

## Podsumowanie konferencji „Od diagnozy do strategii – model planowania rozwoju usług publicznych”, która odbyła się 10 grudnia 2014 roku

Na zakończenie projektu „Od diagnozy do strategii – model planowania rozwoju usług publicznych”, realizowanego przez m.st. Warszawę we współpracy z siedmioma podwarszawskimi gminami i miastami oraz Fundacją Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia” dzięki dofinansowaniu ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, w dniu 10 grudnia 2014 roku odbyła się konferencja w siedzibie „Marzycieli i Rzemieślników. Domu innowacji społecznych” w Domu Towarowym Braci Jabłkowskich przy ul. Brackiej 25 w Warszawie.

Do udziału w konferencji zgłosiło się ponad 150 osób nie tylko z Warszawy, ale również z innych miast. Przede wszystkim byli to urzędnicy samorządowi i przedstawiciele organizacji pozarządowych, chociaż nie zabrakło także m.in. reprezentantów domów kultury, sektora naukowego i biznesowego.

Konferencję poprowadziła Katarzyna Kamińska z Partners Polska. Na początku Sekretarz m.st. Warszawy Marcin Wojdat podziękował partnerom zaangażowanym w ten projekt i podkreślił, że jego realizacja nie była prosta, gdyż poprzeczka została wysoko zawieszona. Przytoczył, dosyć często teraz używane, pojęcie *smart city*, twierdząc, że te miasta, gminy i samorządy, które na podstawie przemyślanych danych dobrze planują rozwój różnych usług publicznych, można nazwać *smart*, czyli sprytne. Następnie Zastępca Dyrektora Centrum Komunikacji Społecznej Urzędu m.st. Warszawy Urszula Majewska przyznała, że ten projekt był wielkim wyzwaniem, przy którego realizacji mnóstwo pracy włożyli pracownicy Centrum Komunikacji Społecznej Urzędu m.st. Warszawy, partnerzy – Fundacja Pracownia Badań i Innowacji Społecznych Stocznia oraz siedem sąsiadujących z Warszawa gmin i miast: miasto Kobyłka, gmina Łomianki, gmina Michałowice, gmina Pruszków, gmina Konstancin-Jeziorna, gmina Lesznowola i miasto Piaseczno, a także 18 dzielnic m.st. Warszawy. Zaznaczyła, że były dwa główne cele – wypracowanie i diagnozowanie narzędzia oraz wypracowanie strategii w różnych kategoriach usług publicznych – edukacji, zdrowiu, kulturze, sporcie i usługach komunalnych. Ważne było włączenie różnych podmiotów – urzędników, ekspertów, przedstawicieli organizacji pozarządowych i przede wszystkim mieszkańców. Prace przebiegały dwuetapowo. Najpierw było partycypacyjne tworzenie dokumentów, a później konsultacje.

Właściwą część konferencji swoim wystąpieniem rozpoczął Jakub Wygnański z Fundacji Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia”, wprowadzając uczestników do tematu związanego ze strategią partycypacyjną i stawiając pytanie, czy jest to sprzeczność czy konieczność. Przedstawił różne modele racjonalności

w działaniach publicznych, zaczynając od braku nawigacji, tj. tzw. jazdy po szynach, czyli działania bez strategii, w środowisku, w którym ważna jest stałość, stabilność, przewidywalność oraz przepisy. Najczęściej występuje racjonalność pozytywistyczna, która jest oparta o strategię i precyzję w działaniu. Innym modelem jest podejście polityczne, w którym najważniejsze jest *exposé*, a nie strategia. W racjonalności menadżerskiej stawia się na zadowolenie ludzi – satysfakcję, reaktywność i rezultaty. Wspomniane modele łączy podejście systemowe, które jest mieszanką tych modeli. Jakub Wygnański zwrócił również uwagę na zmiany w modelu rządzenia. Zauważalne jest przejście od biurokracji, w której dominuje quasi monopol administracji, czyli biurokracja, gdzie nacisk położony jest na świadczeniobiorcę i lojalność, poprzez new public management, w którym ważny jest konsument, aż do nowego mechanizmu, jakim jest new public governance, opartego na partnerstwie i współtworzeniu. Następnie prelegent podkreślił, że strategię posiadają częste braki, wśród których można wymienić:

