RAZEM
MOŻNA
WIĘCEJ

RAZEM MOŻNA WIĘCEJ

O tym jak urzędnicy miejscy wykorzystują proces współtworzenia, by rozwijać sprawiedliwe i zrównoważone miasta

Razem można więcej

O tym jak urzędnicy miejscy wykorzystują proces współtworzenia, by rozwijać sprawiedliwe i zrównoważone miasta

© ICLEI – Sekretariat Europejski

Październik 2024

Autorzy: Franco Crudi, Laura Guaita, Daniel Botha, ICLEI Europe

Rozdziały „Jednoczenie mieszkańców" i „Pięć kompetencji dobrego prowadzącego" powstały w oparciu o przewodniki „Fair Local Green Deals: How to design and run a participatory citizen and stakeholder engagement process" oraz „Fair Local Green Deals: Important competencies when you facilitate a participatory process" opracowane przez Sarę Nardi i Thøgera Riisa Michelsena (Volcano) na potrzeby projektu Fair Local Green Deals i prac ICLEI Europe.

Opinie i uwagi:

Matthew Bach, Iryna Novak (ICLEI Europe) • Emilio Servera, Andreu Escrivà, Alejandro Gómez, Sonia Mases, José Ignacio Lacomba, Fundació València Clima i Energia (miasto València) • Beatriz García-Moncó Piñeiro (miasto Vitoria-Gasteiz) • Juan Carlos Escudero (Centro de Estudios Ambientales) • Małgorzata Bartyna-Zielińska, Martyna Gawlik, Marta Szczygielska, Grzegorz Rajter (miasto Wrocław) • Paweł Pomorski, Anna Kajszczak, Joanna Stańczak, Aleksandra Sztuka-Tulińska (miasto Łódź) • Caroline Calomme, Jeroen Mercy, Valérie De Prycker, Marta Szczygielska i Annelies Degroote (miasto Gent)

Grafika: Rebekka Dold • www.rebekkadold.de

Ilustracje: Menah Marleen Wellen • Wszystkie ilustracje zawarte w tej publikacji są własnością organizacji lub osób wskazanych jako właściciele praw.

Kontakt: ICLEI – Samorządy na rzecz Zrównoważonego Rozwoju, Sekretariat Europejski, Leopoldring 3, 79098 Freiburg, Niemcy
+49 761 368 92-0
iclei-europe@iclei.org
www.iclei-europe.org

Niniejsza publikacja powstała w ramach projektu Fair Local Green Deal finansowanego przez fundację Porticus.

Pełną odpowiedzialność za treść niniejszej publikacji ponoszą autorzy. Publikacja niekoniecznie odzwierciedla stanowisko fundacji Porticus. Fundacja Porticus nie ponosi odpowiedzialności za wykorzystanie zawartych tu informacji.

Publikację wydrukowano przy użyciu bezolejowych tuszów mineralnych pochodzenia roślinnego lub produkowanych z biomasy, na papierze białym Circle Offset Premium IGEPA (EU Ecolabel, FSC® Recycled certified, ISO 14001, ISO 9001, DIN 6738 Age-resistant standard, Heavy metal absence, PCF, Blue Angel).

Spis treści

Słowo od autora 4

Przedmowa 5

1. Wprowadzenie: Dlaczego trzeba działać RAZEM? **6**

2. Jak urzeczywistnić ideę współtworzenia? **10**

Jednoczenie mieszkańców 13

Organizowanie dialogu i wymiany wiedzy 28

Znajdowanie zasobów pozwalających na wspólne inwestycje 44

3. Jak wygląda współtworzenie z udziałem miast i mieszkańców? **54**

Od teorii do praktyki: Jak zmierzyć się ze złożoną rzeczywistością 55

Wspólne wyzwania w procesach współtworzenia 66

Wnioski miast płynące z prób i porażek 69

4. Jak oddziaływać bardziej? **78**

Czy oddziaływanie będzie większe? Jeśli tak, zróbmy to! 79

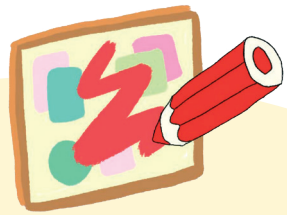
Cztery przesłania od urzędników i urzędniczek miejskich 81

Co można zrobić na szerszą skalę? 86

5. Podsumowanie: Co nie zadziałało w naszym przypadku? **92**

O projekcie 96

O ICLEI 98



Słowo od autora

Niniejsza publikacja jest skierowana do osób, które pracują w urzędach gmin i miast oraz mają bezpośredni lub pośredni kontakt z mieszkańcami i mieszkankami. Zaliczają się do nich urzędnicy i urzędniczki miejskie oraz urzędnicy i urzędniczki służby cywilnej – włączeni w strukturę operacyjną miasta lub gminy i zajmujący się realizacją zadań związanych z wdrażaniem polityki na określonym terytorium. Przydatne treści mogą znaleźć tu też wszystkie osoby, które w jakikolwiek sposób współpracują z miastem. Gdy w publikacji używana jest pierwsza osoba liczby mnogiej („my"), mowa jest czasem ściśle o grupie osób i partnerów wspierających podmioty działające na szczeblu miasta/gminy w ich zadaniach i lokalnych przedsięwzięciach.

PRZEDMOWA

Sprawiedliwa transformacja.
Zaangażowanie mieszkańców.
Uczciwość.
Równość.
Zrównoważoność.

Urzędniczki i urzędnicy miejscy w całej Europie słyszą te hasła coraz częściej. Rozumiemy ich znaczenie, ale wielu z nas ma trudności z pełnym włączeniem tych idei w naszą codzienną pracę. Powstrzymuje nas brak czasu, brak zasobów, a nawet obawa przed porażką.

Projekt Fair Local Green Deals stał się dla pięciu europejskich miast (Gent, Łódź, València, Vitoria-Gasteiz i Wrocław) okazją, by wyjść ze strefy teorii i wprowadzić te pojęcia w życie. Dzięki współpracy z zainteresowanymi stronami, współpracownikami i współpracowniczkami oraz miastami partnerskimi, a także dzięki nieocenionemu wsparciu ICLEI Europe i partnerów tej organizacji, przeanalizowaliśmy, w jaki sposób można przełożyć te wartości na konteksty lokalne i przetestować je w rzeczywistych warunkach.

Każde miasto jest wyjątkowe, a mieszkańcy i mieszkanki każdego miasta są inni – mierzą się z innymi wyzwaniami i stoją przed innymi szansami. Jak przekonacie się dalej, nasze podejście zakłada uwzględnienie tych różnic. Niemniej jednak udało się zaobserwować motywy wspólne — jak chociażby umiejętności, które są potrzebne do wspierania tego rodzaju transformacji. Również o nich wspomniano w tej publikacji.

Dla nas była to niezwykle przyjemna podróż i jesteśmy przekonani, że dla Was będzie taka sama. Wnioski, które wyciągnęliśmy, i wyzwania, które przezwyciężyliśmy, pokazują, że miasta mogą być liderem transformacji prowadzącej ku bardziej sprawiedliwej i zielonej Europie, o ile tylko otrzymają odpowiednie wsparcie. Mamy nadzieję, że ta publikacja będzie stanowić dla was pewnego rodzaju pomoc i stanie się zarówno źródłem inspiracji, jak i zbiorem praktycznych narzędzi pozwalających podjąć kolejne kroki.

Emilio Servera,
València Clima i Energia,
Miasto València, Hiszpania

WPROWADZENIE:

Dlaczego trzeba działać RAZEM?

Ponieważ tempo ambitnych działań na rzecz klimatu wzrasta na całym świecie, rośnie też ryzyko związane ze sprawiedliwym podziałem korzyści i obciążeń[1]. W tym scenariuszu państwa członkowskie UE stoją przed wyzwaniem, jakim jest zapewnienie, aby ich transformacja, która ma prowadzić w stronę modelu zrównoważonego i osiągnięcia celów wyznaczonych w międzynarodowych traktatach, w porozumieniu paryskim czy w ramach Europejskiego Zielonego Ładu, była sprawiedliwa dla wszystkich.

Nie ma wątpliwości, że takie wyzwanie wymaga odważnych decyzji, tym bardziej na szczeblu lokalnym. **Miasta i miasteczka to miejsca, w których szeroko zakrojone programy polityczne wkraczają w życie ludzi.** To właśnie przestrzeń, w której reakcja na zmianę klimatu przebiera rzeczywistą postać. Miasta są najbliższej mieszkańców i mieszkanek, a zatem to one są najważniejszym podmiotem, który może pełnić rolę siły inicjującej zmianę i tworzącej warunki do współpracy.

[1] *Towards a just transition: What does this really mean for cities and towns?* ICLEI Europe 2023

Zdolność miast do działania jest jednak ograniczona barierami strukturalnymi, takimi jak kompetencje geograficzne i sektorowe. Chociaż to sektor publiczny odpowiada za dobro wspólne, nie może on jednak samodzielnie stanowić czoła tym wyzwaniom. Miasta potrzebują różnego rodzaju wsparcia od różnych osób i podmiotów, a także muszą korzystać z innowacyjnych rozwiązań, by pobudzać zmianę na szczeblu lokalnym. Potrzebują *działania razem*.

Słowo *razem* w tej publikacji nie dotyczy tylko jednoczenia osób we wspólnym działaniu, ale też łączenia ich wiedzy, umiejętności, doświadczeń, mądrości, perspektyw i osobowości. Sprowadza się to do **potencjału urzeczywistniania zmian, jaki wynika ze współpracy**. Każda osoba to ewoluująca od 4 miliardów lat „maszyna", zdolna do rozumienia i rozwiązywania najbardziej złożonych problemów, jakie możemy napotkać. Aby uwolnić ten potencjał, potrzebujemy przede wszystkim usprawnienia wymiany mądrości zbiorowej.

Uważamy, że szczególnie skuteczną drogą do tego, by miasta stały się bardziej sprawiedliwe i zrównoważone, jest *współtworzenie*. Definiujemy współtworzenie jako prosty akt tworzenia czegoś wspólnie. W kontekście urbanistycznym przekłada się to na współpracę mieszkańców i mieszkanek z różnych sektorów społeczeństwa przy rozwiązywaniu problemów środowiskowych i społecznych. Innymi słowy, obywatele i obywatelki łączą siły, by zmieniać sposoby działania, myślenia i organizowania się oraz zapewnić transformację ku społeczeństwu żyjącemu z poszanowaniem ograniczeń planety i bez pozostawiania nikogo w tyle.

Miasta od dawna angażują mieszkańców i mieszkanki w dyskusje o wyzwaniach urbanistycznych i prototypach rozwiązań. Współtworzenie w rozumieniu tej publikacji to inaczej „zaangażowanie zainteresowanych stron", „proces partycypacyjny" oraz inne procesy demokratyczne, których celem jest zapewnienie – w obszarze działań na rzecz klimatu – sprawiedliwości doświadczanej w kontekście procedur, dystrybucji i uznania[2].

Czy to oznacza, że zebranie setki osób w jednym pomieszczeniu rozwiąże nasze najbardziej naglące problemy? Odpowiedź brzmi „nie". Spotkania nie rozwiążą problemów miast. W tej publikacji zagłębiamy się w aspekty praktyczne i wyzwania związane ze **znaczącym i sprawiedliwym procesem współtworzenia** realizowanym z udziałem mieszkańców i mieszkanek. Omówiono w niej najczęstsze problemy, z jakim mierzą się urzędnicy i urzędniczki miejskie na poszczególnych etapach – od koncepcji po wdrażanie.

Chociaż wielokrotnie pada tu słowo „mieszkańcy i mieszkanki", uznajemy, że wszyscy zaangażowani mają do odegrania wiele ról jednocześnie i wpisują się jednocześnie w różnego rodzaju logikę instytucjonalną (państwo – wspólnota lokalna – rynek/ grupy formalne – nieformalne/ organizacje for profit – organizacje non-profit)[3]. Wszystkich zaangażowanych łączy wspólna cecha: są mieszkańcami i mieszkankami miasta i powinni mieć możliwość uczestnictwa w procesie współtworzenia. Z tego względu mieszkańcem lub mieszkanką będzie zarówno sąsiad mieszkający obok, przedstawicielka organizacji pozarządowej, przedsiębiorczyni, lokalna polityczka czy nauczyciel z pobliskiej szkoły.

[2] ibidem
[3] Multi Actor perspective. Avelino & Wittmayer 2016, 2019

Wszystkie rezultaty przedstawione w kolejnych częściach są powiązane z projektem charytatywnym, który miał służyć pilotażowemu przełożeniu Europejskiego Zielonego Ładu na poziom lokalny w sposób bardziej sprawiedliwy, sprzyjający włączeniu i demokratyczny. W ramach projektu Fair Local Green Deals współpracowano zatem z urzędnikami i urzędniczkami z miast València, Vitoria-Gasteiz (Hiszpania), Wrocław, Łódź (Polska) i Gent (Belgia), aby wdrożyć znaczące i sprzyjające włączeniu procesy współtworzenia. Tego rodzaju działania służyły z jednej strony reagowaniu na najbardziej palące problemy obserwowane w poszczególnych kontekstach lokalnych, a z drugiej strony wpisywały się w jeden lub kilka obszarów polityki Europejskiego Zielonego Ładu[4].

Po ponad dwóch latach nieustannego wsparcia można było zaobserwować wymierne rezultaty. Te pięć doświadczeń, pomimo odmiennych wyzwań i kontekstów, to wyraźne przykłady współtworzenia, z których można wyciągać wnioski. Przygoda ta sprawiła, że istnieje już grupa ludzi, którzy czują się lepiej przygotowani do zainicjowania ruchu we własnych miastach. Co ważne, była to sytuacja obfitująca w możliwości uczenia się na błędach.

Aby usprawnić korzystanie z publikacji, wyjaśniamy, że kolejne sekcje odpowiadają na pytanie: **Jak urzędnicy i urzędniczki miejskie mogą wykorzystać proces współtworzenia, by rozwijać sprawiedliwe i zrównoważone miasta?**

W sekcji pierwszej przedstawiono trzy zestawy wskazówek, wyjaśniające poszczególne etapy współtworzenia:

- **(jak) jednoczyć mieszkańców**
- **(jak) organizować dialog i wymianę wiedzy**
- **(jak) znajdować zasoby pozwalające na wspólne inwestycje**

Kolejne sekcje zawierają przykłady, a także wypowiedzi urzędników i urzędniczek miejskich, które mają zachęcić do wdrażania procesów współtworzenia w waszych miastach. Pokazują, jak skorzystać z tego narzędzia, mając jednocześnie na uwadze cel, a więc działać tak, aby współtworzenie nie było celem samym w sobie. W ostatniej sekcji pokazano, jak kontekst krajowy i międzynarodowy wpływa na miasta oraz jak kształtować go, by zmieniać politykę na różnych szczeblach władzy.

Wiemy, że droga do wprowadzania i normalizacji sprawiedliwych i zrównoważonych praktyk może być wyboista, tym bardziej gdy próbujemy radykalnie zmienić dotychczasowe sposoby działania. Ale nie jesteście sami. Wasze wyzwania są podobne do tych, z którymi mierzą się inni urzędnicy miejscy. A my chcemy sprawić, żeby ta podróż przebiegła możliwie gładko.

Wystarczy wybrać rozdział, który wydaje się interesujący, i zagłębić się w lekturę!

[4] Przeczytaj więcej o projekcie na stronie 96

Sięgajcie po tę publikację wtedy, kiedy konieczna jest pomoc lub porada na nurtujący Was temat. W trakcie lektury nie przestawajcie snuć refleksji, przyglądać się zagadnieniu z różnych perspektyw i próbować tego, co nowe, bez obawy przed porażką. Życzymy powodzenia w tej podróży!

Franco, Laura & Daniel
Zespół Justice, Equity & Democracy,
ICLEI Europe

JAK URZECZY-WISTNIĆ IDEĘ WSPÓŁ-TWORZENIA?

Proces współtworzenia nie obejmuje jedynie momentu wydarzeń publicznych, organizowanych stacjonarnie lub zdalnie. Obejmuje też wszystkie etapy poprzedzające ten moment, takie jak ustalanie porządku spotkania, rozsyłanie zaproszeń, znalezienie odpowiedniego miejsca i zapewnienie równego dostępu. Obejmuje też wszystkie późniejsze kroki: działania następcze, zapewnienie rozliczalności, faktyczne wdrażanie wyników, wprowadzenie w życie zobowiązań lub po prostu kontynuowanie procesu.

