpieniem do właściwych działań. Jednak zachęcenie do przyścia przez sąsiada jest skuteczniejsze od plakatu wiszącego na drzwiach klatki schodowej czy nawet listu w skrzynce pocztowej.



W drugim prowadzonym przez nas procesie, dotyczącym Parku Michałowskiego, zawiązana została tzw. **grupa inicjatywna**. W jej skład wchodziły aktywni mieszkańcy, chcący włączyć się w działania na rzecz parku. Jej głównym zadaniem było informowanie innych mieszkańców o procesie i jego poszczególnych etapach.

Ważnym narzędziem komunikacji okazały się **grupy na portalach społecznościowych i fora internetowe mieszkańców**. Oczywiście są to kanały niedostępne dla części mieszkańców, ale dają możliwość szybkiego poinformowania czy nawiązania kontaktu z określoną grupą.

Skutecznym, a przy tym niedrogim narzędziem jest **tablica informacyjna**. Była wykorzystana przy okazji wszystkich prowadzonych przez nas procesów. Dzięki niej mieszkańcy i przypadkowi przechodnie mieli dostęp do podstawowych informacji na temat planowanych działań inwestycyjnych. W przypadku procesu na podwórku miała również funkcję interaktywną. Ponieważ proces ten w dużej mierze bazował na prototypowaniu – mieszkańcy mogli na niej pisać swoje spostrzeżenia na temat testowanych rozwiązań. Tablice informacyjne dają poczucie stałości procesu. Informacje, które się tam pojawiają, docierają nie tylko do okolicznych mieszkańców, ale również szerzej – do przypadkowych przechodniów.

Działania informacyjne mogą być prowadzone bardzo różnie. Wszystko zależy od skali procesu, od budżetu jakim dysponujemy i grupy odbiorców. Poniżej przedstawiamy zestaw wskazówek, które należy zastosować, przygotowując się do tworzenia komunikatów dla mieszkańców:

- ważne jest dobieranie odpowiednich kanałów komunikacji do grup odbiorców;
- należy wykorzystać różne kanały komunikacji;
- akcje informacyjne powinny docierać bezpośrednio do mieszkańców;
- dobrze jest wykorzystać bezpośrednio i aktywne informowanie – marketing szeptany, sąsiedzkie pogawędki, warto włączyć lokalnych przedsiębiorców.

Określ:

- grupy docelowe;
- środki na działania informacyjno-promocyjne.

Zadbaj o:

- odpowiednie dobranie kanałów komunikacji do grup odbiorców;
- wykorzystanie różnych kanałów komunikacji, żeby:
 - nie zmęczyć mieszkańców zbyt dużą liczbą podobnych komunikatów;
 - akcja informacyjna dotarła bezpośrednio do mieszkańców;
 - w działania informacyjne byli włączeni mieszkańcy;

- stworzenie warunków do komunikacji obustronnej, aby informowanie nie skończyło się z chwilą zakończenia procesu, ale trwało przez cały czas aż do zrealizowania inwestycji.

Etap IV. Diagnoza

Jeżeli mamy już zebrane wszystkie dostępne informacje i dokumenty, potwierdzone środki na inwestycję, a jednostka, która będzie za nią odpowiedzialna, czeka już z gotowym przetargiem, możemy włączyć w naszą pracę mieszkańców.

Żeby móc uruchomić proces projektowy, musimy poznać lokalną społeczność oraz jej relacje z otaczającą ją przestrzenią. **Zaryzykujemy opinię, że etap ten jest najważniejszy z punktu widzenia tworzenia koncepcji nowego zagospodarowania danego terenu.** Jest tym samym, czym rozmowa projektanta z inwestorem przy komercyjnych inwestycjach. Tutaj mamy jednak więcej zainteresowanych i od tego, jak ich potrzeby zostaną uwzględnione w koncepcji, zależy dalszy sukces bądź porażka projektu.

Z naszych doświadczeń wynika, że wartościowe jest wyraźne oddzielenie procesu diagnostycznego od konsultacyjnego. Z działań diagnostycznych wynika materiał wyjściowy, czyli wytyczne dla projektantów – na ich podstawie mogą opracować koncepcje zagospodarowania, która zgodnie z przyjętą metodologią poddana jest w następnych etapach ocenie mieszkańców.

W publikacji pt. „Jak przetworzyć Miejsce. Podręcznik kreowania udanych przestrzeni publicznych”² możemy przeczytać, że uspołeczniony proces planowania zakłada, że profesjonalści wydobywają idee rodzące się wśród społeczności – śledzą jej punkt widzenia, rzeczywiste problemy i lokalne pomysły na zmianę miejscowych przestrzeni publicznych. Poprzez badanie poznają rzeczywiste sposoby ich użytkowania. Wychodząc z tego założenia, mieszkańców traktujemy jako gospodarzy miejsca, dla których i z którymi ta przestrzeń powinna się zmieniać. Żeby móc zrealizować te założenia, musimy poznać lokalną społeczność – jej strukturę, nawyki, potrzeby, a czasami problemy i konflikty.

Diagnoza lokalna to proces badawczy, który powinien być realizowany zgodnie z określonym schematem, wypracowanym w badaniach socjologicznych. Nie zawsze mamy jednak kompetencje do prowadzenia tego typu działań lub nie mamy zaplecza instytucjonalnego czy organizacyjnego, które mogłoby je dla nas przeprowadzić. Dlatego diagnozą

² „Jak przetworzyć Miejsce. Podręcznik kreowania udanych przestrzeni publicznych”, Project for Public Spaces, wyd. Fundacja Partnerstwa dla Środowiska.

będziemy nazywać proces uzyskiwania konkretnych informacji, potrzebnych nam do dalszych działań, a nie szczegółowe badania socjologiczne.

Kluczowe dla prowadzonej diagnozy jest określenie właściwych problemów i pytań badawczych. Wiedza zdobyta dzięki nim powinna poprzedzić refleksję dotyczącą rozwiązań przestrzennych, które będą na te potrzeby odpowiadać. To pozwala oddać w ręce projektanta projektowanie konkretnych rozwiązań, co daje szansę na realizację wielu potrzeb poprzez nowe podejście do zagospodarowania miejsca.

Krok 1. Przygotowanie do diagnozy

Diagnoza lokalna może obejmować przeprowadzanie obserwacji, ankiet, wywiadów indywidualnych i grupowych – można tu wykorzystać także inne, dostosowane do sytuacji metody badawcze.