- mnogość, pozorność i miałość,
- pisane bez kontaktu z rzeczywistością, zza biurka, „cięte z bloku”, „z ustawy”,
- diagnozy bez istotnych danych lub zamulone nieistotnymi danymi,
- przeciążone danymi ilościowymi – pozbawione „wglądu” i zrozumienia, bo jak coś nie jest ilościowe to nie jest ważne,
- nieodpowiadanie na podstawowe pytania i dylematy,
- samopodtrzymujące się banały – utrwalanie tego, jak jest,
- strategię jak „podkładki” i załączniki,
- strategię silosowe – ignorujące szerszy kontekst,
- strategię bez priorytetów,
- strategię jako listę życzeń ignorująca cenę,
- strategię bez teorii zmiany,
- strategię bez nawigacji – bez wskaźników i skutecznych mechanizmów korekcyjnych,
- strategię jako drogowskaz i jako pułapka – brak zdolności uczenia się i korygowania własnych działań – w tym miejscu Jakub Wygnański podkreślił, że wcześniej wspomniane słowo *smart* oznacza uczenie się i korygowanie własnych błędów.

W ostatnim czasie zmieniło się myślenie na temat strategii. Wcześniej opierało się ono na gromadzeniu danych i hierarchii (dowody oparte na instrukcji). Obecnie istotne jest rozpoznawanie wzorów i prawidłowości, czyli intuicja, oraz zdolność do podejmowania samodzielnych decyzji. Do prowadzenia strategii partycypacyjnej, w której diagnozuje się potrzeby, generuje pomysły, recenzuje obecnie świadczone usługi oraz projektuje się usługi, potrzebni są mieszkańcy. Usługi publiczne mogą dotyczyć różnych dziedzin – edukacji (np. model zarządzania szkołą, sposób żywienia dzieci w szkole), zdrowia (np. partycypacyjny model zarządzania szpitalem), bezpieczeństwa (np. rozmieszczenie oświetlenia, przestrzeń komisariatów i komend), transportu (np. kwestie rowerowe), kultury (np. repertuar domów kultury), usług komunalnych czy usług opiekuńczych (np. standard usług, sposób zarządzania instytucjami opiekuńczymi).

W dalszej części Jakub Wygnański omówił dylematy i możliwe problemy i nieporozumienia związane z usługami publicznymi:

- zapewniać a dostarczać – nie zawsze znaczy to samo, bo ktoś inny może dostarczać,

- potrzeby a życzenia – ludzie traktują siebie jako konsumentów, a odpowiedzialność administracji publicznej nie polega na spełnianiu życzeń,
- jakość a satysfakcja usługobiorców – nie jest to samo, bo satysfakcja usługobiorcą jest różnicą między tym, czego się spodziewali, a tym, co otrzymali,
- czy klient zawsze ma rację – nie zawsze,
- rozwój lokalny a suma indywidualnych preferencji,
- indywidualizacja vs. standaryzacja,
- możliwe przechwycenie przez grupy interesów albo roszczeń,
- użytkownicy i „nie użytkownicy”,
- społeczny wymiar „zasady nieoznaczoności” (paradoks „niepoinformowanych” – im bardziej ludzie są poinformowani, tym bardziej narzekają, że nie są informowani).