Pierwszy rozdział tej sekcji dotyczy projektowania procesu współtworzenia. Znajdziecie tam garść wiedzy o tym, jaką rolę wy jako urzędnicy i urzędniczki możecie odegrać w tym procesie, a także o zasadach, które należy brać pod uwagę, podstawowych elementach procesu współtworzenia oraz narzędziach, które pomogą planować wydarzenia.

Rozdział drugi obejmuje porady praktyczne dotyczące facylitacji procesu współtworzenia. Co gdy już wszyscy zgromadzą się w jednym miejscu? Jakich kompetencji potrzeba, aby to nie było zwykłe spotkanie? Jak tworzyć bezpieczną i otwartą dla każdego przestrzeń, która pozwala przedstawić swoje zdanie? Poruszymy tu wszystkie te zagadnienia.

W ostatnim, trzecim rozdziale, mowa jest o kluczowym zagadnieniu, jakim jest pozyskiwanie zasobów, gdy nowe perspektywy, pomysły i rozwiązania zostały już przedyskutowane. Rozdział ten nie stanowi pomocy w pozyskiwaniu pieniędzy potrzebnych na wdrażanie działań na rzecz klimatu. Dotyczy zmiany sposobu myślenia społeczeństwa o zasobach, którymi dysponujemy, a także tego, jak dzięki współtworzeniu możemy znaleźć to, czego potrzebujemy.

*Zanim przejdziemy do istoty współtworzenia, chcielibyśmy polecić obejrzenie 10-minutowego **WIDEO*** - A guerrilla gardener in South Central LA, Ron Finley, TED Talk, Luty 2013.*

* Jeżeli kod QR lub hiperłącze nie działa, nie martwcie się. Wszystkie linki są dostępne na stronie: ***https://sustainablejustcities.eu/resources/the-power-of-many***

Bohater nagrania, obrazujący wszystkie najważniejsze wyzwania związane ze sprawiedliwą transformacją, pokazuje, w jaki sposób radzi sobie z brakiem zdrowej, dobrej jakości żywności w swojej okolicy – mieszka na tzw. pustyni żywnościowej. Znalazł rozwiązanie tego problemu bez wsparcia władz publicznych. Ale nie chce działać sam. Zaprasza lokalną społeczność, by stała się częścią jego rozwiązania. Między wierszami tej opowieści o sąsiedztwie kryją się prawdy, które jak mantra powtarzają się w kolejnych sekcjach i przenikają trzy główne kroki prowadzące do urzeczywistnienia idei współtworzenia w polityce miejskiej.

Prawdy procesu

Mamy nadzieje, że te prawdy będą was motywować w waszej drodze. Zarówno kiedy będziecie projektować i prowadzić proces współtworzenia, w który angażowani będą mieszkańcy, jak również wtedy, gdy będziecie rozmawiać ze współpracownikami i współpracowniczkami z tego samego miasta bądź pomagać innym miastom w uruchomieniu ich własnych procesów.

OKREŚLANIE RAM PROBLEMU – STORYTELLING!

Z jednej strony partyzant-ogrodnik, z drugiej strony Greta Thunberg. Choć ich style komunikacji są zupełnie inne, najskuteczniejszym sposobem określenia ram problemu jest ten, który przemawia do różnych grup społecznych. Nie chodzi tylko o podkreślanie środowiskowego aspektu działań na rzecz klimatu i sprawiedliwości. Chodzi o to, jak ludzie żyją, zachowują się i tworzą wspólnoty. Chodzi o to, że płacimy podatki, a co miesiąc mamy rachunki do zapłacenia. Masowe renowacje budynków ze względów energetycznych w mieście należy przedstawiać nie tylko jako rzecz dobrą dla klimatu, ale też – dla portfela. Działanie w odpowiedzi na zmianę klimatu na obszarach przybrzeżnych to nie tylko kwestia przystosowania do zmiany klimatu. To również działanie, które sprawi, że wiele osób nie będzie musiało pewnego dnia uciekać ze swoich domów. Działanie na rzecz bezpieczeństwa żywnościowego to tworzenie społeczności i jedzenie truskawek w parku! Zakreślając ramy problemu, należy podkreślać nie tylko cele polityki klimatycznej, ale korzyści współwystępujące przy tego rodzaju lokalnym procesie uczestnictwa i współtworzenia.

SPOTKANIE W DZIAŁANIU!

Mniej zebrań, więcej wspólnych działań. Aby ludzie czuli się zmotywowani do uczestnictwa, muszą czuć, że przyczynią się do tworzenia „czegoś większego" – i czegoś namacalnego – a nie tylko do produkowania słów, myśli i zamiarów. Podczas wydarzeń publicznych należy pokazywać, że natychmiastowe oddziaływanie pochodzi z działania. Nawet jeżeli działania są podejmowane na niewielką skalę (np. mały ogródek z nowymi warzywami, manifest), nie oznacza to wcale, że ich oddziaływanie jest niewielkie.

DARMOWE NIE OZNACZA ZRÓWNOWAŻONE!

Każda osoba, która dołącza do procesu współtworzenia, wnosi różnego rodzaju zasoby. Nie mówimy tylko o pieniądzach, ale o wsparciu politycznym, zdolnościach, czasie i zasobach naturalnych. Niektóre z tych rzeczy mogą pomóc w perspektywie krótkofalowej w pilotażowym wprowadzaniu nowych projektów, modeli i rozwiązań. W perspektywie długofalowej mogą one pomóc w znalezieniu modelu inwestycyjnego, który będzie korzystny dla wszystkich (nawet dla planety!). Więcej na ten temat w rozdziale „Znajdowanie zasobów pozwalających na wspólne inwestycje".

Należy pamiętać, że wszyscy ludzie mają pewne uniwersalne potrzeby, a zatem oczekują, że ich działania zostaną w jakiś sposób wynagrodzone. Dla niektórych wynagrodzeniem mogą być pieniądze, inni będą dopatrywać się wartości w czymś innym niż pieniądze, natomiast dla jeszcze innych wystarczające będzie poczucie, że zostali docenieni za określone działanie lub przynależą do pewnej grupy społecznej.

JEDNOCZENIE MIESZKAŃCÓW

Jaką rolę odgrywacie jako urzędnicy i urzędniczki w procesie współtworzenia? A jakie są role i zadania mieszkańców i mieszkanek?

Drabina uczestnictwa ma stanowić inspirację do zweryfikowania, przemyślenia i przebudowania stosowanych przez was praktyk angażowania mieszkańców i mieszkanek. Im wyższy szczebel drabiny, tym więcej pozostaje poza waszą kontrolą, ale tym większy potencjał na utworzenie trwałego ruchu. Nawet na wyższych szczeblach nie będziecie zbędni. Wręcz przeciwnie – to przy waszym wsparciu inni poczują się wzmocnieni i zdolni do działania na rzecz tej samej idei. Poniżej krótkie omówienie każdego ze szczebli.

DLA mieszkańców — Z mieszkańcami — PRZEZ mieszkańców

	Rola mieszkańców	Wasza rola
❺ WSPÓŁ-TWÓRZCIE	Przejmuj inicjatywę, określ ramy działania	Polemizuj, organizuj, wspieraj
❹ WSPÓŁ-UCZESTNICZCIE	Współpracownik	Wytyczaj ramy, organizuj, nadzoruj
❸ KONSULTUJCIE	Wykonawca	Zachęcaj mieszkańców do wyrażania opinii i kształtowania rozwiązania
❷ MOBILIZUJCIE	Gość	Mobilizuj mieszkańców wokół opracowanego rozwiązania
❶ INFORMUJCIE	Odbiorca	Informuj mieszkańców o planie

INFORMOWANIE – Jednokierunkowy przekaz do mieszkańców i mieszkanek. Jako urzędnicy miejscy informujecie obywateli i obywatelki oraz inne zainteresowane strony o planie/rozwiązaniu, które już opracowano.

MOBILIZOWANIE - Zwracacie się do mieszkańców i mieszkanek o poparcie opracowanego już planu/rozwiązania. To przyciąga na ogół „tych co zawsze" – osoby, które już są zaangażowane w temat, dlatego, że są „przeciwko" albo „za".

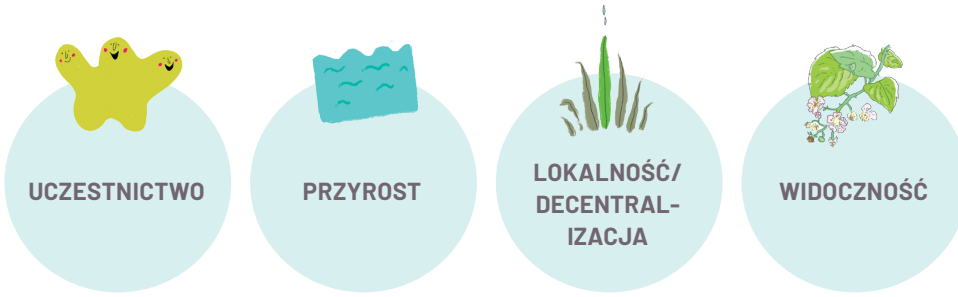
KONSULTOWANIE - Problem wymagający rozwiązania ma już określone ramy i jest już przez was zdefiniowany, ale rozwiązanie i plan działania nie zostały jeszcze opracowane. Opinie uzyskane od mieszkańców i mieszkanek mają poszerzyć zakres możliwości. Nadając kształt ostatecznemu rozwiązaniu, zdecydujecie, jakie opinie uwzględnić, nad którymi pracować, a które odrzucić.

WSPÓŁUCZESTNICTWO - Wyzwanie i stan wymarzony określone są bardzo szeroko. Mile widziane są rozwiązania przedstawiane przez różne osoby, podmioty i sektory inne niż samo miasto, o ile służą temu samemu celowi. Waszą rolą jest stworzenie ram pozwalających ludziom proponować, wypróbowywać i wdrażać różne rozwiązania.

WSPÓŁINICJOWANIE - Mieszkańcy, mieszkanki i zainteresowane strony identyfikują problem/wyzwanie, opisują je własnymi słowami i proponują własne rozwiązanie. Wy zapewniacie im zasoby, narzędzia, usługi i wsparcie instytucjonalne, aby pomóc we wdrażaniu rozwiązania.

Te pięć etapów zaangażowania można łączyć w zależności od celu, który chcemy osiągnąć. Jak już wspomniano, nie wszyscy mieszkańcy i mieszkanki zaangażują się w tym samym czasie i w te same działania. W tej publikacji sytuujemy proces współtworzenia gdzieś między praktyką współuczestnictwa a współinicjowania.

Jakie są główne zasady projektowania procesu współtworzenia?



ZASADA I: UCZESTNICTWO - Staracie się zapoczątkować ruch. Nie uda się tego dokonać samemu. Wyzwania, na którego ma być ukierunkowany proces współtworzenia, są tak złożone i zawiłe, że miasto nie może stawić im czoła samodzielnie. Potrzebna jest każda wiedza, umiejętność i siła woli. Zapraszając mieszkańców i mieszkanki do uczestnictwa, pamiętajcie, że niewielu kieruje się wyłącznie chęcią bycia częścią procesu.

Z tego względu musicie rozumieć, w jaki sposób tworzyć wartość dla tych osób – wartość dostępną tu i teraz. Dla niektórych będą to nowe możliwości biznesowe. Dla innych – zdobycie uznania w lokalnej społeczności. Dla jeszcze innych – możliwość zaoszczędzenia na rachunkach za prąd, a dla kolejnych – po prostu rozrywkowy wieczór. Ludzie działają pod wpływem różnych czynników i motywują ich różne rzeczy!

ZASADA II: PRZYROST - Zacznijcie od małych kroków i stwórzcie ruch, który rozrasta się na całe miasto niczym kręgi na wodzie, do której ktoś wrzucił kamień. Obejmuje jedną społeczność po drugiej. Nie przestawajcie i dostosowujcie swoje metody, dopóki nie zaczną obejmować coraz większej liczby osób, którzy przekonają się do tego procesu.

*Być może zainspiruje was tancerz z tego **WIDEO**: Derek Sivers „How to Start a Movement" (TED Talk).*

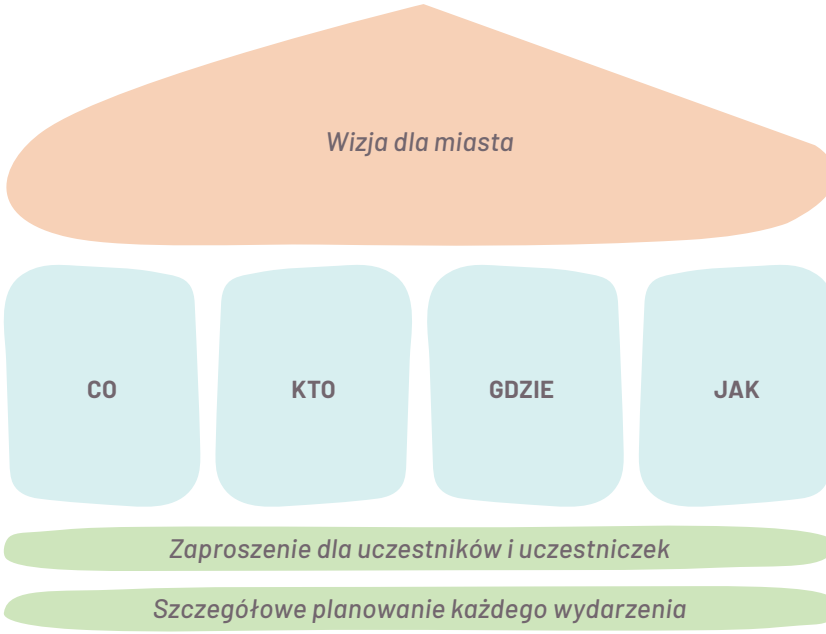
ZASADA III: LOKALNOŚĆ - Osadźcie projekt w konkretnym miejscu, a nie w całym mieście. Wykorzystajcie to miejsce jako stanowisko badawcze, na którym będziecie eksperymentować z tym, co nowe. Zacznijcie od budynku, parkingu, ulicy, kilku sąsiadujących ulic lub osiedla. Zadbajcie o widoczne efekty i wyciągnijcie wnioski co do tego, co zadziałało, a co nie zadziałało, by potem przetestować nowy model w innym miejscu.

Pamiętacie wideo z partyzantem-ogrodnikiem? Musi być coś, co da się zrobić przy pomocy zasobów, które macie do dyspozycji. Jeżeli rozwiązanie okaże się wystarczająco dobre, rozszerzajcie skalę działania lub testujcie nowe pomysły. Chodzi o to, by próbować i doświadczać porażek.

ZASADA IV: WIDOCZNOŚĆ - Znajdźcie sposób, by uczynić projekt widocznym i namacalnym, tworząc rezultaty, których ludzie mogą doświadczyć, o których mogą rozmawiać i do których mogą się odnieść. Należy dążyć do pokazania oddziaływania w momencie, gdy się on wydarza. Piękno polnych kwiatów w miejskim ogrodzie od razu cieszy duszę i oko i nie sposób przejść obok niego obojętnie. Stworzenie projektu, który będzie dobrym materiałem na media społecznościowe i przyciągnie uwagę, oraz nagłaśnianie go na szeroką skalę to dobry sposób, by docenić tych, którzy się w niego zaangażowali. To również autentyczny przykład, który może inspirować innych.

Podstawowe elementy procesu współtworzenia

Jakie są najważniejsze przekazy, osoby, miejsca i formaty wydarzeń, które mogą powodować powstawanie szerszych kręgów oddziaływania w waszym mieście i sprawić, że ruch przybierze skalę ogólnomiejską? W kolejnych akapitach omówimy podstawowe składowe takiego procesu.



Wizja wyzwań, z którymi mierzą się mieszkańcy i mieszkanki, według miasta

Zazwyczaj jest to opowieść – *coś, co przemawia do ludzi i nawiązuje do ich codzienności*. Niech będzie to coś pięknego i chwytliwego. Unikajcie języka, który brzmi bardzo technicznie: „Chcemy stać się bardziej neutralni emisyjnie" to prawdopodobnie nie jest hasło, które przemówi do społeczeństwa. W procesie ukierunkowanym na ekologiczną mobilność większą szansę na powodzenie mają takie sformułowania jak to: „Chcemy stworzyć miasto, w którym dzieci będą mogły bezpiecznie bawić się na podwórku, a ich myśli, zabawy i rozmowy nie będą zakłócane hałasem przejeżdżających obok samochodów".