Jest to etap pozwalający poznać przestrzeń i jej użytkowników, niewymagający konfrontacji z nimi. Możemy zdobyć podczas tego etapu wiedzę niezbędną przy pracy projektowej. Diagnoza pozwala dotrzeć do dużej grupy mieszkańców, zobaczyć ich nawyki, poznać ich historie związane z miejscem, gdzie mieszkają. Warto zadbać o to, żeby działania diagnostyczne mogły być realizowane spokojnie, bez presji czasu. Warto ten etap dobrze zaplanować, rozłożyć w czasie i dobrać właściwe metody. Jeżeli czasu jest za mało, działania diagnostyczne ograniczają się często do jednego spotkania czy warsztatu. Ciężko jest w tak krótkim czasie poznać społeczność i potrzeby różnych grup. W tego typu spotkaniach bierze zazwyczaj mała liczba osób, niebędąca reprezentacją wszystkich mieszkańców i dbająca często tylko o zaspokojenie swoich potrzeb.

Każdy z prowadzonych przez nas procesów charakteryzował się inaczej prowadzoną diagnozą. W dwóch pierwszych działania diagnostyczne nie były wyodrębnione z pozostałych działań konsultacyjnych. Były one realizowane podczas pikników sąsiedzkich i innych wydarzeń. W ostatnim zamówieniu wyodrębniliśmy ten etap i został on zamknięty oddzielnym raportem. Realizator przeprowadzając diagnozę, zastosował trzy metody: badanie urbanistyczne – obserwacyjne, wywiady bezpośrednie oraz punkty konsultacyjne. Metody i pytania badawcze były wskazane przez realizatora. Dzięki temu dostaliśmy szczegółowy raport pokazujący m.in. nawyki mieszkańców związane z korzystaniem z przestrzeni, historie mieszkańców związane z miejscem, gdzie mieszkają i ich oczekiwania.

Nie każda przestrzeń wymaga szczegółowych i drobiazgowych badań. Im większa liczba grup interesariuszy, tym więcej czasu powinniśmy przeznaczyć na przeprowadzenie tego badania.

Krok 2. Wybór narzędzi diagnostycznych

Poniżej przedstawiamy narzędzia, które warto wykorzystać podczas prowadzenia działań diagnostycznych. Stanowią one zestaw najczęściej stosowanych metod.

Obserwacja wymaga obecności badacza w przestrzeni. Najlepiej prowadzić badania o różnych porach dnia i w różne dni tygodnia. Dzięki niej można wychwycić zwyczaje mieszkańców i ich nawyki związane z korzystaniem z przestrzeni. W przypadku jednego z naszych procesów bardzo istotna była obserwacja miejsc parkingowych. Dzięki obecności badacza w dni powszednie i weekendy okazało się, że z „dzikich” miejsc postojowych korzystają głównie mieszkańcy odwiedzający pobliski urząd dzielnicy. A samochodów mieszkańców jest zwykle bardzo niewiele. Brak miejsc postojowych to powtarzający się problem w wielu podobnych procesach.

Obserwacje pokazują stan aktualny. Nie wskazują historii, potrzeb ani obaw mieszkańców związanych z przestrzenią. Dlatego konieczne jest wykorzystanie innych, bardziej pogłębionych narzędzi.

Chcąc poznać nastawienie, motywację czy problemy i potrzeby mieszkańców, warto przeprowadzić badania. Autorzy cytowanego już „Podręcznika kreowania udanych przestrzeni publicznych” wskazali trzy narzędzia:

- 1) **wywiad swobodny** – rozmowa z osobami obecnymi na przykład na podwórku, która ma generalnie zarysowane tematy. Nieformalne wywiady z zasady nie służą pozyskiwaniu danych liczbowych, ale odkrywaniu, jak ludzie postrzegają lub użytkują miejsce. Ważne jest, aby w dokumentacji znalazły się dokładne sformułowania i zdania rzeczywiście wypowiedziane przez naszych rozmówców;
- 2) **wywiad pogłębiony** – metoda polegająca na zadawaniu serii pytań oraz poruszaniu tematów i problemów, które warto zgłębić. Bez względu na długość wywiadu, informacje uzyskane od poszczególnych osób muszą być porównywalne – dlatego pytania zadawane różnym osobom powinny być takie same bądź podobne. Wywiad ten jest jednak metodą bardzo elastyczną – prowadzący może nieco inaczej sformułować konkretne pytanie i zadać pytania uzupełniające, aby pogłębić swoje zrozumienie opinii rozmówcy na określony temat;

- 3) **wywiad kwestionariuszowy lub ankieta** – wymagają pytań dokładnie sformułowanych, uporządkowanych i niepodlegających zmianie. Pytania z kwestionariusza czytane są osobie, z którą prowadzi się rozmowę, natomiast ankietę wręcza się do wypełnienia. Często stosuje się pytania wymagające wyboru jednej lub kilku z uprzednio przygotowanych odpowiedzi. Mogą zawierać też pytania otwarte, np. „Jakie jeszcze działania chciałbyś widzieć w tym miejscu?”. Te z kolei pozwalają na formułowanie idei pomocowych przy tworzeniu planu nowych działań.

Kolejnym narzędziem diagnozy może być spacer badawczy, który różni się od powyższych narzędzi tym, że angażuje zwykle większą grupę osób niż w przypadku wywiadów.

Spacer badawczy to zaplanowana wizyta w terenie, w której biorą udział mieszkańcy, projektanci (jeżeli proces zakłada taką możliwość), urzędnicy i osoby odpowiedzialne za prowadzenie dialogu z mieszkańcami, tzw. „partycypatorzy”. Dobrze kiedy to mieszkańcy wchodzą w rolę przewodników i opisują istotne kwestie, pokazują ważne miejsca i opowiadają o tym, jak dana przestrzeń funkcjonuje. Narzędzie to umożliwia zobaczenie tej przestrzeni oczami mieszkańców.

Inne porady dotyczące przeprowadzania wywiadów i przygotowania kwestionariuszy można znaleźć we wspomnianej publikacji w rozdziale „Podręcznik ewaluacji przestrzeni publicznych”.

Krok 3. O co pytać?

Poniżej zebrane zostały zagadnienia ważne z punktu widzenia modernizacji przestrzeni. Są to pewne kategorie pytań, które przydają się w kolejnych etapach pracy nad zagospodarowaniem terenu. Wynikają one z ewaluacji wszystkich procesów, podczas których prowadzone były nasze działania diagnostyczne. Warto zauważyć, że pytania nie muszą być zadawane uczestnikom procesu wprost. Mogą być stawiane pośrednio w formie zadań warsztatowych, mogą być podstawą wywiadów indywidualnych czy grupowych. Można też oprzeć się na nich, prowadząc rozmowy z mieszkańcami.