Na koniec swojego wystąpienia Jakub Wygnański skupił się na pięciu krokach związanych z planowaniem usług publicznych. Krok zero polega na zrozumieniu całościowego (360°) konceptu jakości życia i roli, jaką w tym kontekście odgrywają poszczególne sektory, a następnie wyboru obszaru interwencji i określeniu „mapy” odpowiedzialności samorządu (administracji). Na kolejnym etapie – analizy danych dostępnych – dochodzi do analizy danych własnych oraz zewnętrznych, analizy badań (rozpoznanie tego, „co działa” np. z badań wynika, że lepszym rozwiązaniem dla osób bezdomnych są mieszkania chronione niż schroniska czy noclegownie – *housing first*) oraz deficytów (wiedzy). Trzecim krokiem jest przygotowanie badania, czyli znalezienie odpowiedzi na pytania, jak definiowana jest usługa, kto będzie pytany oraz jaka instytucja zostanie zaangażowana w dostarczanie danej usługi. Później następuje diagnozowanie, w którym badane są potrzeby, osoby korzystające i niekorzystające, instytucje i osoby pierwszego kontaktu. Krok ten kończy się podsumowaniem zgromadzonej wiedzy. W tym miejscu pojawia się także pytanie *so what?* – po co to wszystko? Ostatnim etapem jest projektowanie rozwoju usług. Najpierw trzeba stworzyć przesłanki dla projektowanej usługi, przygotować realistyczną strategię, aż wreszcie zaprojektować system monitorowania i ewaluacji w powiązaniu ze wskaźnikami wypracowanymi w diagnozie. Ważne jest, aby przygotować wiarygodny mechanizm autorefleksji, bo wtedy można być *smart*.

Jan Herbst z Fundacji Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia” przedstawił model oceny jakości usług publicznych wypracowany w projekcie „Od diagnozy do strategii” – czyli jak badać w praktyce. Zwrócił uwagę na zasadniczą kwestię, jaką jest takie diagnozowanie jakości usług publicznych, aby ta diagnoza była później przydatna, bo bardzo często jest przepaść pomiędzy etapem diagnozy a decyzją. Następnie skupił się na parametrach oceny jakości usług publicznych:

- co jest oceniane? – dziedziny, wymiary, system czy poszczególne elementy,
- kto jest oceniany? – miejsca vs. instytucje,
- kto ocenia? – urzędnicy, eksperci, odbiorcy (użytkownicy),
- wg jakich kryteriów?
  - zgodność z regulaminem;
  - zgodność z minimalnym założeniem, założonym standardem;
  - zadowolenie klientów,
- na jakiej podstawie? – dane zastane, badania ilościowe i jakościowe,
- po co?

Później zaprezentował zmiany w pomiarze usług publicznych:

- sposób – zmieniał się wraz z ewolucją myślenia i zarządzaniu publicznym,
- od koncentracji na organizacjach do ewolucji programów publicznych,
- od zgodności z procedurami do tego, co z tych działań wynika dla użytkownika,
- od twardych efektów programu do pomiaru satysfakcji użytkownika np. wskaźniki jakości życia – subiektywna ocena jest inna niż ta, która wynika z danych zastanych.

W dalszej części wystąpienia Jan Herbst omówił model ODDS – cykl zarządzania publicznego. Można w nim wyróżnić priorytety, infrastrukturę, proces i rezultaty.

Proces ODDS polega na:

- analizie istniejących modeli,
- kwerendzie danych, warsztatach wskaźnikowych – usługi komunalne, kultura, ochrona zdrowia, edukacja, transport,
- kręgach diagnozy:
  - potrzeby – usługi – satysfakcja;
  - badania populacyjne – użytkowników placówek,
- opracowania wyników badań na potrzeby konkretnych strategii, prezentacja danych na warsztatach z mieszkańcami.