CO?

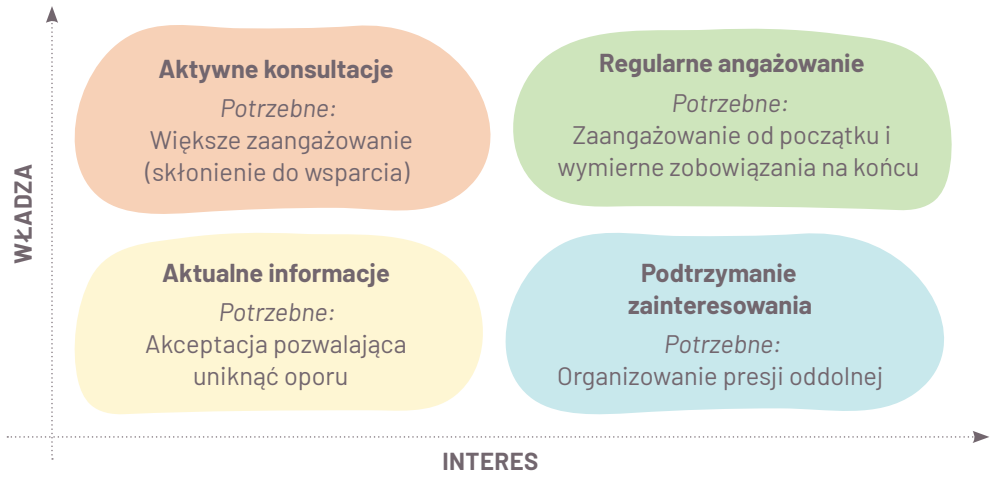
Zastanówcie się, *jakie problemy da się rozwiązać w czasie* procesu współtworzenia i jakie konkretne rezultaty można zaprezentować na jego zakończenie. Konkretne rezultaty mówią więcej niż słowa. Opiszcie swoje zamiary w przekonujący sposób: Co jest wyzwaniem? Na jakich aspektach wyzwania chcemy się skupić? Z kim chcemy stawić czoła temu wyzwaniu? Jakie są oczekiwane rezultaty? I znowu: słowa należy dobierać tak, by nawiązywały do codzienności.

KTO?

Kogo zaprosicie do uczestnictwa w tej fazie projektu i do wdrażania działań, aby urzeczywistnić tę wizję dla miasta? Oto pewne kryteria, które można brać pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o doborze uczestników:

- **Ci, na których problem ma <u>wpływ</u>**
- **Ci, którzy są <u>żywo zainteresowani</u> tematem i mają dużą wiedzę**
- **Ci, którzy mają władzę i <u>zasoby</u>**.
  Uwaga: zasoby to nie tylko pieniądze, ale też wiedza akademicka, wiedza nieakademicka i wiedza wynikająca z doświadczenia (np. historia sąsiedztwa), rozbudowane lokalne sieci kontaktów, talent do zabawiania ludzi podczas wydarzeń partycypacyjnych (np. muzyka / poezja / sztuki performatywne). Więcej na ten temat w rozdziale „Znajdowanie zasobów pozwalających na wspólne inwestycje".
- **Ci, którzy <u>mają problem</u> z tym, by się pojawić**
  (czyli społeczności niedostatecznie reprezentowane). Dołóżcie szczególnych starań, by włączyć te osoby w proces, postawcie się (fizycznie i mentalnie) w ich sytuacji, aby zrozumieć, co mogłoby ich zmotywować lub ułatwić im uczestnictwo. Na spotkania przychodzą ludzie, a nie próby kwotowe, a poszczególne osoby nie chcą się czuć jak żetony brakujące do kolekcji. Więc to raczej wy idźcie do nich i zajrzyjcie do ich ogródka.

Jednym ze sposobów ustalania takich uczestników jest zastosowanie *schematu władzy i interesów*. Należy nazwać wszystkie podmioty powiązane z tematem do omówienia. Sprawi to, że związek między osobami i podmiotami a różnymi sposobami zaangażowania stanie się jaśniejszy. Osoby i podmioty umiejscowione w prawym górnym rogu powinny stać się częścią waszego wydarzenia. Pozostali będą częścią procesu w inny sposób (np. uzyskując zobowiązania, budując akceptację lub nawet wywierając oddolny nacisk). Można nawet wypełnić ten schemat, wymieniając wszystkie podmioty z pierwszego spotkania publicznego, aby nie pominąć nic ważnego!



GDZIE?

Ważnym elementem planowania jest odpowiedź na pytanie: Gdzie odbędą się różne wydarzenia? Oto pewne kryteria, które można brać pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o wyborze miejsca:

- **Miejsce wybrane ze względu na bliskość –** blisko źródła problemu lub rozwiązania. Może to być też miejsce eksperymentowania lub miejsce, w którym społeczność, na którą problem ma wpływ, regularnie się spotyka lub do którego chodzi (np. przestrzeń społeczności, parki, tereny sąsiedzkie itp.).
- **Miejsce symboliczne –** ekscytująca i nieoczekiwana lokalizacja, która może stać się częścią zbiorowej pamięci mieszkańców. Coś nietypowego, zwariowanego, zabawnego, dziwnego. Jeżeli Wasz projekt ma związek z tematyką dostępu do żywności i zdrowego żywienia, dobrym pomysłem może być zorganizowanie wydarzenia w supermarkecie, na lokalnym rynku, w ogródku warzywnym itp.
- **Wydarzenie online –** zorganizowanie wydarzenia online pozwala dotrzeć do większej liczby osób (w tym tych, które nie mogą wziąć udziału w wydarzeniu stacjonarnym). Inna możliwość to zastosowanie ankiet, aby zebrać opinie od mieszkańców przed wydarzeniem stacjonarnym. Wyniki ankiety można pokazać uczestnikom, wzmacniając legitymację wydarzenia.

JAK?

Ta faza projektu to okazja do nauki, refleksji, spotkania, pracy i wspólnego zaangażowania się w zainicjowanie nowego, trwałego ruchu w perspektywie krótkofalowej, a także do urzeczywistnienia wspólnej wizji dla całego miasta w perspektywie długofalowej. Ważnym aspektem, który to usprawni, jest zapewnienie podczas wydarzeń rozrywki w formie muzyki, dobrego jedzenia i unikatowej oferty kulturalnej, która na ogół sprawia, że ludzie z różnych sektorów bardziej się otwierają.

Pamiętajcie, że jeżeli zorganizujecie naprawdę przyjemne wydarzenie, które zapada w pamięć, to szansa na to, że ludzie będą mieć pozytywne odczucia na temat procesu i będą go wspierać, będzie większa. Innymi słowy, więcej osób zaakceptuje ten proces.

*Jeżeli szukacie inspiracji, obejrzyjcie to wydarzenie organizowane co roku w Madrycie (Hiszpania) pod hasłem „**Compromiso con el Clima**" (Zaangażowanie na rzecz klimatu). Urzędnicy miejscy i organizacje społeczeństwa obywatelskiego edukują obywateli na temat neutralności klimatycznej, a jednocześnie dobrze się bawią.*

4 PODSTAWOWE KROKI
w projektowaniu każdego procesu partycypacyjnego i współtworzenia to:

WPROWADZENIE - Umożliwienie ludziom poznania się nawzajem, w szczególności przełamanie barier między sektorami; zidentyfikowanie problemu i zapewnienie jednakowego rozumienia problemu, analiza oraz informowanie zainteresowanych stron o korzyściach z uczestnictwa i współpracy przy działaniach i rozwiązaniach.

UCZENIE SIĘ - Organizowanie wymiany wiedzy między mieszkańcami i mieszkankami jako część rozwiązania. Jeżeli potrzeba nowych osób z innymi zasobami wiedzy i innymi doświadczeniami, to dobry moment, by je zaprosić. Na tym etapie można wyposażyć uczestników i uczestniczki w nowe narzędzia, przedstawić nowe perspektywy, przeprowadzić szkolenie, wyposażyć w kompetencje lub zapewnić dowolnego rodzaju wsparcie.

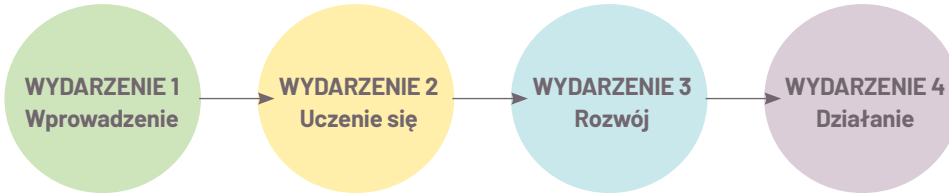
ROZWÓJ - Wspólna praca nad kształtowaniem wspólnych rozwiązań. Może to być każde działanie od wypracowania pomysłu i sprawdzania go w praktyce po rozważanie zalet i wad różnych scenariuszy, z uwzględnieniem barier, wykonalności i możliwości. Nacisk kładzie się na wypróbowywanie i przetestowanie możliwie wielu rozwiązań.

DZIAŁANIE/DECYZJA - Może to być formalna/nieformalna umowa, decyzja, test pilotażowy, model współpracy w różnych sektorach.

Projektowanie procesu współtworzenia

Przedstawione dalej modele opierają się na koncepcji przeprowadzenia minimum 4 wydarzeń. Można je zaplanować w taki sposób, by jedne stanowiły punkt wyjścia dla kolejnych, lub organizować je równolegle i niezależnie od siebie. Możliwości są nieograniczone. W kolejnym akapicie przedstawiono trzy modele, które mogą służyć jako inspiracja.

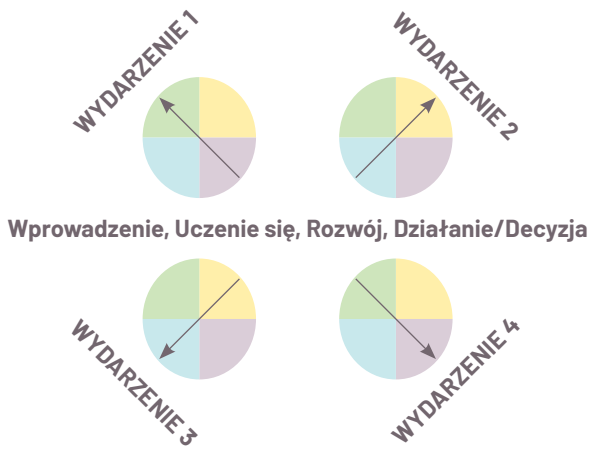
MODEL 1



W tym procesie wydarzenia są ze sobą powiązane. Oznacza to, że rezultaty jednego wydarzenia stanowią punkt wyjścia dla kolejnego. Aby zapewnić tego rodzaju ciągłość, należy zapewnić, aby ta sama grupa uczestników spotykała się w centralnej lokalizacji przez dłuższy czas. Taki model pozwala generować pomysły na bazie dobrej relacji zaufania i wzajemnego zrozumienia między uczestnikami.

Jeżeli taki proces zostanie umiejętnie zorganizowany, jego rezultat jest szczególnie solidny. Wynika to z faktu, że opiera się on na mocnym i ciągłym zaangażowaniu uczestników i uczestniczek, którzy mieli czas, by stworzyć zespół, uczyć się od siebie, wymieniać się opiniami, rozwijać plany i podejmować działania w toku procesu. O tym, w jaki sposób to podejście zrealizowały Wrocław i Gent, dowiecie w rozdziale *„Od teorii do praktyki: jak zmierzyć się ze złożoną rzeczywistością”* (str. 55).

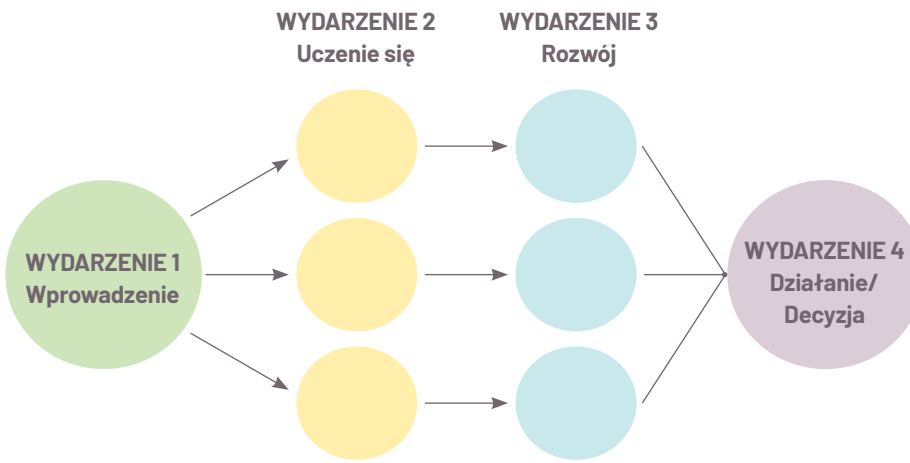
MODEL 2



W tym procesie *zdarzenia odbywają się równolegle* i niezależnie od siebie. Umożliwia to planowanie wydarzeń w sposób zdecentralizowany, *co przyciąga różnego rodzaju uczestników*. Innymi słowy, grupy uczestników organizuje się wokół poszczególnych tematów, z uwzględnieniem logiki instytucjonalnej, zadań w mieście lub według innych kategorii, które stanowią odpowiedź na miejscowe wyzwanie.

Przykładowo każde wydarzenie może odbyć się w innej dzielnicy miasta, gdzie jest do rozwiązania inny problem, ale wszystkie te problemy wiążą się z pewnym wyzwaniem nadrzędnym. Pozwala to uwolnić potencjał każdej dzielnicy w poszukiwaniu różnych rozwiązań. W tym modelu każde wydarzenie będzie obejmować 4 elementy (wprowadzenie, uczenie się, rozwój, działanie/decyzja), ale w razie konieczności można to rozbić na dwa wydarzenia. Model ten wzmacnia sieć i powiązania na szczeblu lokalnym. O tym, jak zrealizowały ten model Łódź i Victoria-Gasteiz, dowiecie się z rozdziału *„Od teorii do praktyki: jak zmierzyć się ze złożoną rzeczywistością"* (str. 55).

MODEL 3



W ostatnim modelu połączyliśmy pewne elementy pierwszego i drugiego rozwiązania. Rozpoczynamy od usytuowanego centralnie pierwszego wydarzenia, podczas którego następuje wprowadzenie wszystkich uczestniczących w procesie, potem organizujemy wydarzenia zdecentralizowane, a na koniec odbywa się wydarzenie końcowe, podczas którego wyciąga się wnioski z doświadczeń, wiedzy i pomysłów wypracowanych w trzech różnych kontekstach.

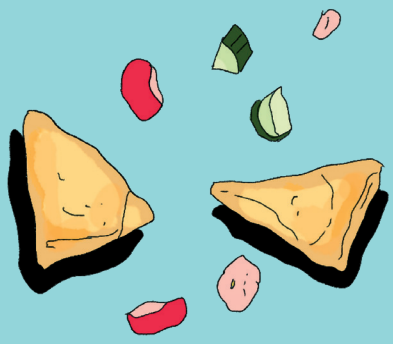
Podejście to jest bardzo elastyczne i może być użyteczne, by stawić czoła wielkim wyzwaniom miejskim przez małe wzajemnie uzupełniające się inicjatywy realizowane na szczeblu lokalnym. Pozwala to na zaangażowanie bardzo różnych grup zainteresowanych stron z zastosowaniem indywidualnie dopasowanego podejścia. O tym, jak zrealizowała ten model València, dowiecie się z rozdziału *„Od teorii do praktyki: jak zmierzyć się ze złożoną rzeczywistością"* (str. 55).

W kolejnej ramce zamieszczono przykłady wdrażania poprzednich modeli.