Zagadnienia te nie są zbiorem zamkniętym. Stanowią jednak pewną całość zagadnień dzięki którym poznamy lepiej społeczność zebraną wokół danej przestrzeni, jej potrzeby, problemy i wizje. Warto zwrócić uwagę, że w prezentowanym katalogu nie ma pytań dotyczących rozwiązań projektowych. W żadnym miejscu nie pojawia się pytanie „Co Państwo chcieliby, żeby w tej przestrzeni się znalazło?”. Takie pytanie kierowane jest do projektantów, którzy, znając odpowiedzi mieszkańców na dane zagadnienia, mogą swoimi propozycjami rozwiązań, a nie odpowiedzią.



Kategorie pytań	Jak pytamy?	Czego się dowiadujemy?
PROBLEMY		
<p><i>Ten rodzaj pytań i kwestii dotyczy negatywnych aspektów funkcjonowania omawianego obszaru, zachowań i zjawisk niechcianych, wartych zmiany. Pytania te mogą generować wiele odpowiedzi nie na temat. Mieszkańcy chętnie odpowiadają na tego typu pytania, jednak negatywne ramy w jakich osadzają myślenie, mogą powodować w konsekwencji negatywne nastawienie i narzekanie</i></p>	<p>Jakie są najważniejsze problemy w użytkowaniu danego miejsca? Czy zadowolona Pana/Panią stan obecny?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - obserwowane niechciane zachowania (np. obecność osób pijących alkohol, odczuwalne braki w infrastrukturze), - ogólne, nie na temat, o problemach wykraczających poza te związane z przestrzenią fizyczną
PRAKTYKI		
<p><i>Ten rodzaj pytań i kwestii dotyczy faktów i praktyk dotyczących użytkowania danego terenu. Mieszkańcom jest stosunkowo łatwo udzielać na nie odpowiedzi (im bardziej konkretne pytanie, tym łatwiej)</i></p>	<p>Jak często bywasz w tym miejscu? Z kim tutaj przychodzisz? Jak często korzystasz z tego miejsca? Co tu robisz? Jak spędzasz czas na tym skwerze? Co lubisz robić w tym miejscu? A co tu robią Twoi sąsiedzi? Jak spędzają tu czas inni mieszkańcy? Kto bywa w tym miejscu?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - obecne praktyki (także zaskakujące), - informacje o problemach społeczności, - dowiadujemy się o tym, co teraz na danym terenie się dzieje, - uzyskujemy program dnia/tygodnia/roku poszczególnych mieszkańców i grup

Kategorie pytań	Jak pytamy?	Czego się dowiadujemy?
PREFERENCJE		
<p><i>Pytania lub kwestie dotyczące preferencji pozwalają na spojrzenie na miejsce przez pryzmat dzielonych, pozytywnych doświadczeń. Pozwalają uwzględnić w przygotowywanym projekcie miejsca i aspekty szczególnie lubiane. Jednak tego typu pytania są często bardzo stereotypowe i często uczestnicy wybierają to, co „obiektywnie ładne”, a niekoniecznie lubiane i dopasowane do potrzeb lokalnych</i></p>	<p>Jak według Ciebie powinna wyglądać dobra przestrzeń? Czy podoba Ci się skwer/plac/podwórko w obecnym stanie? Na co lubisz tutaj patrzeć, a na co nie? Co tu lubisz? Czego nie lubisz? Czy jest coś, co na tym skwerze lubisz? Jakie funkcje powinna spełniać ta przestrzeń? Jakie potrzeby możesz realizować na tym skwerze? Co chcesz tu robić latem/zimą? O jakiej porze dnia/roku chciałbyś użytkować skwer? Z kim chcesz przychodzić? Z kim będziesz tu przychodził? Jakie zagospodarowanie proponujesz, aby z niego korzystać? Jak powinna wyglądać przestrzeń skweru/placu/podwórka, aby czuć się Pan/Pani tam dobrze/u siebie?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - lubiane i nielubiane miejsca, - elementy znaczące dla społeczności, - wartości ważne dla mieszkańców, - potrzeby i różnice potrzeb, - lista życzeń wykraczająca poza zakres konsultacji
BRAKI		
<p>Ten rodzaj pytań/kwestii jest stosunkowo często motywacją do przyścia na spotkanie. Dostajemy na nie subiektywne, czasami sprzeczne ze sobą odpowiedzi, odnoszące się do bardzo indywidualnych potrzeb. Często też od braków mieszkańcy przechodzą od razu do pomysłów na bardzo konkretne rozwiązanie. Istotne, żeby docierać do potrzeb, stojących za tymi rozwiązaniami</p>	<p>Czego brakuje w najbliższej okolicy? Czego Tobie brakuje w tym miejscu? Dlaczego? Czego brakuje innym mieszkańcom/Twoim sąsiadom?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - „fantazje”, koncert życzeń, - etap kreatywny, - odpowiedzi mogą być sprzeczne i nie wszystkie mogą być uwzględnione, - dowiemy się „co doskwiera” na co dzień – podstawowe potrzeby, - punkt wyjścia do warsztatu

Kategorie pytań	Jak pytamy?	Czego się dowiadujemy?
WIZJA		
<p><i>Ten rodzaj pytań i kwestii pozwala skoncentrować się na przyszłości i wyjść poza stan obecny, obecne konflikty czy braki. Pozwala osadzić dyskusję w pozytywnych ramach i znaleźć powiązania pomiędzy różnymi punktami widzenia. Wizja pozwala też na bardziej całościowe i kreatywne spojrzenie na miejsce (szczególnie jeśli wykorzystamy do tego odpowiednie techniki). Ryzykiem, związanym z zadawaniem tego typu pytań, mogą być nierealistyczne oczekiwania (niemieszczące się w budżecie czy planach miasta lub nieadekwatne do faktycznych potrzeb społeczności)</i></p>	<p>Jaki charakter powinien mieć ten plac? Jak powinien wyglądać ten teren, np. za trzy lata? Jak często byś chciał/chciała tu być? Które miejsca powinny zostać – wymień kilka? Co chciałbyś tu zachować, tak jak jest? A co chciałabyś zmienić? Co chciałaby tu Pani robić, jak spędzać czas, gdy ten skwer będzie odnowiony? Co chciałbyś tu robić za 2 lata?</p>	<ul style="list-style-type: none"> – pomysły „radykalne”, innowacyjne, kreatywne, – wizje „całości” przestrzeni
BIOGRAFICZNE		
<p><i>Jedynym źródłem odpowiedzi na te pytania/zadania są mieszkańcy, dają nam one wiedzę o specyfice miejsca, wartościach z nim związanych, pozwalają też wyłapać elementy znaczące dla społeczności, a wymykające się bardziej obiektywnym kryteriom oceny przestrzeni. Zagrożeniem zadawania tego typu pytań jest ich anegdotyzm oraz brak akceptacji dla rozwiązań budowanych na podstawie tego typu wiedzy. Zadając ten typ pytań, trzeba być szczególnie uważnym, jeśli chodzi o proces, tak aby każdy uczestnik mógł podzielić się tym rodzajem wiedzy</i></p>	<p>Jakie znasz historie, czy masz wspomnienia związane z tym miejscem?</p>	<ul style="list-style-type: none"> – historie ludzi, – anegdoty, – istniejący potencjał, – lokalne legendy i bohaterowie