W praktyce można napotkać następujące problemy w tym procesie;

- „to jest niemierzalne” – od modelu do owskaźnikowania w poszczególnych dziedzinach,
- „to nie zależy od nas” – realna i postrzegalna odpowiedzialność za jakość usług,
- „nie ma takich danych” – problem w dostępie do wiedzy w planowaniu usług publicznych,
- „co właściwie chcielibyście zbadać” – zamówienia publiczne, demokracja w badaniach ,
- „co to właściwie znaczy” – użyteczność danych, interpretacja wyników badań (problem – dla kogo są i do czego służą),
- „dziwne” vs. „to jest oczywiste” – problem wiarygodności danych dla uczestników procesu.

W drugiej części konferencji głos zabrali paneliści, którzy najpierw podzielili się swoimi doświadczeniami, a następnie próbowali odpowiedzieć na pytanie postawione wcześniej przez Jakuba Wygnańskiego – *so what ?*, czyli po co to planowanie partycypacyjne. Jako pierwsza wypowiedziała się Aleksandra Dębska-Cenian z Pomorskiego Parku Naukowo-Technologicznego, wspominając o gdyńskim panelu obywatelskim na temat polityki senioralnej, do udziału w którym zostało zaproszonych 500 seniorów losowo wybranych. W odstępach czasowych były zadawane im pytania związane z rozwojem miasta i jego usług. Panelistka podzieliła się swoją refleksją, jak dalej ten proces prowadzić, wyróżniając następujące aspekty:

- „syndrom głodnego” – ten proces był drogi i długi, gdzie jest granica ilości danych, które chcemy zebrać,
- „syndrom sprawiedliwego” – chęć dotarcia do wszystkich,
- pomysł na samouczącą się organizację – sam proces partycypacji wymaga pokory i dawania sobie czasu, aby się nauczyć,
- proces przeprowadzony z sukcesem, ale liczba wniosków, pomysłów i potrzeb wypowiedzianych przez seniorów okazała się tak wielka, że trudno było

od razu na nie odpowiedzieć i teraz trzeba w dużej reprezentacji usiąść i zaplanować kolejne kroki.

Podkreśliła, że taki proces ma swój czas i swoje etapy, więc trzeba mieć pokorę dla czasu jego prowadzenia.

Katarzyna Starzyk z Fundacji Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia” podeszła do tematu od strony badawczej. Jej zdaniem moment przejścia od diagnozy do strategii okazał się dużym wyzwaniem. Zasadniczym pytaniem było, w jaki sposób zaprezentować dane zebrane w ramach badania jakościowego potrzeb mieszkańców Warszawy, aby były one użyteczne i można było je przełożyć na wnioski i rekomendacje. Wymagało również zastanowienia, jak połączyć wyniki badań jakościowych i ilościowych. Istotne jest, aby przygotować dane w sposób syntetyczny i żeby znaleźć czas na dyskusję – możliwość zadawania pytań przez urzędników. Niektóre informacje były dla badaczy oczywiste, a z drugiej strony nie wiedzieli o pewnych procedurach.

Jakub Kalinowski z Fundacji V4Sport zwrócił uwagę na ulokowanie środków finansowych w procesie konsultacyjnym – jest to inwestycja, a nie pozycja kosztowa. Wyróżnił kilka elementów prowadzenia procesu konsultacyjnego:

- kiedy organizować spotkania z mieszkańcami, aby zaprosić jak najwięcej osób? – godziny pracy urzędu są ograniczające,
- jak zapraszać?, ile czasu przeznaczyć, aby poinformować o spotkaniu?
- spotkanie na neutralnym gruncie, niekoniecznie w urzędzie – jest to istotne i się sprawdza,
- kto prowadzi spotkanie konsultacyjne? jaki ta osoba ma cel? – dobrze jest zatrudnić moderatorów zewnętrznych, bo wtedy wszystkie strony czują się komfortowo w tym procesie,
- aranżacja sali - ważne jest takie zaaranżowanie przestrzeni, aby każdy mógł wypowiedzieć swoje zdanie, zwłaszcza jeśli na przychodzi bardzo dużo osób,
- kiedy włączać przedstawicieli społeczeństwa – idealnie na etapie planowania procesu, gdy ustalamy kiedy, co jak.