Scenariusz 1:

Koncentrowanie się na marnotrawieniu żywności na szczeblu miejskim

- **WYDARZENIE 1**
  - Ogólne wprowadzenie grupy mieszkańców odzwierciedlającej strukturę demograficzną miasta
- **WYDARZENIE 2**
  - Uczenie się od ekspertów (akademia, organizacje pozarządowe, lokalni mieszkańcy)
- **WYDARZENIE 3**
  - Współtworzenie zaleceń dla urzędników publicznych
- **WYDARZENIE 4**
  - Miasto i inne podmioty podejmują działania/decyzje na podstawie zaleceń obywateli



Scenariusz 2:

Koncentracja na marnotrawieniu żywności (1) w supermarketach i (2) w domach

Ścieżka 1

- **WYDARZENIE 1**
  - Zaangażowanie liderów i liderek z wybranych supermarketów w mieście
  - Uczenie się od siebie nawzajem, w jaki sposób radzą sobie z marnotrawieniem żywności
- **WYDARZENIE 2**
  - Opracowanie metod lepszej współpracy i działań na rzecz ograniczenia marnotrawienia żywności na szczeblu supermarketów
  - Podejmowanie konkretnych kroków, by wprowadzić te metody w życie

Ścieżka 2

- **WYDARZENIE 3**
  - Angażowanie mieszkańców i mieszkanek konkretnej dzielnicy
  - Uczenie się od siebie nawzajem, jak radzić sobie z marnotrawieniem żywności
- **WYDARZENIE 4**
  - Proponowanie pomysłów, jak ograniczyć marnotrawienie żywności w domu
  - Zorganizowanie wyzwania ukierunkowanego na ograniczenie marnotrawienia żywności w sąsiedztwie
  - Rozszerzenie skali projektu na szerszą społeczność.

Narzędzia przydatne przy planowanie wydarzeń

Narzędzie pierwsze: Program

Aby strukturyzować swoje przemyślenia na temat modelu każdego wydarzenia, warto zacząć od projektu programu. Można dobierać według potrzeb elementy wymienione poniżej. Następnie należy określić czas trwania każdego z nich, co będzie zależne od potrzeb i głównego tematu każdego wydarzenia.

1. INFORMOWANIE – UPEWNIJMY SIĘ, CZY WSZYSCY ROZUMIEMY WSZYSTKO TAK SAMO

- Cel procesu w ujęciu ogólnym i w waszym mieście
- Cel dzisiejszego wydarzenia
- Program na dziś

2. PRZEŁAMANIE LODÓW – INTEGRACJA

- Prezentacje – najlepiej szybko i rozrywkowo, np. jakie jest wasze ulubione miejsce w mieście?
- Albo: Odwołanie się do wspólnego doświadczenia i zastanowienie się nad nim, np. obejrzenie wideo o ogrodniku
- Albo: Rozgrzewka – każda osoba wstaje ze swojego miejsca, podchodzi do osoby, której nie zna, i mówi, dlaczego zdecydowała się dzisiaj wziąć udział w spotkaniu

3. UCZENIE SIĘ

- Edukacja jednokierunkowa: Prezentacje, przemyślenia, sesje dzielenia się wiedzą przez „ekspertów": przedstawiciele środowiska akademickiego, organizacje pozarządowe, lokalni mieszkańcy.
- Edukacja przez działanie: Doświadczanie fizyczne i wyciąganie z niego wniosków.
- Edukacja horyzontalna: Umożliwienie ludziom zrozumienia tematu przez odniesienie do ich własnego doświadczenia.

4. ZAANGAŻOWANIE – WSPÓLNA PRACA NAD ROZWIĄZANIEM

- Kolektywne diagnozowanie: Zbiorowa praca nad opisem problemu - wiele perspektyw
- Kolektywne działanie: Każdy rozwiązuje wspólne proste zadanie, np. robi zdjęcie miejsc w mieście, gdzie przyroda dobrze wpisuje się w przestrzeń miejską
- Burza mózgów – np. proponowanie pomysłów pozwalających rozwiązać problem
- Szybkie tworzenie prototypów – np. opisywanie/rysowanie możliwych rozwiązań
- Podejmowanie decyzji – np. nadanie priorytetów różnych propozycjom, wyrażenie zamiaru podjęcia zobowiązania, podział zadań między uczestników

5. NAGRODA – PODZIĘKOWANIE ZA UDZIAŁ

- Powiedzcie „Dziękuję”
- Zapewnijcie poczęstunek
- Zaoferujcie zniżki (np. na transport publiczny? Karta do muzeum?)
- Ogólnodostępny koncert

6. PODSUMOWANIE, PODZIĘKOWANIE I UDZIELENIE INFORMACJI

- Co dziś zrobiliśmy
- Dziękujemy za udział
- Co dalej? - Plany działań następczych

Narzędzie drugie: Zaproszenie

Gdy projekt programu jest gotowy, można zacząć przygotowywanie szablonu z zaproszeniem. Wytłuszczonym drukiem wskazano poniżej główne elementy zaproszenia. Tekst niepogrubiony to sugestie, jak napisać tekst. Należy pamiętać o tym, by dostosować odpowiednio szablon zależnie od tego, do kogo skierowane jest zaproszenie.

ZAPROSZENIE:

Wizja miasta (w języku, z którym każdy może się utożsamiać)

Co, kiedy i gdzie (Cel i ukierunkowanie wydarzenia, jasne informacje o czasie i miejscu)

Dlaczego warto wziąć udział? Co będziesz z tego mieć? (Pomyślcie o tym, co motywuje każdą z zainteresowanych stron)

Co wniesiesz? (Ujawnijcie niektóre elementy programu)

Jak się przygotować? (Może to być krótkie zadanie przygotowujące lub instrukcje, jak dotrzeć na miejsce)

Do zobaczenia!

Przykład

Szanowni Państwo!

Ta wiadomość e-mail to zaproszenie na:

- xxxx
- xxxx
- xxxx

> **Korzyść:**
> *Tutaj zapiszcie, co uczestnicy będą z tego mieli.*

(od tego miejsca przykład dotyczy Riihimaki, miasta w Finlandii, które po 15 latach braku aktywności otwiera olbrzymią wielofunkcyjną przestrzeń dla lokalnej społeczności, przedsiębiorstw i instytucji kultury)

Miejskie warsztaty dotyczące wizji dla Centrum Rozwoju Miasta

Psssst... Pewnie słyszeliście, ale po 15 latach znowu otwiera się Centrum Rozwoju Miasta.

7 marca w godzinach popołudniowych odbędą się pierwsze warsztaty dotyczące przyszłości Centrum Rozwoju Miasta.

Co Centrum Rozwoju Miasta powinno wnieść w życie mieszkańców Riihimaki?

Jak zrobić najlepszy użytek z niewykorzystanych metrów kwadratowych?

Jakie działania powinny być realizowane w tym miejscu i najbliższej okolicy?

No i przede wszystkim – czy wasza organizacja chciałaby być częścią tego projektu?

Zapiszcie w kalendarzu! Nie chcecie tego ominąć!!

Co: Podczas warsztatów odwiedzimy placówkę, a następnie w 5-osobowych grupach będziemy pracować nad wspólną wizją przyszłości Centrum Rozwoju Miasta.

Kto: Spodziewamy się ponad 60 uczestników reprezentujących mieszkańców i mieszkanki, lokalne stowarzyszenia, sektor kultury i społeczność biznesową Riihimaki.

Wydarzenie zostanie zorganizowane i przeprowadzone przez Sarę Nardi, ekspertkę ds. facylitacji szerokich procesów zaangażowania, działającą w ramach projektu Nowy Europejski Bauhaus. Nowy Europejski Bauhaus to projekt ogólnoeuropejski, w którym nacisk kładzie się na tworzenie żywych przestrzeni i doświadczeń wyrażających piękno, inkluzywność i zrównoważoność.

Prosimy o potwierdzenie swojego udziału w warsztatach.

Mamy nadzieję, że przyjmiesz zaproszenie na to bardzo ważne dla przyszłości Riihimaki wydarzenie.

Jeżeli możemy liczyć na Twoją obecność, napisz **TAK** w odpowiedzi na tę wiadomość.

Za trzy lub cztery tygodnie prześlemy wiadomość z informacjami szczegółowymi.

Rozwijajmy to miejsce razem!

Rozszerzcie zaproszenie na sieci kontaktów osób zaproszonych Będziemy bardzo wdzięczni, jeżeli pomożesz nam dotrzeć do większej liczby osób.

Przed przeprowadzeniem warsztatów, chcielibyśmy zebrać jak najwięcej pomysłów dotyczących rozwoju placówki od jak największej grupy. Ważne jest dla nas, aby kierunek projektu odzwierciedlał potrzeby i pragnienia szerszej społeczności.

Będziemy wdzięczni za rozpowszechnienie tej prostej ankiety w gronie swoich członków rodziny, znajomych, osób najbliższych i współpracowników, tak by oni też mogli wyrazić swoje zdanie.

Link do ankiety: *xxxxxx*

Do zobaczenia [*data*]!

Miłego dnia!

Narzędzie trzecie: Arkusz przebiegu wydarzenia

Gdy uczestnicy zostali już zaproszeni, a pierwsza wersja programu jest gotowa, można skupić się na dopracowaniu każdej sesji wydarzenia. Arkusz przebiegu wydarzenia to po prostu dokładny plan każdej sesji zawartej w ogólnym programie wydarzenia. Może on zawierać takie pola jak *Godzina rozpoczęcia i Godzina zakończenia, Aktywność, Materiały, Osoby odpowiedzialne itp.*

Zazwyczaj, pracując nad arkuszem, zdacie sobie sprawę, że chcecie zmienić coś w programie. Dlatego w ramach ostatniego kroku pracy nad arkuszem pamiętajcie o aktualizacji programu.

PRZYKŁAD STRUKTURY:

Czas	**Tytuł sesji**	**Co się dzieje? Kto za to odpowiada?** Szczegółowy opis treści, z którymi trzeba się zapoznać. Np. • Kto odpowiada za przeprowadzenie tej sesji? • Ile czasu ma do dyspozycji? • Co mają powiedzieć/zrobić te osoby? • Jeżeli to uczestnicy i uczestniczki mają nad czymś pracować, wpiszcie tu instrukcje.	**Technika/ materiał** Czy ma grać muzyka? Czy będą slajdy? Czy będą materiały do rozdania?
17.00	**Powitanie i wprowadzenie**	Thøger 10 minut Przywitaj się z uczestnikami i uczestniczkami i przypomnij im, jaki jest cel dzisiejszego wydarzenia	Pokaż slajdy 1: „cel dzisiejszego wydarzenia"

Aby zapoznać się z pełnym szablonem arkusza przebiegu wydarzenia, odwiedź naszą stronę internetową.

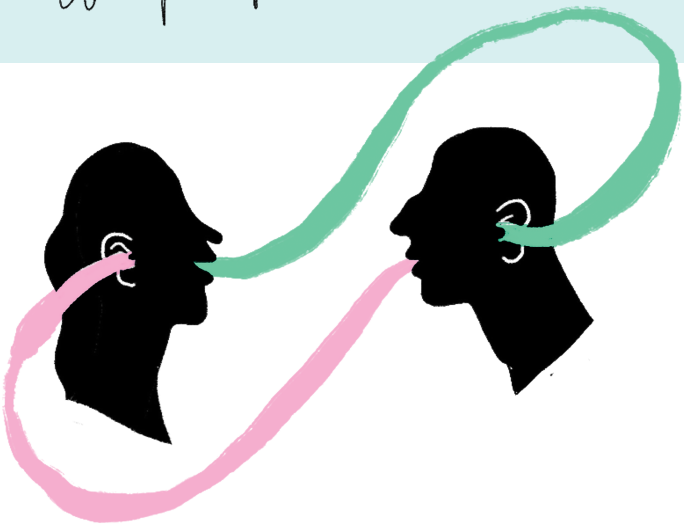
ORGANIZOWANIE DIALOGU I WYMIANY WIEDZY

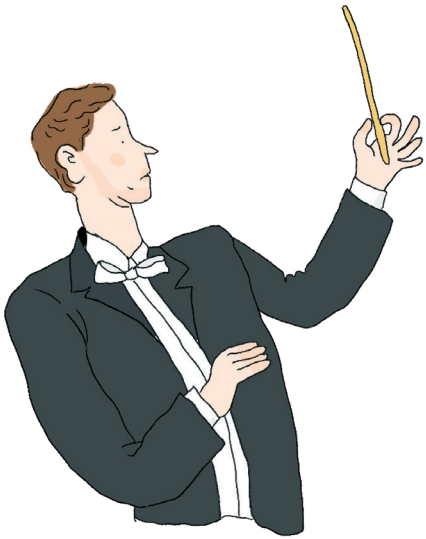
W poprzednim rozdziale wprowadzono pewien poziom szczegółowości konieczny przy planowaniu procesu współtworzenia. Ale to nie wszystko, więc potrzebujemy zagłębić się w detale. Oznacza to omówienie, co się dzieje w danej chwili wydarzenia, gdy wszyscy czekają na rozpoczęcie procesu.

To dlatego będziemy mówić o ukierunkowaniu na facylitację i technikach facylitacji, czy też jak określają to niektórzy – o sztuce prowadzenia spotkania. Celem nie jest to, by od razu wejść w rolę facylitatora. Znaczenie ma przede wszystkim to, że trzeba mieć jaśniejszy obraz potrzebnych kompetencji i zrozumieć atmosferę, jaką należy stworzyć przy takich wydarzeniach.

Nawet jeżeli nie jesteście facylitatorami w ścisłym tego słowa znaczeniu, będziecie osobą z cenną wiedzą, która pomoże w zaplanowaniu każdej sesji. Rozumiejąc, do czego powinna lub nie powinna prowadzić facylitacja, będziecie w stanie określić wymogi i zadawać krytyczne pytania. Będziecie też w stanie przygotować facylitatora zewnętrznego lub wewnętrznego. Pomoże to również przy współpracy z organizacją zewnętrzną wybraną w przetargu, tak jak miało to miejsce w miastach València, Wrocław czy Łódź!

talking & listening to people





Zanim przejdziemy dalej zachęcamy do zapoznania się z materiałami wideo. Wiecie, co robić!

***WIDEO 1** – Obejrzyj fragment 6.42–7.51 – Zwróć uwagę na dyrygenta i muzyków. Jaka jest rola dyrygenta?*

***WIDEO 2** – Obejrzyj całość – zwróć uwagę na gości i prowadzącego oraz na to, co dzieje się w pomieszczeniu – jak dochodzi do przekazania władzy i odpowiedzialności?*

Powyższe materiały wideo pomogą w zrozumieniu kompetencji, postaw i zdolności, które pozwalają stać się facylitatorem zmiany. Uważamy, że dwa główne aspekty, w których należy zdobyć sprawność to:

Koordynowanie

Jesteście w stanie promować odważne wizje dla miasta i zawierać nowe sojusze między sektorami społeczeństwa, które mogą pomóc w pilotowaniu nowych rozwiązań. Koordynowanie jest trochę jak przewodzenie nowemu ruchowi i jednoczenie wszystkich muzyków wokół wspólnego działania – kierowanie orkiestrą jako całością. Oznacza to, że należy dostrzec znaczenie i „umiejętności" każdego z członków orkiestry.

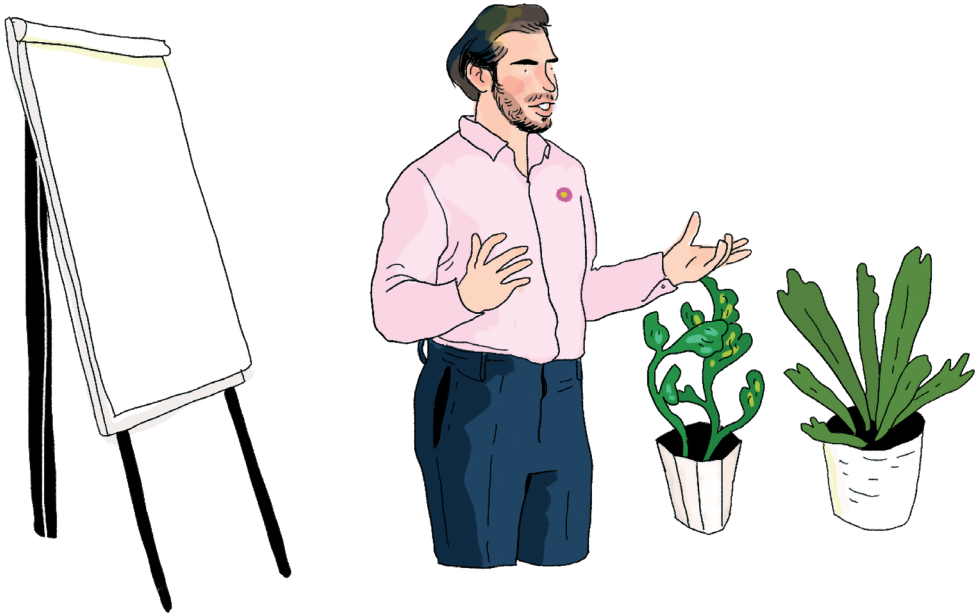
Wskazywanie kierunku

Możecie ułatwić działanie i czynić je bardziej angażującymi wszystkich uczestników i uczestniczek procesu transformacji oraz brać w nim aktywny udział (szczególnie za pierwszym razem). Możecie tworzyć bezpieczną przestrzeń, w której każdy może przedstawić swoją perspektywę i uczyć się od innych. Sprawiacie, że każda osoba czuje, że jej wiedza jest cenna, co umożliwia uczenie się horyzontalne. Jako prowadzący będziecie przewodnikami lub przewodniczkami grupy. Musicie zapewnić, aby każdy czuł się dostatecznie komfortowo, o ile nie jesteście (głównym) powodem, dla którego uczestniczy aktywnie w przedsięwzięciu.