Kategorie pytań	Jak pytamy?	Czego się dowiadujemy?
RELACJE		
<i>Ten rodzaj pytań/zadań pozwala nam zdobyć informacje potrzebne do projektowania działań konsultacyjnych i projektowych uwzględniających relacje społeczne (współistnienie, konflikty, więzi) istniejące w danym miejscu</i>	Czy są w tym miejscu grupy, które w różny sposób użytkują przestrzeń, między którymi dochodzi do konfliktów? Co to za grupy?	– identyfikacja konfliktu, – relacje, – rozwiązania projektowe godzące potrzeby różnych grup

Krok 4. Sprawozdanie z diagnozy

Wyniki z diagnozy powinny zostać opisane w raporcie. Wiedza powinna być zebrana w syntetyczne sprawozdanie – niezbyt obszerne, przedstawiające społeczność mieszkańców danego terenu, ich relacje z przestrzenią i wszystkie kwestie pojawiające się podczas badania, w formie zagregowanych tematów, problemów czy potrzeb, a nie w formie pojedynczych głosów czy propozycji. Dzięki temu będziemy mieć całościowy obraz rzeczywistości, uwzględniający głosy wszystkich.

Po tym etapie dysponujemy wiedzą o:

- problemach występujących w danej przestrzeni;
- sposobach korzystania z przestrzeni przez mieszkańców;
- preferencjach mieszkańców związanych z korzystaniem z przestrzeni;
- brakujących elementach w danej przestrzeni;
- wizji, jak ta przestrzeń mogłaby wyglądać według mieszkańców;
- historiach mieszkańców związanych z miejscem, gdzie mieszkają;
- relacjach między mieszkańcami.

Wiedza ta zebrana jest w spójny dokument, na podstawie którego projektanci mogą stworzyć koncepcję zagospodarowania przestrzeni uwzględniającą wszystkie głosy.

Etap V. Projektowanie

W przypadku małych, lokalnych przestrzeni opracowanie koncepcji zwykle zleca się projektantom w drodze zamówienia. Wtedy diagnoza jest załącznikiem do dokumentacji przetargowej/zapytania ofertowego. W przypadku konkursu architektonicznego raport z diagnozy jest załącznikiem do wytycznych konkursowych i zespoły projektowe w swoich

pracach powinny w maksymalnym stopniu oprzeć swoje prace na wynikającej z niego wiedzy.

Działania partycypacyjne można przeprowadzić własnymi siłami, posiłkując się dobrymi praktykami, to w przypadku opracowania koncepcji zdecydowanie lepszym rozwiązaniem jest zlecenie tego specjalistom zewnętrznym. **Niech o przestrzeń zadbają ci, którzy znają się na jej kształtowaniu.**

Prowadzone przez nas procesy były wyjątkowe także dlatego, że od samego początku w zespole realizującym konsultacje społeczne obecni byli projektanci. Wchodzili również w skład zespołu koordynującego.

Pierwsze ważne wyzwanie w pracy projektantów dotyczy tego, jak szukać u mieszkańców przydatnej wiedzy projektowej. Zadaniem projektanta w procesie projektowania partycypacyjnego jest rozwijanie treści pochodzących od mieszkańców – przejście od hasłowych wypowiedzi mieszkańców do kryjących się za nimi funkcji, aktywności oraz wartości i przełożenie ich na konkretne rozwiązania projektowe. Czasem w zespole projektantów może pojawić się frustracja, wywołana pobocznymi tematami poruszonymi podczas konsultacji lub zbyt konkretnymi odpowiedziami na zadawane pytania, czyli wskazywaniem przez mieszkańców konkretnych rozwiązań projektowych. Dlatego tak istotna jest rola moderatora, który powinien dotrzeć do potrzeb mieszkańców i umieć odpowiednio zaadresować/przekierować tematy poboczne. W tym kontekście istotny jest dobry podział zadań i odpowiedzialności pomiędzy projektantów a moderatorów.

Drugie wyzwanie dotyczy roli projektanta jako eksperta. Dobrze zaprojektowany proces pozostawia miejsce na kreatywność i wiedzę ekspercką zespołu projektowego. Wkład do koncepcji zagospodarowania, inspiracje, jakich dostarcza mieszkańcom projektant oraz dyskusja z mieszkańcami, prowadzą do nowych rozwiązań. Przykładów inspiracyjnych musi być wiele – jeśli jest ich zbyt mało, mieszkańcy za bardzo się do nich przywiązują





– powinny też być adekwatne do warunków brzegowych (skali projektu koncepcyjnego, otoczenia, budżetu). Rola projektanta w procesie projektowym to więcej niż nakreślenie rozwiązania. Projektant powinien rozumieć, co mieszkańcy robią/będą robić w konsultowanej przestrzeni i jako ekspert pokazywać im różne możliwe sposoby zaspokojenia tych potrzeb.

Z naszej ewaluacji i dyskusji eksperckich wynika, że w każdym procesie potrzebne było dobre przekazanie wiedzy mieszkańcom, dotyczące projektu koncepcyjnego, co ułatwiało zrozumienie proponowanych rozwiązań i ich uwarunkowań.

Ważne jest, aby projektanci byli skłonni do wypracowywania rozwiązań w dialogu z mieszkańcami i zmian swoich pomysłów. Dlatego odpowiednimi kryteriami oceny ofert staraliśmy się zachęcić do współpracy zespoły, w skład których wchodziłoby projektanci z doświadczeniem partycypacyjnego projektowania przestrzeni publicznych.

Projektowanie może być procesem uspołecznionym. Przykładem tego jest ostatni projekt realizowany w ramach naszych prac. Na podstawie przeprowadzonej diagnozy zostały opracowane rozwiązania przestrzenne, które w postaci **prototypów**, czyli czasowych interwencji, znalazły się na podwórku. Były to m.in. szlaban, przedstawiony na poniższym zdjęciu, uniemożliwiający wjazd na teren podwórka innym samochodom niż należącym do mieszkańców, tymczasowe zamknięcie jednej z bram, ustawienie ławek, kwietników, zorganizowanie miejsca zabaw dla dzieci i aktywności dorosłych. Elementy te „żyły”, ławki zmieniały miejsca, szlaban był początkowo taranowany, a w kwietnikach pojawiły się dodatkowe kwiaty. Mimo że prototypy nie podnosiły walorów estetycznych podwórka, nadały mu jednak nowe funkcje i pozwoliły mieszkańcom oswoić się z nimi.