Anna Petroff-Skiba z Centrum Komunikacji Społecznej Urzędu m.st. Warszawy skupiła się na odpowiedzi na pytanie, dlaczego jest tak trudno. Wg niej przede wszystkim ze względu na czas, którego zawsze jest mało zarówno w projekcie, jak i na co dzień. Zauważyła, że:

- urzędnicy mają mało czasu na refleksję i wysnuwanie różnych planów,
- urzędnicy boją się zmian, które uważają za niebezpieczne, i jada, o czym wspominał Jakub Wygnański, po „tych samych szynach”,
- istnieje kwestia pieniędzy – urzędnicy uważają, że jeśli przygotowują strategię, to potrzebują dodatkowych środków finansowych,
- jest pewna silosowość działań – niektóre wydziały nie spotykają się ze sobą i nie rozmawiają, co spowodowane jest myśleniem sektorowym i silosowym,
- występują problemy z wykonawcami, których trzeba wyłaniać w procedurze zamówieniem publicznych (przetargi, w których główną rolę odgrywa cena).

Jednakże podkreśliła również dwie rzeczy, które mogą pomóc w procesie:

- jeśli zaczynamy przy pomocy kogoś zewnętrznego, to wtedy widzimy, że to ma sens,
- dawanie sobie czasu i możliwości popełniania błędów.

Ostatnim panelistą był Jacek Bulak z Zespołu Obsługi Placówek Oświatowych w Lesznowoli, który pilotażowo tworzył partycypacyjnie strategię oświatową w jednej z gmin w latach 90. ubiegłego wieku. Przytoczył przykład jednej pani, która była zdziwiona, że mając trzecie dziecko w szkole, dopiero teraz ktoś pyta ją o zdanie, nie chcąc niczego w zamian. W tym procesie było ważne zaangażowanie dużej liczby osób spoza urzędu – rodziców uczniów, przedsiębiorców – oraz kontrola ze strony tych osób. Strategia powstała na 7 lat, były zaplanowane zadania i środki finansowe, ale w rezultacie nie została przyjęta przez radę gminy. Kończąc swoją kadencję rada gminy jej nie uchwaliła, a nowo wybrani radni nie byli zainteresowani tym dokumentem, bo nie brali udziału w procesie jego przygotowywania. Problemem okazał się tutaj aspekt polityczny. Wynika z tego, że został popełniony błąd polegający na tym, że cały proces nie został tak zaplanowany, aby rozpoczął się i zakończył podczas jednej kadencji rady gminy. Dla mieszkańców istotne jest zaufanie do władzy publicznej.

Po wystąpieniach panelistów głos mogli zabrać uczestnicy konferencji. Paweł Domarecki z Biura Strategii Miasta Urzędu Miasta Łódź powiedział, że pracuje nad planowaniem strategicznym Łodzi i ewaluacją tego procesu. W pięciu punktach zawarł opowiedział, po co jest partycypacja:

- najważniejsze, że to nie tylko środek, tylko cel do budowania kapitału społecznego – z diagnozy Łodzi wynika, że niedobór kapitału społecznego przeszkadza budować strategię Łodzi,
- bez budżetu nie ma partycypacji (operacjonalizacja finansowa) – sojusznikiem jest skarbnik miasta (wpisanie wydatków do wieloletniej prognozy finansowej),
- nie należy bać się kosztów – ok. 9 tys. zł kosztowało przygotowanie strategii łódzkiej – najdroższe są badania ewaluacyjne (satisfakcja mieszkańców),
- diagnoza i wskaźniki z niej wynikające – dobre mierniki pokazują bariery i furtki np. liczba mieszkań socjalnych w Łodzi,
- badanie satysfakcji mieszkańców – na tym nie warto oszczędzać, bo to otwiera prace nad realizacją strategii.