Dobry prowadzący lub prowadząca spotkania wierzy, że pozostałe osoby w pomieszczeniu (uczestnicy, uczestniczki) mają kompetencję do tego, by przyjąć inicjatywę i odegrać swoje role, gdy zajdzie taka potrzeba.

Pięć głównych kompetencji dobrego/ej prowadzącego/ej

W tym rozdziale, mając na uwadze wspomniane role, przedstawimy kompetencje, jakie powinien mieć dobry/a prowadzący/a w procesie współtworzenia. Chociaż można dostrzec wiele podobieństw łączących taki proces z wydarzeniami organizowanymi z okazji rozmaitych obchodów i uroczystości, są też ważne różnice, które czynią z takiego spotkania okazję do zaangażowania mieszkańców i mieszkanek w **rzeczywisty proces współtworzenia**. Pięć kompetencji opisanych w kolejnych akapitach to: *sztuka powitania, odczytywanie atmosfery i słuchanie, zadawanie pytań wspierających dialog, umiejętne wykorzystywanie głosu i mowy ciała oraz zarządzanie napięciami.*



Pierwsza kompetencja dobrego/-ej prowadzącego/-ej: Powitanie

Powitanie rozpoczyna się jeszcze przed oficjalnym rozpoczęciem spotkania.

Jak zapewnić, aby uczestnictwo nie wiązało się z koniecznością pokonywania barier (fizycznych, psychologicznych lub społecznych)?

Należy rozważnie wybrać miejsce i zadbać o dostępność. Jeżeli miejsce jest interesujące i ciekawe, ale bariery są ewidentne, należy działać wyprzedzająco lub zapewnić tymczasowe rozwiązania, tak aby każdy mógł dotrzeć tam bezpiecznie i bez problemu! Przykładowo, jeżeli miejsce wydarzenia znajduje się na stromym zboczu, a jeden z uczestników jest osobą z niepełnosprawnością, o ograniczonej sprawności ruchowej, wspinaczka po takim zboczu może stanowić wyzwanie. Jak zapewnić, by ta osoba poczuła się uwzględniona? Jak zapewnić, by nie musiała prosić o pomoc?

Każda bariera – fizyczna lub psychiczna – sprawia, że uczestnicy przybędą z opóźnieniem lub w złym nastroju. Upewnijcie się, że wskazówki i instrukcje są jasne.

Co może sprawić, że ludzie zaczną ze sobą rozmawiać, jeszcze zanim proces oficjalnie się rozpocznie?

- **Zapewnijcie poczęstunek i kawę.** Zapraszajcie gości, by się częstowali!
- Zaplanujcie przestrzeń na **nieformalne rozmowy** dla tych, którzy przybędą wcześniej.
- **Porozmawiajcie z uczestnikami i uczestniczkami** jeszcze przed rozpoczęciem wydarzenia. Poznajcie ze sobą gości, którzy się nie znają.
- **Zapewnijcie tło muzyczne** i zapewnijcie przyjazną atmosferę, o której ludzie będą mówić.
- Przygotujcie **zadania wstępne do rozwiązania / omówienia,** tak aby zachęcić uczestników i uczestniczki do rozmowy. Powierzcie zadania osobom, które przybyły wcześniej. Wzmocni to ich pewność siebie i sprawi, że poczują się częścią wydarzenia.

Pomyślcie o przykładach z własnego doświadczenia i sytuacjach z tego rodzaju wydarzeń! Co było najbardziej godnym zapamiętania momentem? Co było najbardziej ekscytujące? Co kompletnie wam się nie podobało?

Wznieście toast!

Pierwszym etapem każdego wydarzenia jest stworzenie więzi między uczestnikami i uczestniczkami i równych warunków działania. Dokładnie to samo dzieje się na każdej imprezie – trzeba wiedzieć, co świętujemy.

Spróbujcie sami!

Postarajcie się przygotować przemówienie rozpoczynające proces grupowy w taki sposób, jak gdybyście mieli wznieść toast. Ma być krótko i zwięźle. Bez urzędniczej nowomowy. Kierujcie się następującą strukturą:

1. **DLACZEGO** – wyjaśnijcie, dlaczego ich uczestnictwo jest ważne i pilne.
2. **JAK** - informujcie, na czym polega proces w taki sposób, aby skłonić do uczestnictwa.
3. **REZULTAT** – zapewnijcie natychmiastową nagrodę – co uczestnicy zyskają danego dnia? (To również sposób na zarządzanie oczekiwaniami).

Druga kompetencja dobrego/-ej prowadzącego/-ej: Odczytywanie atmosfery i słuchanie

Czy kiedykolwiek rozmawialiście z kimś, kto sprawiał wrażenie naprawdę zaangażowanego i zainteresowanego każdym słowem wychodzącym z waszych ust? Jak się czuliście?

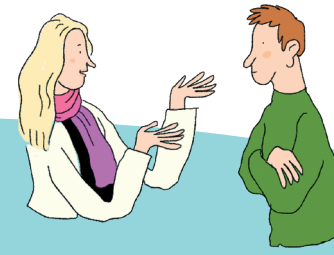
Ważni? Rozumiani? Tak właśnie czują się osoby prawdziwie wysłuchane.

Gdy mierzymy się ze złożonymi i globalnymi problemami, takimi jak zmiana klimatu, musimy rozumieć perspektywę innych osób. Musimy uczyć się od siebie nawzajem, czerpać wiedzę z innych sektorów i poszukiwać rozwiązań wśród różnych grup społecznych. Szczególnie należy wysłuchać osoby, które zazwyczaj nie mają możliwości zabrania głosu.

> *„Jako facylitator musisz stworzyć atmosferę, w której każdy będzie czuł się komfortowo i będzie skłonny wyrazić swoje zdanie i zabrać głos".*
>
> **Sara Nardi** - kierowniczka projektu, grupa VOLCANO

Jednym ze sposobów, by to osiągnąć, jest wygłoszenie przemówienia otwierającego, a następnie szybkie przejście do zbiorowej rozgrzewki, w której nacisk kładzie się na słuchanie. Należy podzielić uczestników na losowe „grupy" liczące ok. 4–5 osób lub poprosić o podzielenie się na grupy, na przykład według płci lub reprezentowanego sektora społeczeństwa (np. aktywiści, deweloperzy, rodzice itp.), a potem zaprosić do zastanowienia się nad wspólnym zagadnieniem.

Zazwyczaj zagadnienie to nie ma związku z tematem wydarzenia, ale z perspektywą ludzką lub indywidualną, tj. jest to coś związanego z codziennym życiem; sytuacja, której doświadczyła większość uczestników i uczestniczek; coś związanego z czynnikami, które ich motywują i ich pasjami. Pod koniec tego zadania musimy dojść do punktu, w którym mamy poczucie, że wszyscy jesteśmy ludźmi i że nasze opinie i perspektywy są tak samo ważne i równoprawne jak opinie i perspektywy wszystkich osób zgromadzonych w pomieszczeniu. Warto zainspirować się poniższymi przykładami!



Przykład zadania na rozgrzewkę

Narysuj na podłodze/ziemi okręgi reprezentujące „bazy". Poproś, aby każdy wybrał jedną, kierując się tym, jaką grupę reprezentują lub jak postrzegają swoją rolę w procesie. Gdy każdy znajdzie swoje miejsce, poproś, by dobrali się w pary z osobą z innej bazy/osobą, której nie znają.

Gdy każdy będzie miał parę, odczytaj następujące hasło:

OPCJA 1

(Dzielenie się informacją z grupą): Jaką masz tajemnicę, o której nie wiedzą nawet twoi najbliżsi współpracownicy?

1. jedna minuta – jedna osoba mówi – druga osoba słucha – nie przerywamy; zamiana
2. jedna minuta – jedna osoba mówi – druga osoba słucha – nie przerywamy; zamiana
3. trzydzieści sekund – referujemy historię osoby z pary większej grupie; zamiana
4. trzydzieści sekund – druga osoba z pary opowiada historię pierwszej osoby większej grupie

OPCJA 2

(Nawiązywanie relacji w parach): Dlaczego tu jesteś? Na jakiej jednej kwestii najbardziej ci tutaj zależy?

1. 3 minuty – mówienie – słuchanie – nie przerywamy; zamiana
2. 3 minuty – słuchanie – mówienie – nie przerywamy
3. 30 sekund – Podziel się ze wszystkimi odpowiedzią na drugie pytanie Odpowiedź na pierwsze pytanie jest przeznaczona tylko dla osoby z pary.

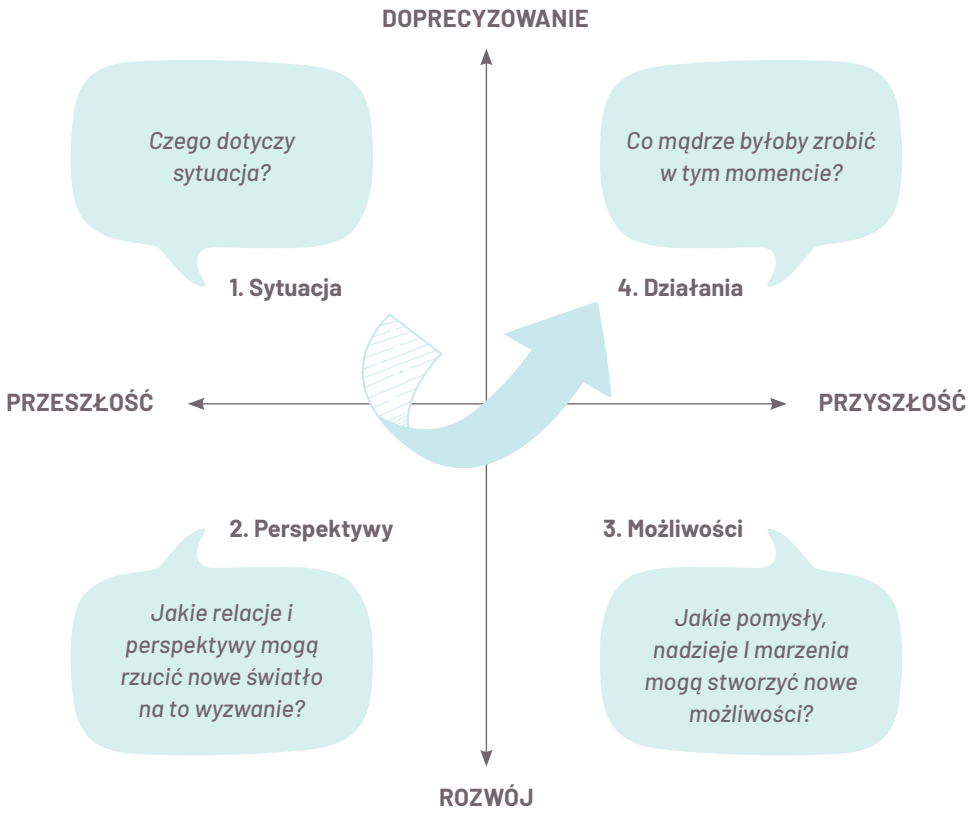
Być może zainspiruje was to WIDEO! – „TV 2 Play – All That We Share"

Trzecia kompetencja dobrego/-ej prowadzącego/-ej: Zadawanie pytań wspierających dialog

Włączenie się facylitatora w dyskusję grupową w celu zadania trafnych pytań może pomóc w nadaniu dyskusji pożądanego kierunku. Postawienie dobrych pytań może pomóc i wam, i grupie, z którą pracujecie. Dzięki temu uczestnicy i uczestniczki lepiej zrozumieją złożony problem i znajdą lepsze rozwiązanie.

Formułując pytania, warto mieć z tyłu głowy przedstawiony niżej schemat. Każda ćwiartka odpowiada innemu rodzajowi pytań. Można postrzegać każdą ćwiartkę jako krok do wykonania, jeżeli chcemy sprawić, by uczestnicy i uczestniczki odeszli od swojego aktualnego rozumienia problemu w stronę sugerowania rozwiązań, które mogą być istotne dla większej liczby osób.

Aby zilustrować ten proces, posłużymy się przykładem warsztatów, podczas których pomagacie urzędniczce miejskiej (Gosi) napisać przemówienie. Ma ono przekonać jej przełożonego, by przyznał środki finansowe i zasoby na projekt.



Źródło: *Tomm K (1988) „Interventive interviewing: Part 111. Intending to ask lineal, circular strategic and reflexive questions". Family Process 27 1-15.*

ĆWIARTKA PIERWSZA:
Czego dotyczy sytuacja?

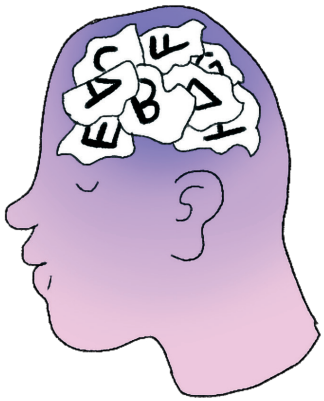
Pytania koncentrują się na przeszłości lub teraźniejszości. Gosia jest w centrum wydarzeń. Jako facylitator możesz zapytać:

W jakim kontekście masz wygłosić przemówienie? Co już zrobiłaś? Jak idzie? Co działa? Co nie działa? Co należy wiedzieć o tej sytuacji?

ĆWIARTKA DRUGA:
Jakie relacje i perspektywy mogą nadać temu wyzwaniu nowy wymiar?

Pytanie dotyczy przeszłości lub teraźniejszości z perspektywy innych osób niż osoba, której zadajemy pytania. W tej sytuacji byłby to szef Gosi, przełożony i współpracownicy przełożonego. Jako facylitator możesz zapytać:

Kto jest zaangażowany w całą tę sytuację? Jak przełożony opisałby tę sytuację, gdybyśmy z nim porozmawiali?



ĆWIARTKA TRZECIA:
Jakie pomysły, nadzieje i marzenia mogą tworzyć nowe możliwości?

Pytanie dotyczy możliwych przyszłych rezultatów i postrzegania sytuacji z perspektywy innych osób i interesów. W tej sytuacji poprosilibyśmy Gosię o opisanie przyszłych rezultatów:

Spójrzmy w przyszłość i załóżmy, że prezentacja przed szefem wypadła naprawdę dobrze. Co powiedziałby szef, gratulując ci bardzo dobrej prezentacji? Co by podkreślił? Pomyśl o konkretnych przykładach, które sprawiłyby, że postrzegałabyś to jako sukces.

ĆWIARTKA CZWARTA:
Co warto byłoby zrobić na tym etapie?

Pytanie dotyczy tego, jakie działanie podjąć, by urzeczywistnił się wymarzony rezultat przedstawiony w poprzedniej ćwiartce. W takiej sytuacji zapytalibyście Gosię:

Jaki jest dla ciebie najlepszy sposób na pracę nad przygotowaniem prezentacji w tej chwili? Jakie masz teraz przemyślenia na temat tego, jak najlepiej osiągnąć rezultat, który opisałaś wcześniej?