Innym z pomysłów na uspołecznienie procesu projektowego jest zorganizowanie **warsztatów projektowych**. Podobne odbyły się w ramach realizacji I i II procesu. Zebrane dane z diagnozy były podstawą do stworzenia wyjściowej koncepcji, która w ramach warsztatów była przeformułowywana, nadawane były nowe rozwiązania i funkcje. Jest to jednak dosyć trudny model, ponieważ bazuje na abstrakcyjnych rysunkach i bez specjalistycznej wiedzy i umiejętności trudno się do tego odnieść. Sytuację ułatwia obecność projektantów i moderatora podczas takiego spotkania. Z jednej strony projektanci mogą tłumaczyć różne rozwiązania, pokazywać przykłady, posiłkując się zdjęciami referencyjnymi

z innych miejsc, z drugiej moderator dba o to, żeby język używany podczas spotkania nie był hermetyczny, żeby mieszkańcy mogli zadawać pytania i mieli przestrzeń do wyrażania obaw czy pomysłów. Dobrym rozwiązaniem tej sytuacji jest praca na makietach. Czyli stworzenie sytuacji pomiędzy prototypowaniem a pracą „na papierze”, gdzie za pomocą prostych materiałów urządza się zminiaturyzowaną przestrzeń.



Realizując ten etap, warto zadbać o:

- stworzenie koncepcji i zaprezentowanie jej w sposób zrozumiały dla mieszkańców;
- stworzenie warunków, gdzie mieszkańcy mogą czuć się włączeni również w proces projektowy;
- uwzględnienie w koncepcji kwestii wynikających z prowadzonych wcześniej działań diagnostycznych w taki sposób, żeby zaproponowane rozwiązania miały odniesienie w raporcie.

Etap VI. Zbieranie opinii i weryfikacja projektu

Poddanie pod ocenę swojej pracy nigdy nie jest łatwe. Efektem końcowym całego działania jest koncepcja zagospodarowania terenu i to ona zostaje poddana pod dyskusję mieszkańców. Im lepiej zostały przeprowadzone wcześniejsze etapy, tym mniej będzie zgłaszanych uwag do końcowej koncepcji. Nasze doświadczenia pokazują, że jeśli w procesie uczestniczą mieszkańcy i mają wpływ na projekt końcowy, to bardziej się z nim utożsamiają.

Krok 1. Przedstawienie koncepcji

We wszystkich trzech procesach przez nas prowadzonych prezentacja koncepcji odbywała się podczas otwartych spotkań z mieszkańcami. Koncepcja skweru została przedstawiona na spotkaniu zorganizowanym w sobotę, w godzinach przedpołudniowych, w lokalnej szkole. Koncepcja zagospodarowania Parku Michałowskiego i otoczenia tzw. Młyna Michła w Dzielnicowym Ośrodku Sportu i Rekreacji, a koncepcja zagospodarowania podwórka w lokalnej kawiarni. Wyszliśmy z założenia, że im bliżej konsultowanej

przestrzeni spotkanie będzie zorganizowane, tym większa szansa, że przyjdzie na nie więcej osób. Ze względu na potrzebę korzystania z projektorów – umożliwiających prezentowanie koncepcji, rysunków i schematów – konieczne było zorganizowanie spotkań w przestrzeniach zamkniętych.

We wszystkich trzech spotkaniach uczestniczyli projektanci i to oni przedstawiali koncepcję. Spotkania były jednak prowadzone przez moderatorów – osoby dobrze znane mieszkańcom, które prowadziły wcześniejsze działania partycypacyjne. Uczestniczyli w nich również przedstawiciel Urzędu Miasta – kierownik projektu i osoby reprezentujące jednostkę zarządzającą daną przestrzenią. Dzięki temu możliwe było przedstawienie harmonogramu dalszych etapów prac po zakończonym procesie konsultacji.

Spotkania te były ważne z kilku powodów:

- można było na nich przedstawić efekt końcowy dotychczasowych prac – czyli koncepcję zagospodarowania terenu;
- koncepcja zawsze była prezentowana w kontekście wyników diagnozy, a wybrane funkcje i rozwiązania odpowiadały na konkretne potrzeby czy deficyty, wynikające z prowadzonych badań;
- stworzona była bezpieczna przestrzeń do zapoznania się z koncepcją, wyjaśnienia zastosowanych rozwiązań, zadawania pytań i zgłaszania uwag.

Krok 2. Zbieranie opinii

Spotkania, na których prezentowane były koncepcje, służyły przede wszystkim poznaniu opinii mieszkańców i weryfikacji rozwiązań w kontekście ich potrzeb. Można powiedzieć, że był to najbardziej konsultacyjny etap z tych przeprowadzonych do tej pory – dopiero w tym momencie spytaliśmy mieszkańców o ich opinie. Wcześniej skupialiśmy się na poznaniu społeczności, jej potrzeb, preferencji czy nawyków. Ważne jest, żeby spotkania te miały otwarty charakter, a przez ich organizację, w tym właściwy czas i miejsce, zadbane o udział maksymalnej liczby mieszkańców. Jest to kluczowe, ponieważ w trakcie ich trwania uczestnicy słuchając innych, poznając ich potrzeby, czasem zmieniają swoje opinie i uwzględniają interesy wszystkich – całej wspólnoty mieszkańców, a nie tylko własne.

We wszystkich naszych procesach uwagi można było składać również po spotkaniach, a koncepcje były dostępne w przestrzeni publicznej.

Zbieranie opinii następuje również podczas spotkań zespołu koordynującego. Rolą kierownika procesu jest określenie rangi tych uwag – czy są równoważne z głosami mieszkańców, czy są w ogóle brane na tym etapie pod uwagę, czy mają głos decydujący. Sugerujemy, aby na tym etapie głos wewnątrz urzędu był jak najśłabszy i miał jak najmniejszy wpływ na projekt – chyba że któraś z wcześniej wskazanych wytycznych (np. wynikająca z analizy) nie została wzięta pod uwagę.

Na tym etapie zadбай o:

- zaprezentowanie koncepcji w zrozumiały dla mieszkańców sposób;
- uczestnictwo w spotkaniach maksymalnej liczby mieszkańców;
- prowadzenie spotkań przez moderatora;
- udział projektantów w spotkaniu;
- zaproponowanie formuły składania uwag po spotkaniu.