Bożena Majewska z Ośrodka Kultury Ochoty w pierwszych słowach wyraziła podziękowanie za wystąpienia Jakuba Wygnańskiego i Jakuba Kalinowskiego. Stwierdziła, że gdy została dyrektorem Ośrodka Kultury Ochoty, usłyszała, że ma napisać strategię i była tym nieco przerażona. Kiedyś strategia kojarzyła się jej z ciągiem misja – wizja – bankructwo. Z jej doświadczeń wynika, że mogą być trudności z badaniem rynku i mieszkańców, ponieważ ludzie nie chcą wypełniać ankiet. Zauważyła ponadto, że nastąpiło przechwycenie przez grupę interesów w kulturze, gdyż organizacjom pozarządowym przyznaje się dotacje na przygotowanie imprez, natomiast domy kultury mają zapewnione środki finansowe generalnie tylko na utrzymanie pomieszczeń. Wg niej w tym miejscu istotne jest pytanie o strategię miasta. Ważne jest również, aby nie pytać poszczególnych grup osób, tylko tematycznie, bo inaczej te grupy mogą stać się bardzo roszczeniowe, jak np. seniorzy. Kończąc swoją wypowiedź, podkreśliła, że obecnie nie ma kto obsługiwać mieszkańców, bo bardzo często urzędnicy są zajęci udziałem w różnych naradach i zebraniach.

Katarzyna Starzyk, jedna z panelistek, potwierdziła, że problemem jest chęć wypełniania ankiet papierowych i uzyskiwanie opinii od nie użytkowników. Zwróciła uwagę jednak na to, że nie tylko ankietą może być źródłem informacji. Być może warto się spotkać z kilkoma osobami i z nimi porozmawiać.

Aleksandra Bębska-Cenian, również panelistka, dodała, że jeśli chodzi o politykę senioralną, to trzeba się pytać seniorów.

Witold Gawda ze Stowarzyszenia „Dialog” z jednej z podwarszawskich gmin zauważył, że tutaj jest mowa o partycypacji inicjowanej przez urzędników, a nie wszędzie tak jest. Są gminy, w których przeprowadzane są zmanipulowane konsultacje i nie ma tam zrozumienia na procedur partycypacyjnych. Nie wszyscy wiedzą, jak zabrać się za partycypację z poziomu nieurzędowego, nie tylko wtedy, jak nie ma sprzyjających warunków ze strony urzędu.

Teresa Karczyńska z Urzędu Miejskiego w Karczewie poruszyła kwestię dotyczącą używania pojęć, które byłyby zrozumiałe dla większości osób. Stwierdziła, że była pozytywnie zaskoczona, gdy podczas wystąpienia Jakuba Wygnańskiego nie pojawiły się takie wyrażenia, jak np. interesariusze czy alokacja środków. Przytoczyła zabawną historię pewnego pisma z kuratorium i burmistrza, który pomylił ewaluację z ewakuacją w kontekście gimnazjum. Podkreśliła, że niezrozumiałe pojęcia utrudniają kontakt z mieszkańcami.

Zdaniem Roberta Buciaka z Głównego Urzędu Statystycznego, który zawodowo zajmuje się planowaniem strategicznym, można inspirować się już istniejącymi prostymi rozwiązaniami np. słupek z czterema przyciskami do oceny zadowolenia użytkownika przy wyjściu z dworca.

Panelistka Anna Petroff-Skiba odniosła się do tematu procesów inicjowanych oddolnie. Zauważyła, że na stronie [www.konsultacje.um.warszawa.pl](http://www.konsultacje.um.warszawa.pl) są zamieszczone wiadomości o konsultacjach inspirowanych przez organizacje pozarządowe. Dzięki środkom unijnym powstanie podręcznik z przydatnymi informacjami dla mieszkańców.