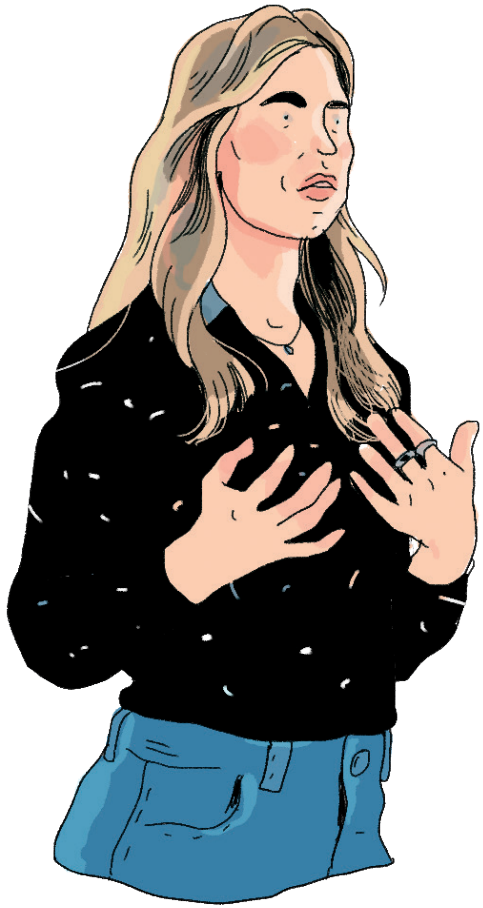
Czwarta kompetencja dobrego/-ej prowadzącego/-ej:

Głos i mowa ciała (Mowa ciała, gesty, intonacja itp.)

Podczas procesu facylitacji będzie wiele sytuacji, przy których trzeba podnieść głos. Przykładowo trzeba będzie poprosić o ciszę, zwrócić uwagę na konkretny problem lub podkreślić pewien aspekt dyskusji itp.

Chociaż może to być niezbędne, dla wielu z nas i tak jest to niekomfortowe. Dlatego szczególnie ważny po takim działaniu jest powrót do swojej komfortowej pozycji wyjściowej (mowa ciała) i pokazanie ugruntowania, kontroli i autorytetu.

Jeżeli nie jesteśmy (jeszcze) gotowi na podnoszenie głosu lub jeżeli mamy do czynienia z bardzo dużą grupą, są też inne sposoby: można użyć dzwonka, szklanki i łyżeczki, wejść na krzesło, by każdy mógł nas zobaczyć itp.



Spróbujcie sami!

- 3 min – Poćwicz swoją pozycję wyjściową. Musi być ona komfortowa, świadczyć o ugruntowaniu oraz powodować, że odbiorcy będą cię postrzegać jako osobę spokojną.
- 10 min – Poćwiczcie w kręgu
  - Poziom głośności 1 – witajcie (jak gdybyście mówili do osoby stojącej naprzeciwko)
  - Poziom głośności 2 – witajcie!! (jak gdybyście wznosili toast/ wygłaszali przemówienie przed niewielką grupą)
  - Poziom głośności 3 – witajcie!!! (Witam wszystkich! Jak gdybyście mówili do setek ludzi w pełnej sali)
  - Pozycja wyjściowa

Piąta kompetencja dobrego/-ej prowadzącego/-ej: Zarządzanie napięciami

Jak konstruktywnie zarządzać napięciami?

Wykorzystajcie ten (spisany) cytat pochodzący z niedawnych warsztatów. Przedstawione kroki mogą pomóc w przeprowadzeniu tego dialogu. Innym użytecznym narzędziem w takiej sytuacji może być rozdział *„Zasady komunikacji bez przemocy”* (s. 40).

„Spodziewałam się po tej sesji czegoś więcej. Czuję, że muszę mówić za innych. Szczerze mówiąc, nie widzę związku zadań z projektem! Obawiam się, że tracimy czas!”

UZNANIE – Potrzeba odwagi, by zabrać głos, stojąc przed dużą grupą. Doceńcie energię i poświęcenie danej osoby! Podziękujcie za zaangażowanie i unikajcie bezpośredniego zwracania się do mówcy/grupy (form „ty”/“wy”) (bezpośredniego ataku na osobę i grupę) oraz słowa „ALE”. Nie zmuszajcie ludzi do zajmowania stanowiska jednej ze stron (prowadzącego/krytyka).

PRZEFORMUŁOWANIE – Powtarzajcie głośno, co powiedziała dana osoba, ale nadajcie temu pozytywny wydźwięk. Ważne jest, by skupić się na potrzebach danej osoby. Co ta osoba faktycznie mówi? Co faktycznie wywołuje jej frustrację? Zachowajcie profesjonalizm i nie odnoście się do aspektu emocjonalnego. Przykładowo: Wyjaśnijcie, stosując mocne argumenty, dlaczego i w jaki sposób zaprojektowana sesja MA znaczenie dla zadania. Okażcie pokorę i otwartość, by od teraz była jeszcze bardziej istotna. Poproście osobę, by pomogła udoskonalić proces (zob. kolejny punkt).

ZAPROSZENIE I WSPÓŁTWORZENIE – Zaoferujcie danej osobie możliwość kształtowania programu na przyszłość. Przykładowo: Jak możemy sprawić, by ten punkt stał się dziś częścią naszego programu? Zaproponujcie innym osobom, które są tym zainteresowane, możliwość dołączenia do dyskusji. W razie konieczności zróbcie najpierw przerwę. Zastąpcie jedną z sesji, aby zapewnić uwzględnienie danej potrzeby. Jeżeli projekt / metoda wybrana i przedstawiona uczestnikom spotyka się z istotną krytyką, facylitator powinien być w stanie zmienić całość programu tak, by uwzględnić tego rodzaju nowe potrzeby.

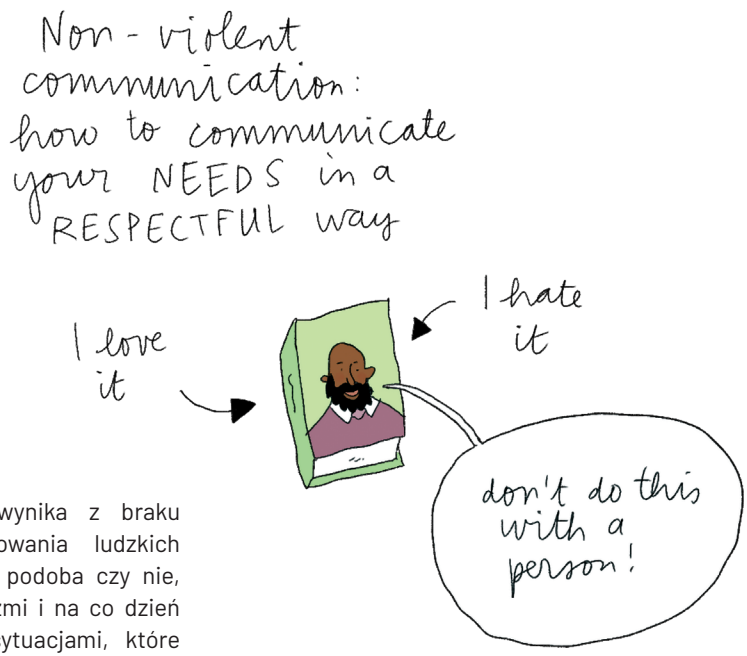
Spróbujcie sami!

Przeczytaj cytat z warsztatów zamieszczony na początku tego podrozdziału i zastanów się nad następującym pytaniem: ***Jak odpowiedzieć tej osobie?***

Drabina eskalacji konfliktu

Pamiętajcie, że nie każdy konflikt można rozwiązać w drodze facylitacji! W przypadku każdego konfliktu mamy do czynienia z różnymi jego etapami i innymi rodzajami zaangażowania, które mogą pomóc w jego rozwiązaniu. Pomaga to zrozumieć model Friedricha Glasla.

Zasady komunikacji bez przemocy



Większość problemów wynika z braku dostatecznego komunikowania ludzkich potrzeb. Czy nam się to podoba czy nie, wszyscy pracujemy z ludźmi i na co dzień mamy do czynienia z sytuacjami, które wymagają od nas przekazywania, czego chcemy. Rezultat tej prostej operacji wpłynie na to, w jakim stopniu uda się zaspokoić nasze potrzeby, a w ostatecznym rozrachunku – na ile zadowoleni czujemy się w danym momencie, w danym czasie i w danym społeczeństwie.

Omówiliśmy dotąd – i jeszcze powtórzymy – w jaki sposób rozumienie perspektyw innych osób i ich potrzeb ma kluczowe znaczenie dla procesów współtworzenia. To z tego względu chcemy wspomnieć w tym miejscu o zasadach komunikacji bez przemocy (NVC). Jest to technika stworzona przez Marshalla Rosenberga, która pomaga ludziom komunikować się w sposób w większym stopniu oparty na współpracy i empatii. Nie chodzi o rozwiązywanie konfliktu, przekonywanie innych czy szukanie rozwiązań, ale budowanie porozumienia na poziomie uczuć i potrzeb.

Przyjrzyjmy się przykładowi: dwóch przyjaciół rozmawia o nowej książce. Całkiem łatwo jest wyrażać osobiste doświadczenia poprzez czarno-białe osądy: „Naprawdę podobała mi się ta książka" lub „Ta książka strasznie mi się nie podobała". Czy to zmienia tę książkę? Nie. Książka zostaje dokładnie taka sama, jak w chwili, gdy ją opublikowano. Na szczęście książki nie mają uczuć, więc takie ekstremalne komentarze nie zrobią na nich wrażenia.

Z ludźmi jednak sytuacja nieco się komplikuje. Powiedzmy, że jesteście w kawiarni z przyjacielem i rozmawiacie o czymś bardzo dla was ekscytującym. Widzicie, że druga osoba cały czas spogląda na telefon i zupełnie nie słucha tego, co mówicie. Pierwsza myśl to „jest taki samolubny, że nie zwróci uwagi, o czym mowa, dopóki temat nie zacznie dotyczyć jego samego",

a z waszych ust wychodzą słowa: „Zaczniesz słuchać czy zamierzasz cały czas bawić się telefonem?”.

„Każdy osąd to tragiczny wyraz niezaspokojonej potrzeby”.
Marshall Rosenberg

Można sobie łatwo wyobrazić natychmiastową reakcję drugiej osoby.

Gdy zachowanie ludzi nie zaspokaja potrzeby (np. bycia wysłuchanym), łatwo wpaść w pułapkę osądzania. Trudno natomiast uzmysłowić sobie, że te osądy są znakiem chwili słabości i sposobem wyrażania emocji. Gdy prośbę, czego się potrzebuje, wyraża się przed takie osądy, reakcja będzie zawsze bardzo emocjonalna, a odpowiedź również będzie zawierać osąd.

Co można zrobić, by zakomunikować swoją potrzebę, jednocześnie budując zaufanie i empatię?

Cztery zasady komunikacji bez przemocy pokazują, jaką strukturę nadać prośbie:

1. OBSERWACJE: Co widzę...

To informacja o faktach. Przedstawienie obrazu, jaki można by uchwycić, robiąc zdjęcie. Każdy to widzi i jest to obiektywny punkt widzenia. W przykładzie z kawiarnią faktem jest to, że przyjaciel spogląda na telefon.

2. UCZUCIA: Jak się czuję...

Inne osoby nie są w stanie czytać w waszych myślach, więc musicie jasno określić, jakie uczucia wywołuje w was ta sytuacja. W przykładzie z kawiarnią można zgadnąć, że czujecie się źli / smutni, bo nie czujecie się słuchani.

Jeżeli –
jak my wszyscy –
macie problem
z nazwaniem emocji,
*spójrzcie na **listę emocji***
(strona pierwsza).

3. POTRZEBY: Czego potrzebuję...

W kolejnym kroku musicie przedstawić swoje aktualne potrzeby. Ponieważ problem zaczyna się od niezaspokojonej potrzeby, to właśnie ona jest elementem, który musi być dobrze zakomunikowany. Wróćmy do przykładu z kawiarnią. Jesteście podekscytowani i chcecie się tym podzielić, więc chcecie być wysłuchani.

*W razie potrzeby skorzystajcie z **listy potrzeb** (strona druga).*

4.WNIOSKI: O co proszę...

Na koniec musicie poprosić o to, czego chcecie, by wasze potrzeby były zaspokojone. Nawet jeżeli inna osoba nie ma obowiązku spełnić waszej prośby, wyrażenie swoich uczuć i potrzeb to już krok w stronę budowania empatii i relacji opartej na zaufaniu. Wróćmy po raz kolejny do przykładu z kawiarnią. Prośba jest bardzo prosta: chcecie niepodzielnej uwagi drugiej osoby i tego, by druga osoba was wysłuchała.

Złączenie wszystkich czterech zasad w jedno zdanie wyglądałoby tak:

„Widzę, że ciągle spoglądasz w telefon i nie skupiasz na mnie swojej uwagi... To sprawia, że jestem smutny_a i sfrustrowany_a, bo to dla mnie ważny temat i chcę, żebyś wiedział, co się wydarzyło. Potrzebuję, żebyś mnie wysłuchał. Czy możesz przestać patrzyć w telefon i posłuchać? Jeżeli nie, to mogę porozmawiać o tym z kimś innym".

Jak już wspomniano, taka wypowiedź może się spotkać z różnymi reakcjami, ale wyobraźmy sobie następującą odpowiedź:

„Przepraszam, że sprawiłem, że tak się czujesz. Naprawdę interesuje mnie to, co mówisz, ale bardzo trudno mi się skupić, bo dzieje się teraz TO i TO i na tym koncentruje się moja uwaga".

Nawet jeżeli odpowiedź ta nie sprawia, że potrzeby zostają zaspokojone, tego rodzaju komunikacja może pomóc w zrozumieniu problemu bez uciekania się do argumentów, które wpłyną na porozumienie między wami a przyjacielem.

Realizacja w praktyce

Chociaż nacisk położono tu na interakcję na poziomie jednostek, każda organizacja i instytucja składa się z ludzi. Koniec końców za działania tego rodzaju grup odpowiada więcej niż jedna osoba.

To dlatego tak ważne jest, by najpierw zrozumieć, jak stosować to narzędzie w kontekście osobistym, a dopiero potem przenieść je na bardziej złożone komunikaty (np. zalecenia dla decydentów) oraz prośby kierowane do różnego rodzaju odbiorców.

Na początku każdego procesu współtworzenia można wykonać następujące ćwiczenie.

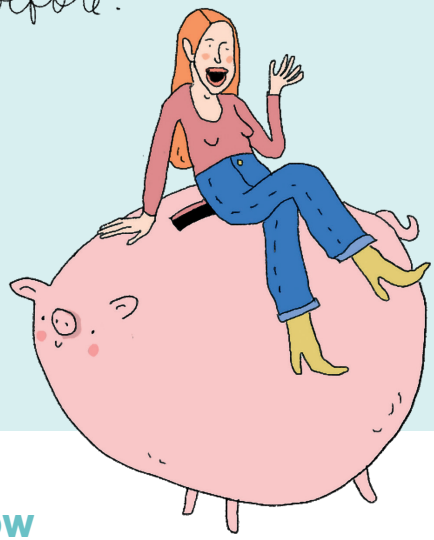
W grupach trzyosobowych przyjrzyjmy się następującym sytuacjom z życia i odpowiedzmy na następujące pytania.

Jak sformułowalibyście prośbę do tej osoby?
(3–5 min na pracę w grupach i 2 min na podzielenie się ze wszystkimi)

- Współlokator_ka nie zmywa naczyń po gotowaniu.
- Partner_ka pracuje do późnych godzin, a wy chcecie porozmawiać o tym, że mieliście ciężki dzień i potrzebujecie wsparcia.
- Wracacie do domu, rodzic chce opowiedzieć wam, jak minął mu dzień, a wy w tej chwili naprawdę nie możecie słuchać i potrzebujecie chwili dla siebie.

Zastanówcie się, jak zastosować to narzędzie do innych sytuacji osobistych i prywatnych.

Sometimes you don't need money, you just need help from someone who's done this before.



ZNAJDOWANIE ZASOBÓW POZWALAJĄCYCH NA WSPÓLNE INWESTYCJE

Odkrywanie „nowych" zasobów

Wyobraźcie sobie, że udaje się wam się znaleźć wiele innowacyjnych rozwiązań dzięki inkluzywnemu i demokratycznemu procesowi współtworzenia. Wyobraźcie sobie, że rozwiązania te mogą być odpowiedzią na jedno z pilnych wyzwań, z jakim mierzy się miasto, np. fale upałów lub powodzie. Wyobraźcie sobie, że mogą być wdrożone przez miasto i mieszkańców. Czego brakuje?