Krok 3. Prezentacja wersji końcowej

Warto dać mieszkańcom możliwość zobaczenia efektu końcowego wspólnych prac. Może się to odbyć podczas spotkania podsumowującego, na którym zaprezentowana będzie końcowa wersja koncepcji. Może się to odbyć w ramach pikniku sąsiedzkiego, w którym poza mieszkańcami mogą wziąć udział przedstawiciele lokalnych władz i przedstawiciele zespołu koordynującego – urzędnicy biorący udział w procesie.

Warto wykorzystać tablicę informacyjną, na której zaprezentowana będzie końcowa koncepcja wraz z dalszym harmonogramem prac nad jej wdrożeniem.

Etap 7. Podsumowanie

Krok 1. Raport – komu służy, jak powinien być skonstruowany

Dokumentem, który podsumowuje przeprowadzony proces konsultacyjno-projektowy jest raport. Jego przygotowanie jest ostatnim etapem prowadzonych działań. To w nim osoby odpowiedzialne za prowadzenie procesu opisują jego przebieg, dzielą się spostrzeżeniami i przedstawiają głosy mieszkańców.

Cele raportu

Celem raportu jest zdanie krótkiej relacji z przebiegu działań, aby jego adresaci mieli pewność, że wnioski z procesu są trafne i rzetelne. Drugim, nawet jeszcze ważniejszym celem raportu końcowego, jest wyciągnięcie wniosków z przeprowadzonych działań i – na ich podstawie – zaproponowanie pewnej wizji przyszłości (w formie rekomendacji, wytycznych, epilogu itp.)

Zasady raportowania

Raporty są dokumentem dostępnym publicznie, przygotowanym i zaakceptowanym przez zamawiającego po zakończeniu procesu konsultacji. Raporty powinny być zwięzłe i napisane językiem zrozumiałym dla każdej z grup adresatów (mieszkańcy, urzędnicy, projektanci).

Co zawiera raport?

Raport powinien zawierać tylko niezbędne informacje dla adresatów. Zastanawiając się nad modelowym raportem, określiliśmy trzy najczęstsze grupy odbiorców tego dokumentu: mieszkańców, projektantów i zamawiających. Każda z nich ma inne potrzeby i szuka w raporcie innych informacji. Pracując nad dobrymi praktykami dotyczącymi konstrukcji raportu, staraliśmy się przedstawić to, co powinno się w nim znaleźć i jaki charakter powinien mieć ten dokument.

Raporty nie mogą być długie. Ich treść powinna być syntetyczna i napisana językiem zrozumiałym dla wszystkich. Często poszczególne elementy raportu zawierają niepotrzebne treści, będące bardzo szczegółowymi sprawozdaniami z przeprowadzonych działań.

Obszary zainteresowań, zgodne z potrzebami różnych grup odbiorców:

1. Przedmiot konsultacji, warunki brzegowe wraz z mapą konsultowanej przestrzeni, główne pytania konsultacji; przedstawienie obszarów, w których głos mieszkańców może być użyteczny.
2. Relacja z przebiegu procesu (np. infografika); krótki opis wykorzystanych form i harmonogram działań.
3. Diagnoza – czyli charakterystyka społeczności – w kontekście przestrzeni oraz synteza z przeprowadzonych wywiadów, ankiet, obserwacji itp.
4. Wnioski powiązane z diagnozą – co wynika z procesu na metapoziomie, ograniczenia procesu.
5. Rekomendacje dalszych działań.

6. Epilog – informacja o tym, co się będzie działo z koncepcją zagospodarowania po zakończeniu procesu.

Czwarty punkt spisu treści wymaga słowa komentarza. Obecne raporty skupiają się głównie na opisie, co w ramach procesu się odbyło, ile osób wzięło w nim udział i jakie aktywności/działania zostały przeprowadzone. Ważniejsze jest jednak, żeby w raportach znalazły się wyodrębnione wnioski, wskazanie kierunku dalszych prac czy propozycje odpowiedzi na zdiagnozowane potrzeby.

Dokumentem uzupełniającym raport z procesu mogą być składane na bieżąco szczegółowe sprawozdania z poszczególnych wydarzeń. Celem raportu jest zebranie najważniejszych wniosków oraz wyników procesu partycypacyjnego, zaś sprawozdania stanowiąby w tym przypadku dokumentację potwierdzającą odpowiedni jego przebieg i źródło ewentualnych szczegółowych informacji o uczestnikach, zastosowanych technikach pracy itp.

Czym jest sprawozdanie?

Sprawozdanie jest wewnętrznym, roboczym dokumentem, przygotowanym i przekazanym zamawiającemu bezpośrednio po wydarzeniu/działaniu. Jest krótkie. Nie stanowi części raportu końcowego, ale może być udostępniane w razie potrzeb na życzenie interesariuszy.

Cele sprawozdania

Sprawozdanie jest składane podczas procesu z każdego działania. Ma stanowić dowód, że wykonawca wykonuje zadania zgodnie z umową oraz ma umożliwić, w uzgodnieniu z zamawiającym, korekty procesu. Sprawozdanie daje możliwość szczegółowego opisu procesu, a co za tym idzie – możliwość zbierania i archiwizowania tych informacji przez jednostkę/organizację prowadzącą proces dialogu.

Co zawiera sprawozdanie?

Sprawozdanie dotyczy konkretnego działania i zawiera:

- liczbę uczestników wydarzenia (ew. ich krótką charakterystykę);
- rodzaj działania (opis metody, cele);
- przebieg wydarzenia (w tym program wydarzenia zakładany i zrealizowany);
- dokumentację zdjęciową (pokazującą m.in. zastosowane techniki, materiały informacyjne itp.).

Krok 2. Kiedy obwieścić sukces?

O sukcesie procesu lub jego niepowodzeniu można mówić w dwóch perspektywach: krótko- i długoterminowej. Obydwie są niezwykle istotne dla faktycznego osiągnięcia sukcesu.

Wskaźniki krótkoterminowe uchwytne w ramach konkretnego procesu partycypacyjnego:

- mieszkańcy deklarują, że czuli się poinformowani o procesie;
- w procesie wzięli udział przedstawiciele wszystkich zdiagnozowanych wcześniej grup;
- w procesie konsultacyjnym uczestniczyły osoby, które pierwszy raz wzięły udział w konsultacjach;
- w koncepcji widoczny jest wkład merytoryczny uczestników konsultacji (np. w ramach raportu, spotkania podsumowującego).

Wskaźniki krótkoterminowe uchwytne w ramach konkretnej zmiany w przestrzeni:

- po kilku miesiącach od remontu przestrzeni nie jest zniszczona;
- mieszkańcy dbają o zmodernizowane przestrzenie publiczne i widać ich aktywność;
- mieszkańcy częściej sprzątają po swoich psach;
- spada liczba nielegalnie zaparkowanych samochodów;
- występuje zmiana na poziomie zachowań, np. wzrasta częstotliwość korzystania z danego miejsca;
- pojawiło się więcej grup użytkowników w konsultowanej przestrzeni.