Jacek Bulak, panelista, podkreślił, że w Lesznowoli był brak zainteresowania ze strony mieszkańców udziałem w procesie partycypacyjnym, gdyż mieszkańcy uważają, że to urzędnicy są fachowcami i że nie ma miejsca na partycypację, tylko na podejmowanie decyzji.

Aleksandra Dębska-Cenian, panelistka, kończąc dyskusję, zaznaczyła w kwestii oddolności procesów partycypacyjnych, że Fundacja Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia” jest organizatorem forum partycypacji.

Po przerwie obiadowej uczestnicy konferencji pracowali w sześciu grupach tematycznych, które związane były z procesem diagnozowania, recenzowania i partycypacyjnego planowania rozwoju usług publicznych krok po kroku. Wyniki pracy tych grup zostały przedstawione na forum ogólnym przez moderatorów poszczególnych grup.

Katarzyna Starzyk z Fundacji Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia” podsumowała pracę grupy, która dyskutowała na tym, jak można włączyć mieszkańców w recenzowanie usług publicznych. Ważne jest wspólne doświadczanie, ma które jest wiele różnych sposobów – tradycyjnych, czyli ankiet papierowych albo online, aż po nietypowe np. patroli Uli z Mławy (jeżdżenie po mieście), spacery burmistrza, kolorowe piłki, które powodują jednoznaczne wymuszanie opinii. Trzeba również pamiętać o tym, że sami mieszkańcy są zróżnicowani wewnątrz i mogą mieć inne spojrzenie na usługi publiczne np. rodzice dziecka w wieku przedszkolnym a młodzież.

Maja Durlik z Fundacji Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia” odpowiedziała o wnioskach grupy zajmującej się tematem „Jak przygotować się do badań diagnostycznych i jak je mądrze zlecać”. Istotne tutaj okazało się, aby spróbować postawić się po drugiej stronie i odpowiedzieć sobie na pytanie, czego zamawiający chciał się dowiedzieć. Niestety, ale trzeba mieć również świadomość, że zamówienia w sferze publicznej wiążą się z pewnymi ograniczeniami w kwestiach dotyczących ceny i technicznego języka.

Kolejna grupa rozmawiała o wykorzystaniu danych zastanych w procesie przygotowywania strategii. Jan Herbst z Fundacji Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia” omówił pracę grupy w tym temacie. Aby można było wykorzystać dane zastane, ważny jest do nich dostęp. Uczestnicy dyskusji zwrócili uwagę na trzy problemy:

- utrudniony dostęp do danych z punktu widzenia urzędników,
- ograniczona wiarygodność danych ze względu na ich sposób zbierania i przechowywania oraz ich definiowania,
- spójność danych – te same dane mogą być sprzeczne w zależności od tego, jak są zbierane i do czego służą.

Tomasz Kasprzak z Instytutu Badań Edukacyjnych odpowiedział o wnioskach grupy, która rozmawiała o wykorzystywaniu wiedzy uzyskanej na etapie diagnozy w procesie tworzenia strategii. Z perspektywy urzędu mogą być trudności i wymagania związane z wykorzystywaniem danych, a poza tym może pojawić się pytanie, po co to wszystko. Partycypować, to znaczy budować wspólną perspektywę i tym samym strategię należy rozumieć jako wspólne zadanie. Warto zastanowić się, w jakich warunkach stworzyć z tego wspólny cel i jak pobudzać potencjał mieszkańców.