Od samego początku miasta pilotażowe uważały, że jednym z głównych wyzwań jest znajdowanie zasobów (finansowych i innych), które pozwolą wprowadzić w życie rezultaty procesów współtworzenia. Powszechnie wiadomo, że trzeba robić więcej, by skutecznie walczyć ze skutkami zmiany klimatu. Wiadomo również, że ważną rolę odgrywają tu miasta i ich infrastruktura. **Dlaczego zatem tak trudno znaleźć zasoby (finansowe i inne) konieczne do inwestowania w takie inicjatywy?**

Jeżeli ta kwestia nie zostanie rozwiązana, może wpływać szkodliwie na długofalowy wizerunek miasta i starania urzędników w dziedzinie budowania zaufania i tworzenia relacji z mieszkańcami i mieszkankami. Może tak być przykładowo, gdy podejmowane są zobowiązania (np. dotyczące polityki, infrastruktury, usług), a potem nie są one realizowane ze względu na brak zasobów.

Podczas koordynacji projektu *Fair Local Green Deals*, a zwłaszcza podczas procesu współtworzenia, zaobserwowaliśmy ogólny spadek ambicji urzędników i urzędniczek miejskich przy opracowywaniu potencjalnych rozwiązań. Miasta wraz z ich mieszkańcami i mieszkankami koncentrowali się bardziej na rozwiązaniach, które nie wymagały istotnych inwestycji pieniężnych, ponieważ inne rozwiązania z większym prawdopodobieństwem nie zostałyby zrealizowane.

Chociaż sam proces współtworzenia nie rozwiąże problemu zmiany klimatu, nie rozwiąże go też koncentracja na uwalnianiu zasobów finansowych we wszystkich sektorach i na wszystkich szczeblach sprawowania władzy. Samorządy mają problem z tym, by uczynić projekty związane z ochroną klimatu „rentownymi" lub wartymi wsparcia finansowego w rozumieniu tradycyjnych kryteriów rynkowych. W rzeczywistości działania na rzecz klimatu rzadko wiążą się z niskim ryzykiem i natychmiastowym zwrotem z inwestycji, na jakie na ogół liczą inwestorzy. Powoduje to **fundamentalny rozdźwięk** między celami rynku a celami miasta, ponieważ administracja dąży do realizacji szerszych wartości społecznych i środowiskowych oraz ukierunkowuje swoje działania na cele *długofalowe*.

Chociaż można podjąć wiele kroków, by uruchomić strumienie finansowania publicznego na różnych szczeblach europejskich, w naszym obecnym modelu gospodarczym to sektor prywatny pozostaje tym, który ma dostęp do większości zasobów finansowych. Z uwagi na historyczną pozycję gospodarczą Europy i długofalową stabilność finansową należy uznać to jednak za uprzywilejowaną pozycję wyjściową. Państwa usytuowane na półkuli południowej są często w większym stopniu zależne od organizacji międzynarodowych i finansowania pochodzącego z sektora prywatnego. W obydwu kontekstach niezbędne jest w każdym razie **bezpośrednie angażowanie sektora prywatnego**, tak by odgrywał większą rolę w finansowaniu działań na rzecz klimatu.

Dobrym punktem wyjścia jest refleksja nad tym, na ile – jako jednostki i społeczeństwo – doceniamy to, co mamy, czego potrzebujemy i z czego możemy korzystać. Innymi słowy, chodzi o **dokonanie ponownej wyceny naszej relacji z zasobami i korzyściami** oferowanymi i otrzymywanymi przez wszystkie istotny żywe i planetę. Każdy – zamiast być wyłącznie pasywnym konsumentem – może też wnieść w coś swój wkład, zainwestować, stać się współtwórcą / beneficjentem zarówno w kontekście gospodarstwa domowego, jak i ulicy, sąsiedztwa czy planety.

Działania na rzecz innowacji podejmowane już w ramach normalnego modelu biznesowego są bardzo cenne, ponieważ pomagają w postawieniu pierwszego kroku. Można zacząć od łączenia różnych działań i projektów na rzecz klimatu w celu rozproszenia ryzyka i uzasadnienia korzyści, których nie da się wyrazić w równaniu inwestycyjnym. Zadziała to jednak tylko w niektórych kontekstach i miastach.

Tradycyjne podejście ilościowe pozwalające stawić czoła temu wyzwaniu na ogół polegałoby na gromadzeniu pieniędzy – w realiach, w których dostęp do zasobów finansowych jest bardzo nierówny. W takim podejściu jasno określa się, kim są osoby i podmioty u władzy, które mogą zapewnić takie zasoby. To dlatego, nieważne ile pieniędzy zbierzemy, wyzwania nieznające granic, takie jak zmiana klimatu, nie zostaną rozwiązane, dopóki nie przemyślimy na nowo **wartości społecznych i środowiskowych** leżących u podstaw systemu gospodarczego, który opiera się na wzroście i wydobywaniu zasobów.

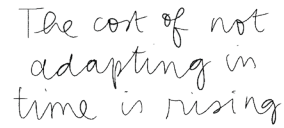
Ważne jest, by uświadomić sobie, że takie złożone zmiany nie zachodzą z dnia na dzień i wymagają innowacji społecznych zarówno na szczeblu jednostek, jak i społeczeństw, zatem zacznijmy od podzielenia wyzwania, przed którym stoimy, na pytania:

Jak przeszacować wartość zasobów, którymi (już) dysponujemy?

Sposób, w jaki społeczeństwa określają cenę zasobów materialnych lub niematerialnych, jest umową społeczną lub społecznym paradygmatem, a więc – innymi słowy – opiera się na ideach i przekonaniach wspólnych dla uczestników danej społeczności i przez nich akceptowanych. Chociaż tego rodzaju paradygmaty zyskały bardziej globalny wymiar i nie są czymś, co jednostki mogą zmienić same, w dalszym ciągu mogą one określać, na ile cenne są dla nich przedmiot, usługa, działanie i żywa istota.

Mając to na uwadze, należy przyjąć, że wszystkie sektory i wszyscy uczestnicy tworzący nasze społeczeństwo dysponują zasobami, którymi nie dysponuje sektor publiczny, i mogą na różne sposoby wprowadzać innowacje niedostępne dla sektora publicznego. To właśnie dlatego **inwestowanie zasobów powinno być częścią procesu współtworzenia**. Oznacza to, że współtworzenie nie powinno kończyć się z chwilą zaproponowania rozwiązań, a odpowiedzialność za realizację nie powinna spoczywać wyłącznie na władzach lokalnych, regionalnych czy krajowych. Nie zmienia to oczywiście faktu, że sektor publiczny powinien odegrać ważną rolę w sterowaniu takim procesem.

Stworzenie nowych form współinwestycji może prowadzić do otworzenia drogi ku **nowym interpretacjom ryzyka i podatności na zagrożenia**. Jasnym przykładem takiej interpretacji byłoby przykładowo szersze rozumienie konsekwencji, jakie może nieść brak działania na rzecz walki ze zmianą klimatu (np. liczba ofiar fal upałów, których śmierci można zapobiec), czy też dodatkowych korzyści, jakie mogą wynikać z takich inwestycji.



Dokładna forma modelu gospodarczego lub logiki współinwestycji, wynikającej z procesu współtworzenia, będzie zmieniać się w zależności od skali, rodzaju i kontekstu danego działania na rzecz klimatu. Przykładowo konkretne zainteresowane strony, które mają władzę / interes, by angażować się w zazielenianie terenów szkolnych, będą zupełnie różne i ich liczba będzie inna, jeżeli dane działanie na rzecz klimatu ma dotyczyć przestrzeni ogólnodostępnej wokół szkół w obrębie danej dzielnicy.

Nie chodzi jedynie o to, jak w łatwy sposób przyciągnąć inwestorów, spełniając warunki kształtowane popytem sektora prywatnego i finansowego, zanim dojdzie do uwolnienia kapitału. Chodzi o wsłuchanie się w potrzeby tych sektorów i zrozumienie, z czym się mierzą, gdy inwestują zasoby w działania na rzecz klimatu. Podobnie urzędnicy i urzędniczki miejskie oraz mieszkańcy i mieszkanki powinni mieć możliwość zakomunikowania swoich potrzeb i tego, co mogą zaoferować, by znaleźć płaszczyznę porozumienia.

Rozszerzanie zakresu umów społecznych

Czy na pewno chodzi (tylko) o pieniądze?

Koncepcja wartości i ryzyka, wpisana mocno w każdą operację inwestycyjną, jest czymś, co jako społeczeństwo stworzyliśmy, by wprowadzić system pozwalający nam ułatwić i zorganizować sobie życie. Każdy z nas ze względu na interakcje i relacje z innymi ludźmi i otaczającym nas światem materialnym, podświadomie rozumie, czym są te wartości. Jeżeli jednak wymiana towarów i usług staje się bardziej złożona i nabiera globalnego wymiaru, cel nadrzędny i cele społeczne przestają być już tak wyraźne.

Konsekwencją tej narastającej złożoności jest tendencja, by upraszczać wspomniane relacje. Przykładowo zatem, gdy dokonuje się inwestycji, mierzy się jedynie zwrot wyrażony w pieniądzu (wartość) i prawdopodobieństwo nieodzyskania ich w określonym czasie (ryzyko). To dlatego ludzie na ogół za jedyny cenny zasób uważają pieniądze. Innymi słowy, rzeczywisty obraz przesłania im kwestia pieniędzy.

Rozszerzenie tej perspektywy i wyeliminowanie tych barier to pierwszy krok na drodze ku nowej logice inwestycji, nowym modelom oraz odważniejszym i bardziej długofalowym celom, które doprowadzą do zmiany naszego obecnego modelu gospodarczego. Jak wspomniano we wcześniejszej sekcji, samo mówienie o neutralności klimatycznej nie przemawia do mieszkańców. Temat musi dotykać ich codzienności:

Wartość przedmiotów materialnych / niematerialnych i ryzyko braku tych przedmiotów w naszym życiu (np. koszt rzeczy).

Po wprowadzeniu przez pięć miast procesu współtworzenia w ramach projektu Fair Local Green Deal stwierdzono, że do realizacji działań na rzecz klimatu bardziej niż pieniędzy potrzeba było: czasu, pracy fizycznej i umysłowej, przestrzeni, wsparcia politycznego, urządzeń i narzędzi, roślin itp. Zrozumiano, że wartość wynikająca z takich działań wykracza poza zwrot pieniędzy wynikający z takiej inwestycji.

Korzyści te mają nazwy: dobrostan psychiczny i fizyczny, większa bioróżnorodność, oszczędność czasu, poprawa poziomu edukacji i lepsza jakość życia. W tej chwili pytanie brzmi: jak włączyć te aspekty w równanie inwestycyjne.

Zatem czy na pewno chodzi (tylko) o pieniądze? Jak to mówią, na wszystko znajdzie się piosenka. W tym przypadku bardzo przydatny może być utwór „Price Tag" Jassie J. z 2011 r. Odpowiedź brzmi: NIE.

Rozumienie na nowo wartości i korzyści

W tym rozdziale proponujemy eksperyment oraz testowanie alternatywnych ścieżek w kontekście lokalnym i z udziałem mieszkańców i mieszkanek waszych miast. Typową praktyką dla współtworzenia jest zatrzymanie się i refleksja. Dokładnie to należy zrobić, wykonując zadania przedstawione na kolejnych stronach.

Do zakwestionowania pojęcia wartości i ryzyka dochodzi, gdy staramy się ocenić, co przedmioty codziennego użytku wnoszą w życie ludzi. W ten sposób zrozumiecie, jak postrzegacie i kategoryzujecie zasoby (niefinansowe), którymi dysponujecie jako urzędnicy i społeczeństwo, a które zupełnie nie są cenione przez rynek. Po tej refleksji można wykorzystać ten sam mechanizm do przeprowadzenia odważniejszych operacji myślowych, np. rozważań nad działaniami przystosowującymi miasto do fal upałów.

*Dodatkowe materiały do zadań i szablony znajdują się na **stronie internetowej**.*

KROK 1 WARTOŚĆ

Zadanie: Ile są warte nasze przedmioty?

Celem tego zadania jest zastanowienie się nad tym, jaką wartość ludzie przypisują przedmiotom lub innym elementom życia codziennego, kierując się osobistymi spostrzeżeniami i priorytetami. Chodzi też o porównanie, na ile na taką wartość wpływa kontekst i rynek. Ta prosta gra stanowi okazję, by uczestnicy i uczestniczki zastanowili się nad postrzeganiem wartości. Ma pokazać, że obecny model gospodarki nie zawsze uwzględnia pewne korzyści i rodzaje ryzyka.

Czas: 20 min (10 min w parach i 5+5 min razem)

Rodzaj zadania: dyskusja plenarna + dyskusja w małych grupach (parach)

Instrukcje:

1. Wyjaśnij grupie, na czym polega zadanie. Możesz zacząć tak:

   „Ile są warte nasze przedmioty? Postaramy się zastanowić, jak ustalamy wartość rzeczy w naszym życiu, wykonując proste zadanie. Podzielę was na grupy (pary) i każdy z was wybierze przedmiot...".

2. Podziel uczestników na pary.

3. Każda osoba wybiera przedmiot. Jedna osoba wybiera funkcjonalny przedmiot: coś co jest potrzebne do codziennej pracy lub do życia (np. buty, telefon, laptop itp.). Inna osoba wybiera przedmiot, który ma znaczenie sentymentalne (np. prezent od dziadka, przedmiot z historią itp.).

4. Aby uczestnicy zastanowili się nad korzyściami i rodzajami ryzyka, zadaj im następujące pytania:

   „Co ten przedmiot wnosi do waszego życia?"

   „Co by się stało, gdyby nie było tego przedmiotu w waszym życiu?"

5. Po wysłuchaniu odpowiedzi poproś uczestników, by zgadli cenę przedmiotu drugiej osoby.

6. Zbierz ponownie uczestników i uczestniczki w dużej grupie i poproś, by podzielili się rezultatami rozmów.

Można użyć tabeli, by podzielić przedmioty na „zbieżne" (jeżeli cena wskazana przez osobę była zbieżna z ceną rynkową) lub „rozbieżne" (jeżeli między cenami występowała różnica). W dyskusji możesz zadać następujące pytania:

„- Czy to zadanie było trudne? Jeżeli tak, dlaczego?"

„- Czy wskazana cena była zgodna z faktyczną ceną rynkową przedmiotu? Dlaczego?"

KROK 2 WERYFIKACJA

Zadanie: Jak możemy na nowo zrozumieć korzyści i ryzyko?

W drugim zadaniu, odbywającym się po pierwszej dyskusji, chodzi o zastanowienie się, jak można na nowo zacząć zrozumieć wartość i ryzyko. Celem jest zastosowanie metody z pierwszego zadania, ale tym razem w odniesieniu do rzeczywistego przykładu na szczeblu miasta lub dzielnicy. Zaczynając od kwestii związanych z przystosowaniem do zmiany klimatu (takich jak fale upałów i działania na rzecz zazieleniania), grupę zachęca się, by spojrzała na te zagadnienia na nowo, analizując dodatkowe korzyści i możliwości zapobiegania ryzyku związanemu z klimatem, a także różne zasoby, które mogą pomóc w radzeniu sobie z ryzykiem.

Potrzeby czas: łącznie 60 min
(40 min w grupach i 10+10 min razem)

Rodzaj zadania: dyskusja plenarna + dyskusja w małych grupach

Instrukcje:

1. Przedstaw prawdziwy przykład całej grupie. Można zainspirować się poniższym przykładem.

   „Wyobraźcie sobie waszą okolicę lub ulice położone wokół szkoły, która znajduje się najbliżej waszego domu. Fale upałów są coraz częstsze. Miasto prowadzi proces współtworzenia z osobami i podmiotami, na które ten problem ma wpływ lub które mogą rozwiązać bądź nasilić problem. Celem jest wypracowanie działań na rzecz przystosowania do zmiany klimatu, rozwiązań, inicjatyw, które mogą pomóc w zwalczaniu problemu…".