Wskaźniki długoterminowe, świadczące o wprowadzeniu procesem zmiany długofalowej:

- wzrasta zaufanie społeczne (lokalnej społeczności);
- wzrasta liczba osób biorących udział w kolejnych konsultacjach;
- pojawiają się „patrole obywatelskie”;
- rośnie poczucie sprawczości i wpływu na otoczenie;
- jest więcej działań oddolnych dotyczących przestrzeni (np. sadzenie roślin).

Procedura

Aby zatrudnić wykonawców, którzy dobrze poprowadzą proces partycypacyjnego zagospodarowania przestrzeni i przygotowują koncepcję zmian, warto bardzo dokładnie przemyśleć i zaplanować procedurę ich wyboru. W naszym projekcie wraz z kolejnymi procesami poszczególne części zapytania ofertowego zmieniały się. Kładliśmy w nich nacisk na inne kwestie i w różny sposób przedstawialiśmy ważne dla nas elementy procesu.

Prezentowane zapisy nie są gotowym wzorcem, który można wykorzystać przy każdym innym procesie, ale raczej wskazaniem kierunku, w którym można pójść, przygotowując zapytanie ofertowe. Poniżej dzielimy się dwoma częściami zapytania ofertowego, które – według nas – były kluczowe przy zamówieniach i najbardziej ewoluowały z każdym procesem. Pierwszą z nich są **kryteria oceny oferty**, drugą zaś **formy realizacji zamówienia oraz rekomendacje dla prowadzenia procesu** będące załącznikiem do zapytania.

Określenie kryteriów oceny przy działaniach „miękkich” nie jest łatwe. W przypadku ceny czy doświadczenia popartego określoną liczbą przeprowadzonych procesów, przyznajemy punkty zgodnie z przyjętym algorytmem. Przy ocenie działań „miękkich” musimy oprzeć się na subiektywnej ocenie członków komisji. Z tego powodu warto zadbać, żeby w jej składzie znalazły się osoby z odpowiednim doświadczeniem i zapleczem merytorycznym.

Kryteria oceny czy opis przedmiotu zamówienia, które zostały opracowane na potrzeby trzeciego procesu dot. zagospodarowania podwórka między ul. Grochowską, ul. Terespolską i ul. Stanisława Augusta, można zobaczyć pod niżej podanym linkiem.

http://rewitalizacja.um.warszawa.pl/sites/rewitalizacja.um.warszawa.pl/files/zalaczniki/arttykul/zapytanie_ofertowe_podworko_przy_ul._grochowskiej_13_08_2018.pdf

Kluczowy z punktu widzenia skuteczności realizacji procesu był załącznik do zapytania, który zbierał dobre praktyki i wskazywał działania, na których nam – jako podmiotowi zamawiającemu – zależało. Realizatorzy często mają dużą dowolność w doborze narzędzi, określaniu harmonogramu i poszczególnych jego etapów. Nie rezygnowaliśmy z tego, ale poprzez ten załącznik mogliśmy usystematyzować proces i stworzyć ramy, które dawały nam poczucie bezpieczeństwa i większą pewność, że efekt końcowy będzie wysokiej

jakości. Załącznik ten nosił tytuł „**Formy realizacji zamówienia oraz rekomendacje dla prowadzenia procesu**” i składał się z niżej opisanych części.

1. W działaniach diagnostycznych i rozpoznawczych od wykonawcy oczekuje się:

- zmapowania społeczności – określenia grup głównych użytkowników podwórka, w tym grup wiekowych, wraz z określeniem ich potrzeb dotyczących korzystania z podwórka, zidentyfikowanie lokalnych liderów, konfliktów itp.;
- zmapowania partnerów – w tym grup formalnych (np. zarządy wspólnot) i nieformalnych;
- sprawdzenia, czy w przeszłości mieszkańcy działali na rzecz swojego otoczenia, w jaki sposób i z jakim zaangażowaniem;
- dookreślenia we współpracy z zamawiającym warunków brzegowych, czyli czynników i uwarunkowań zewnętrznych, mających wpływ na projekt;
- prowadzenia obserwacji na terenie oraz rozmów bezpośrednich z mieszkańcami i użytkownikami przestrzeni podwórka, zarządami wspólnot mieszkaniowych, w których m.st. Warszawa posiada udziały, użytkownikami garaży wybudowanych ze środków własnych ich użytkowników, gestorami działek pozostających w użytkowaniu wieczystym oraz dzierżawcami działek miejskich.

2. W działaniach informacyjnych i promocyjnych od wykonawcy oczekuje się:

- doboru właściwych kanałów komunikacji odpowiednich do grupy docelowej;
- wykorzystania różnych kanałów i form komunikacji odpowiednich do grup docelowych (minimum trzy formy, w tym tablica informacyjna na podwórku);
- informowania mieszkańców w sposób bezpośredni i jak najbardziej zindywidualizowany;
- informowania o przebiegu procesu, które nie powinno się zakończyć w momencie rozpoczęcia działań, ale powinno trwać przez cały czas procesu;
- opracowania i dystrybucji materiałów informacyjnych;
- zaangażowania mieszkańców w proces informacyjny.

3. W działaniach edukacyjnych i konsultacyjnych angażujących mieszkańców od wykonawcy oczekuje się:

- zebrania potrzeb mieszkańców odnośnie zagospodarowania przestrzeni i ustalenia możliwych form ich zaangażowania;
- przeprowadzenia konsultacji polegających na szukaniu rozwiązań dla przestrzeni podwórka, prototypowaniu, działań w przestrzeni podwórka wspólnie z mieszkańcami;
- przygotowania mieszkańców do procesu, m.in. poprzez wyposażenie w odpowiednią wiedzę, przedstawienia warunków brzegowych;

- włączania dzieci w proces konsultacji. Dzieci powinny być uczestnikami konsultacji, a przygotowany przez nie produkt powinien być przydatny i wykorzystany w projektowaniu. Perspektywa dzieci powinna być uwzględniona;
- przeprowadzenia minimum trzech metod/form konsultacji, przy czym minimum w jedną z form powinien być czynnie zaangażowany architekt krajobrazu i minimum jedna z form powinna być realizowana w przestrzeni, której proces dotyczy;
- zaangażowania projektanta od początku procesu – już na etapie diagnostycznym – przy tworzeniu warunków brzegowych projektu; w czasie procesu konsultacyjnego powinien występować w roli konsultanta;
- utrzymania udziału jak najszerszego grona użytkowników przez cały czas trwania procesu;
- podsumowania procesu w formie raportu z konsultacji, który zostanie przekazany Zamawiającemu w wersji elektronicznej. Raport musi być zgodny z rozdz. 3, § 10 Uchwały nr LXI/1691/2013 w sprawie zasad i trybu przeprowadzania konsultacji z mieszkańcami m.st. Warszawy;
- po zakończeniu konsultacji zaprezentowania w czasie spotkania informacyjnego wypracowanej koncepcji zagospodarowania mieszkańcom i wprowadzenia po spotkaniu ewentualnych drobnych poprawek;
- prezentacji koncepcji zagospodarowania w formie przejrzystej i zrozumiałej dla mieszkańców;
- przygotowania i powieszenia w przestrzeni podwórka ostatecznej koncepcji zagospodarowania wraz z poinformowaniem o dalszym harmonogramie prac;
- zorganizowania spotkań z mieszkańcami jak najbliżej miejsca ich zamieszkania.