Anna Wieczorek z Pracowni Dialogu Lokalnego moderowała pracę grupy próbującej znaleźć odpowiedź na pytanie „Jak planować z mieszkańcami rozwój usług – jak partycypacyjnie przygotowywać strategię”. Ta odpowiedź zawiera się w trzech punktach – co jest trudne, co jest wartościowe oraz podstawowe założenia, które trzeba przyjąć. Trudne tutaj może być określenie rzeczywistych potrzeb, dotarcie do mieszkańców, którzy nie uczestniczą, a także właściwe informowanie zainteresowanych, aby chcieli się zaangażować. Ważne jest uwspólnienie wiedzy, bo czasami jest za dużo danych i nie wszyscy mogą mieć te same dane. Trudność może również sprawiać wybór spośród konfrontacyjnych propozycji oraz elastyczność procesu. Jeśli chodzi o kwestie wartościowe, to zalicza się do nich wiedza mieszkańców, poznanie potrzeb mieszkańców, zmiana modelu podejścia oraz branie odpowiedzialności (współodpowiedzialność). Założenia należy przyjąć, aby móc efektywnie pracować partycypacyjnie nad strategią. W tym celu trzeba:

- ustalić cel,
- uregulować ramy procesu,
- zaakceptować ograniczenia wyższego rzędu,
- inicjować zmianę i eksperymentować,
- sprawdzić, czy jesteśmy na to gotowi,
- być otwartym na inne zdanie i sprzeciw,
- być gotowym na akceptację rezultatów.



Anna Petroff-Skiba z Centrum Komunikacji Społecznej Urzędu m.st. Warszawy wspólnie z Andrzejem Szporem z Centrum Rozwiązywania Sporów i Konfliktów przy Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego byli moderatorami grupy rozmawiającej na temat „Co zrobić, żeby wszyscy uwierzyli w strategię”. Uczestnicy stwierdzili, że aby uwierzyć w strategię, to trzeba uwierzyć w siebie. Urzędnicy powinni uwierzyć, że mieszkańcy mogą być kreatywni. Poza tym ważne są:

- odpowiednie procedury, w tym wspólne działania z różnymi interesariuszami oraz wewnątrz w urzędzie, właściwy przepływ informacji, sensowna diagnoza na początku z odpowiednimi wnioskami, właściwy lider,
- zawartość strategii – zdefiniowanie celów, które powinny być formułowane w związku z diagnozą, plan i harmonogram, związek ogólnych dokumentów z praktyką,
- zrozumiała forma – język i grafika,
- potencjał realizacyjny, aby można było się do tej strategii odwołać.

Na sam koniec konferencji głos zabrali przedstawiciele Urzędu m.st. Warszawy. Zastępca Prezydenta m.st. Warszawy Michał Olszewski stwierdził, że dwa lata temu zaczęliśmy myśleć o projekcie „Od diagnozy do strategii”. Inspiracją był brytyjski ekonomista Charles Landry i jego książka adresowana do burmistrzów dotycząca miast. Nie da się zbudować strategii, jeśli do jej tworzenia nie zaangażuje się tych, do których jest ona kierowana. U podstaw tego projektu leżało podnoszenie świadomości, a nie wypracowanie kopiowalnego modelu. Są równe modele partycypacji i wg wspomnianego Charlesa Landry’ego trzeba testować wiele rozwiązań i je poprawiać. Trzeba pamiętać, że każdy proces jest inny i dlatego są różne rozwiązania. Michał Olszewski następnie podziękował partnerom i urzędnikom zaangażowanym w ten projekt, a zwłaszcza w projekt rewitalizacyjny. Wypracowane narzędzia warto teraz doskonalić. Niedługo będzie przygotowywana strategia metropolii warszawskiej i obszarów funkcjonalnych w ramach Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych (ZIT-ów) i porozumienia z 39 gminami.

Zastępca Dyrektora Centrum Komunikacji Społecznej Urzędu m.st. Warszawy Urszula Majewska podkreśliła, że w niektórych dzielnicach nastąpiła integracja działań i w części z nich przewidywana jest kontynuacja. Jej zadaniem istotne jest tutaj zakorzenienie wiedzy. Przekazała również podziękowania dla partnerów projektu, pracowników Wydziału Konsultacji Społecznych i Partycypacji Centrum Komunikacji Społecznej Urzędu m.st. Warszawy, uczestników konferencji i gospodarzy miejsca, w którym konferencja się odbywała.