4. Opracowanie koncepcji zagospodarowania podwórka wiąże się z opracowaniem:

1. Części opisowej zawierającej:
 - maksymalnie 4 strony A4 tekstu;
 - autorski opis koncepcji wynikający z konsultacji społecznych, wyjaśniający ideę prezentowanej koncepcji, a także opis materiałowy oraz opis uwzględniający elementy koncepcji;
 - tabelę bilansu powierzchni;
 - dobór grup/typów roślinnych – opracowanie struktury i planu nasadzeń roślinnych (zieleń wysoka, niska, buforowa, intensywna, ekstensywna);
 - szacunkowy koszt realizacji inwestycji.
2. Części graficznej zawierającej:
 - rzut z projektem koncepcyjnym zagospodarowania terenu dla całości terenu opracowania wraz z przekrojami terenu w skali 1:250 na dostarczonej mapie i wariantami koncepcji; na rzucie należy oznaczyć wszystkie projektowane

- i adaptowane elementy zagospodarowania; dopuszcza się dzielenie na fragmenty terenu opracowania w celu dopasowania plansz do formatu 42 × 29,7 cm (A3);
- schemat funkcjonalny, zawierający podział na strefy użytkowe i ciągi komunikacyjne;
 - koncepcję układu kompozycyjnego zieleni z podziałem na strefy funkcjonalne, w tym dobór grup/typów roślinnych;
 - przekroje w charakterystycznych miejscach, w liczbie minimum 5 sztuk w skali 1:250;
 - rzuty charakterystycznych fragmentów w skali 1:100; rzuty powinny uwzględniać w szczególności szatę roślinną ze wstępnym doбором gatunkowym, obiekty małej architektury, układ i wzór nawierzchni z podaniem doboru materiałowego;
 - projekty przykładowych elementów małej architektury i typów nawierzchni o spójnej estetyce, stanowiących uzupełnienie stylistyczne proponowanych rozwiązań koncepcyjnych (wskazanie różnych możliwości rozwiązań estetycznych);
 - koncepcję oświetlenia;
 - projekt koncepcyjny niestandardowych elementów wyposażenia (elementy DFA);
 - wizualizację każdego charakterystycznego fragmentu terenu opracowania (minimum 3);
 - ogólną inwentaryzację zieleni.

Całość opracowania (ostateczne wersje części opisowej i części graficznej) wykonawca przedstawi w formacie A4, w formie zeszytu w sztywnej okładce.

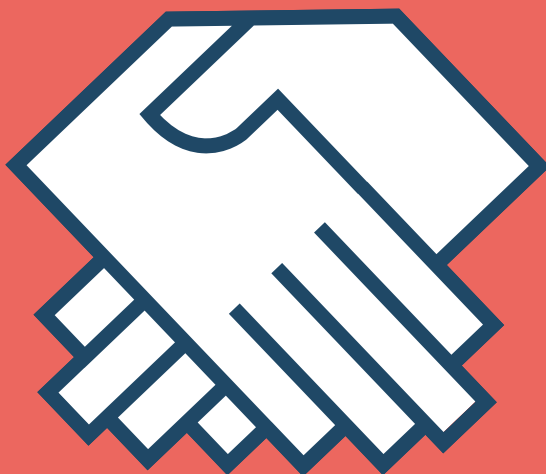
Zakończenie

Włączanie mieszkańców w zmiany zachodzące w miejscu, gdzie mieszkają, zawsze jest wyzwaniem. Staraliśmy się w niniejszej publikacji przedstawić poszczególne etapy tego procesu w taki sposób, żeby wyzwanie to nie wiązało się ze strachem przed kontaktem z lokalną społecznością, ale z twórczą pracą, której efektem będzie nie tylko dobrze zagospodarowana przestrzeń publiczna, ale również silna wspólnota mieszkańców.

Trzeba pamiętać – i jest to rolą kierownika procesu – że **dla mieszkańców końcem procesu nie jest opracowanie koncepcji z podpiętym do niej raportem z konsultacji. Oczekują oni zmodernizowanej przestrzeni i zrealizowania wspólnie z nimi wypracowanych założeń.**

Procesy realizowane przez nas jeszcze się nie zakończyły. O ich sukcesie bądź porażce będziemy mogli mówić za kilka lat, kiedy zmodernizowane tereny zaczną funkcjonować. Na skwerze między ul. Letnią a ul. Kamienną w chwili kończenia tej publikacji trwają prace remontowe. Widać już elementy małej architektury, które pojawiły się w stworzonej koncepcji. Modernizacja Parku Michałowskiego wraz z otoczeniem tzw. Młyna Michła, jest w fazie opracowania projektu wykonawczego i budowlanego. Podwórko między ul. Grochowską, ul. Stanisława Augusta i ul. Terespolską boryka się z brakiem ciągłości decyzji wynikającej z rotacji osób na stanowiskach decyzyjnych. Mimo trudności mieszkańcy sami podejmują dalsze prace nad zagospodarowaniem przestrzeni. Udoskonalają prototypy, zastępują je bardziej trwałymi elementami. Realizują założenia koncepcji w porozumieniu z zarządcą terenu i cały czas monitorują proces decyzyjny związany z remontem podwórka.

Efektom trzeciego, ostatniego procesu jest zintegrowana wokół przestrzeni społeczność z wyraźnymi lokalnymi liderami. Konieczne jest ich dalsze wspieranie i szukanie możliwych rozwiązań, żeby proces mógł być zakończony pomyślnie. Dzięki temu będziemy mieć nie tylko zintegrowaną grupę mieszkańców, ale grupę doświadczoną we współpracy na rzecz wspólnego interesu i przekonaną, że taka współpraca jest efektywna i przynosi wymierne korzyści.



Fundusze Europejskie
Pomoc Techniczna



**Rzeczpospolita
Polska**

Unia Europejska
Fundusz Spójności