2. Zachęć grupę, by porozmawiała o możliwych rozwiązaniach. Możesz posłużyć się chmurą wyrazów lub tablicą z przyklejanymi karteczkami.
3. Wybierz dwa główne rozwiązania i podziel uczestników i uczestniczki na dwie grupy (inna możliwość to wybranie wcześniej dwóch opcji, np. „Sadzenie drzew" lub „Instalacje wodne").
4. Poproś uczestników każdej grupy o stworzenie mapy (25 min) i zidentyfikowanie:
   - *Korzyści (społecznych, ekonomicznych i finansowych);*
   - *Zagrożeń związanych z wprowadzeniem/niewprowadzeniem rozwiązania (np. ryzykiem wprowadzenia rozwiązania może być gentryfikacja tego obszaru)*
5. Poproś uczestników i uczestniczki, by stworzyli drugą mapę (15 min) i zidentyfikowali zasoby (wszelkiego rodzaju), które pozwolą urzeczywistnić ten pomysł. Można zastosować pytania pomocnicze:

   „Jeżeli naszą wizją jest wdrożenie tego rozwiązania, jak to zrobimy?"

   „Co już mamy, a czego jeszcze potrzebujemy?"
6. Zbierz ponownie uczestników i uczestniczki w dużej grupie i poproś, by podzielili się rezultatami rozmów. Można użyć prostej tabeli, by podzielić spostrzeżenia na kategorie „Korzyści", „Ryzyko" i „Zasoby".

How can we recode
benefits & risks?

NOTES

JAK WYGLĄDA WSPÓŁTWORZENIE Z UDZIAŁEM MIAST, MIESZKAŃCÓW I MIESZKANEK?

OD TEORII DO PRAKTYKI: JAK ZMIERZYĆ SIĘ ZE ZŁOŻONĄ RZECZYWISTOŚCIĄ

W poprzednich rozdziałach przeszliśmy różne etapy występujące przy wdrażaniu znaczącego i inkluzywnego procesu współtworzenia. Teraz pora dodać kolejną warstwę. Nieważne, ile starań włoży się w planowanie takich procesów, pewne okoliczności pozostaną poza waszą kontrolą, przez co rzeczywistość staje się jeszcze bardziej skomplikowana i wymaga elastyczności.

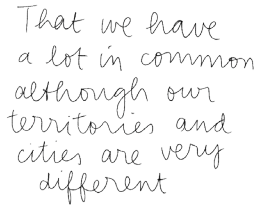
W tej części przedstawimy doświadczenia z pięciu miast objętych pilotażem i przyjrzymy się, jak próbowały one dostosować proces współtworzenia do swojego lokalnego kontekstu. Zamiast ujmować złożoność w kategoriach problemu, zachęcamy do bardziej pozytywnego nastawienia. Chodzi o to, by postrzegać wyzwania wynikające z testowania rozwiązań w terenie jako **okazję do ponoszenia porażek i wyciągania wniosków z popełnionych błędów**.

W projekcie Fair Local Green Deals wzięły udział València, Vitoria-Gasteiz (Hiszpania), Wrocław, Łódź (Polska) i Gent (Belgia), które miały okazję przez dwa i pół roku testować narzędzia, o których mowa w poprzednich rozdziałach[6].

Podjęły takie działania, dążąc do tego, by przełożyć najambitniejsze i najbardziej złożone strategie unijne[7] na szczebel lokalny. Należało to jednak uczynić, **nie zapominając o toczących się już działaniach** (np. lokalnych planach, strategiach i inicjatywach) i postępowaniu w sposób (bardziej) inkluzywny. Innymi słowy, chodziło to, by nikt nie pozostał w tyle.

W dalszej części podsumujemy wyzwania, z którymi zmierzyły się te miasta, a także wnioski, które z tego wyciągnęły. Przede wszystkim okazało się, że chociaż konteksty działania były bardzo różne, zaobserwowano wiele podobieństw.

[6] Więcej o projekcie na stronie 96
[7] Więcej o ***Europejskim Zielonym Ładzie***



GWIAZDA DZIAŁAŃ NA RZECZ KLIMATU [GENT]

Co dzieje się, gdy miasto chce stawić czoła wielu wyzwaniom związanym ze zmianą klimatu jednocześnie?

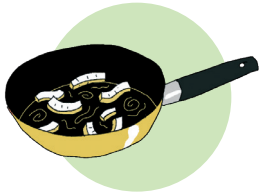
Taka sytuacja miała miejsce w mieście Gent. Władze miasta od dawna stosowały innowacje w dziedzinie angażowania mieszkańców i mieszkanek, realizując takie inicjatywy jako Koalicja na rzecz klimatu, Areny Klimatyczne czy Młodzieżowa Rada ds. Klimatu[8]. Prowadzone w mieście inicjatywy zainspirowały zespół odpowiedzialny za środowisko i klimat do zintensyfikowania prowadzonych prac poprzez zainicjowanie pięciu procesów współtworzenia jednocześnie, z których każdy był poświęcony innemu zagadnieniu. To sprawiło, że Gent był bardzo nietypowym uczestnikiem projektu Fair Local Green Deals. Do każdej grupy wyznaczony został urzędnik miejski, który monitorował prace i na różne sposoby angażował zainteresowane strony. Wspomniane osoby kontaktowe tworzyły forum – grupę obejmującą ponad 15 wydziałów i jednostek urzędu – umożliwiające wymianę opinii i podejmowanie decyzji w ramach projektu. Każdy proces współtworzenia toczył się oddzielnie według ***Modelu 1*** *(zob. rozdział „Jednoczenie mieszkańców: Projekt procesu współtworzenia" na str. 20)* i obejmował tę samą podstawową grupę uczestników i uczestniczek biorących udział w serii wydarzeń. Miasto występowało w charakterze zainteresowanej strony, a nie koordynatora, co umożliwiało mu wytyczanie kierunku, ale też wzmocnienie pozycji zaangażowanych osób i podmiotów.

Celem było zarówno wzmocnienie istniejących sieci kontaktów, jak i stworzenie warunków do tworzenia się nowych powiązań między systemami społeczno-gospodarczymi.

Fakt, że każda z pięciu grup rozpoczęła działanie na różnym poziomie „dojrzałości", wiązał się z koniecznością podjęcia dodatkowych działań pozwalających zaspokoić konkretne potrzeby. Innymi słowy, lokalne grupy, które nawiązały już relacje zaufania, miały inne oczekiwania niż te, które spotkały się niedawno po raz pierwszy.

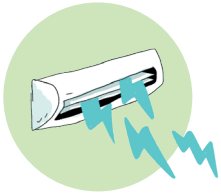
[8] Plan Ghent na rzecz klimatu na lata 2020–2025: ***https://www.calameo.com/read/00639544479db097ad1e64***

5 grup roboczych dla 5 wyzwań związanych z klimatem:



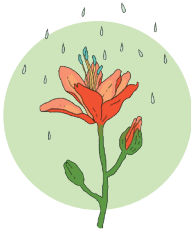
ŻYWNOŚĆ: Miasto chciało rozwinąć strategię w dziedzinie żywności, wspierając i wzmacniając działalność sieci powołanej 10 lat wcześniej. Celem było poszerzenie grup odbiorców i grup docelowych różnych inicjatyw, a także wsparcie rady ds. żywności przez zaangażowanie urzędnika miasta i zapewnienie zasobów merytorycznych (wskazówek dotyczących procesu).

KULTURA: Celem tego procesu współtworzenia było uzgodnienie wspólnej wizji i wspólnych celów w zakresie tworzenia Planu działań na rzecz klimatu w gronie szeregu instytucji kultury i przedstawicieli grup kulturalnych, takich jak *Rada Sztuki i Kultury czy Muzeum Designu.*



PRZYSTĘPNE CENOWO SPRZĘTY: Eksperyment ten polegał na zaangażowaniu mieszkańców w znajdowanie potencjalnych rozwiązań i prototypów na potrzeby trwałych i przystępnych cenowo sprzętów domowych. Proces współtworzenia był skoncentrowany na rozumieniu potrzeb i zapewnieniu informacji zwrotnych dotyczących dotychczasowych inicjatyw gminy.

OBIEGOWE MATERIAŁY BUDOWLANE: Przyglądając się istniejącym sieciom kontaktów, urzędnicy i urzędniczki miejskie próbowali skontaktować ze sobą pewne podmioty. Ponieważ na poziomie miasta nie istniała jasna strategia w dziedzinie gospodarki o obiegu zamkniętym, proces ten pomógł w określeniu kierunku celów ogólnych miasta.



FORUM KLIMATYCZNE: Forum Klimatyczne jest istniejącą już inicjatywą organizacji, przedsiębiorstw i instytucji, której celem jest przyspieszenie walki z kryzysem klimatycznym. W tym procesie współtworzenia zorganizowano warsztaty dla około 15 podmiotów (takich jak związki zawodowe i MŚP), koncentrujące się na: tworzeniu planu na rzecz neutralności klimatycznej na poziomie miasta z uwzględnieniem różnych sektorów; strategiach ograniczania zużycia energii i korzystania z energii ze źródeł odnawialnych; oraz dokonywaniu przy pomocy ankiet oceny skuteczności aktualnych działań na rzecz postępu transformacji energetycznej.

ZAZIELENIENIE MIASTA [ŁÓDŹ]

Co mogą zrobić mieszkańcy i mieszkanki, by wspierać tworzenie lepszej przestrzeni publicznej?

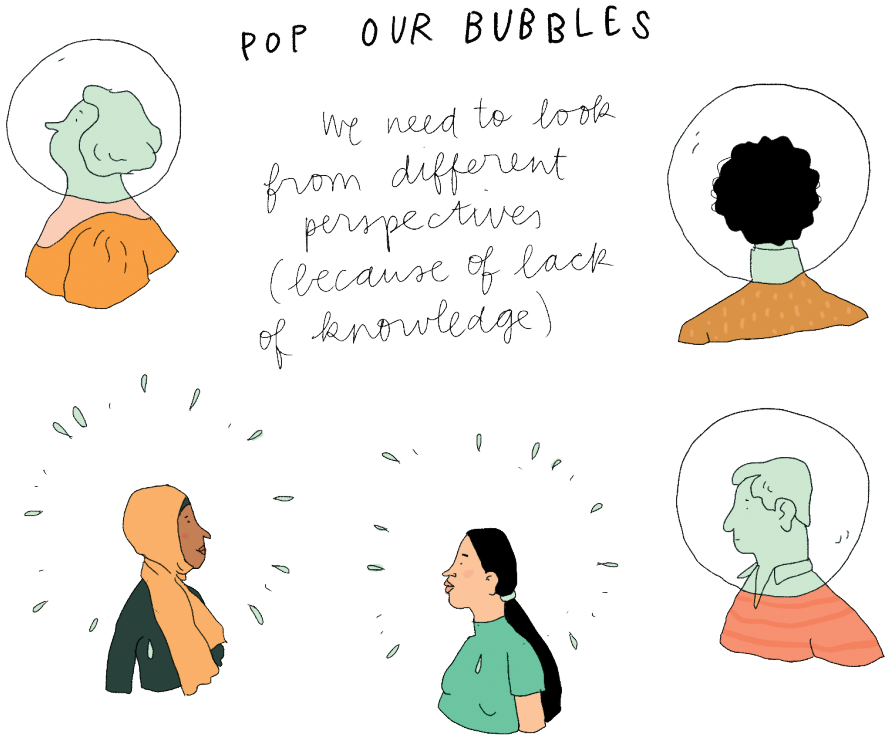
Tak brzmiało główne pytanie, które stawiał sobie *Wydział Kształtowania Środowiska*. Urzędnicy miejscy zaplanowali proces współtworzenia związany z zazielenianiem, które ma zwiększyć odporność miasta na skutki zmiany klimatu.

Zespół urzędników i urzędniczek postanowił zastosować metodę partycypacyjną w ramach istniejącej strategii dotyczącej tworzenia nowych publicznych ogrodów deszczowych. Tego rodzaju infrastruktura miała zapobiegać spływaniu wody z dróg i zabetonowanych powierzchni do lokalnych cieków wodnych w okresie silnych opadów.

W procesie skoncentrowano się na centrum miasta, a tematem debaty był projekt przestrzenny tego rodzaju terenów zielonych.

W przypadku Łodzi proces współtworzenia zaplanowano w oparciu o ***Model 2*** *(zobacz rozdział „Jednoczenie mieszkańców: Projekt procesu współtworzenia" na str. 20)*. Zorganizowano cztery wydarzenia, by włączyć w proces różne grupy zainteresowanych stron, takie jak studenci i uczniowie, lokalni aktywiści i aktywistki, radni czy przedstawicielki lokalnych mediów. Urzędnicy chcieli dołożyć szczególnych starań, by zaangażować osoby starsze i włączyć w inicjatywę sektor prywatny reprezentowany przez lokalnych przedsiębiorców i właścicieli małych firm.

Po pierwszym wydarzeniu pilotażowym zespół zorientował się, że prowadzenie takich spotkań było wyzwaniem ze względu na brak wcześniejszych przykładów, doświadczenia i umiejętności. Zaangażowano organizację zewnętrzną, która zapewniła wsparcie i zorganizowała warsztaty, podczas których mieszkańcy i urzędnicy mogli wyjść ze swojej strefy komfortu i swojej „bańki". W rezultacie zespół z Łodzi mógł dostrzec aspekty niedostrzegane z perspektywy instytucji i wyjść ponad osobiste przekonania, przyglądając się problemom z perspektywy innych.

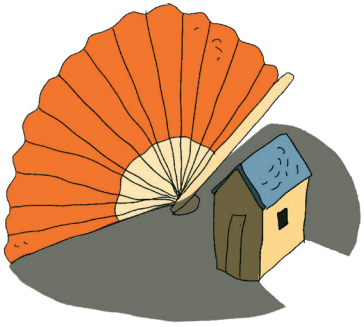

POP OUR BUBBLES
We need to look from different perspectives (because of lack of knowledge)

PRZYSTOSOWANIE SIĘ DO EKSTREMALNYCH UPAŁÓW [VALÈNCIA]

Co zrobimy kolejnego lata?

Tendencja wskazująca na wzrost temperatur w ujęciu rok do roku stała się pilnym problemem miasta València. Lokalna administracja, wykazująca aktywność w dziedzinie neutralności klimatycznej i przystosowania do zmiany klimatu, stworzyła strategię klimatyczną w ramach misji *València 2030*[9]. Częścią strategii miejskiej są przykładowo ważne inicjatywy unijne, takie jak *100 Climate Neutral and Smart Cities (100 neutralnych dla klimatu i inteligentnych miast do 2030 r.)*[10] czy Mission in Adaptation (misja w zakresie przystosowania się do zmiany klimatu).

Gdy nadarzyła się możliwość wdrożenia procesu współtworzenia w ramach projektu Fair Local Green Deals, zespół postanowił wykorzystać ją, aby wzmocnić kolejną wersję swojego planu na rzecz klimatu w wymiarze równości i sprawiedliwości społecznej. Chodziło w szczególności o zidentyfikowanie możliwości i nadanie priorytetu działaniom ukierunkowanym na ekstremalne upały ***wspólnie z lokalnymi zainteresowanymi stronami i mieszkańcami.***



W tym kontekście València opracowała swoją pierwszą umowę w sprawie miasta neutralnego dla klimatu[11], czyli „żywy" plan obejmujący konkretne działania i eliminowanie barier stojących na przeszkodzie osiągnięciu neutralności klimatycznej do 2030 r.

Jednym z najważniejszych zidentyfikowanych już działań było rozwinięcie projektów zazieleniania szkół w mieście València. W miarę rozwoju projektu zwiększały się możliwości przejścia od teorii do praktyki. Dzięki zaangażowaniu rady miasta w opracowanie Planu zazieleniania terenów szkolnych[12] trzy społeczności szkół zaangażowały się w renaturalizację terenu wokół placówek.

Proces współtworzenia zaplanowano w oparciu o ***Model 3*** *(zobacz rozdział „Jednoczenie mieszkańców: Projekt procesu współtworzenia" na str. 20)*. Proces przebiegał pod kierunkiem miasta, które w ramach serii wydarzeń łączyło ze sobą grupy zaangażowanych podmiotów. Wydarzenia odbywały się równolegle, miały różne formaty i cele dostosowane do potrzeb dwóch typów odbiorców:

1. SPOTKANIA TECHNICZNE:

Spotkania te są przeznaczone dla przedstawicieli i przedstawicielek różnych departamentów i wydziałów urzędów miejskich i agencji wyspecjalizowanych, w tym dla zespołu València 2030 Climate Mission, a także badaczy i ekspertów specjalizujących się w dziedzinie przystosowania do upałów, energetyki, planowania przestrzeni miejskiej, innowacji i zaangażowania obywatelskiego.

2. WYDARZENIA W SZKOŁACH PUBLICZNYCH:

Wydarzenia te są organizowane we współpracy z wydziałem urzędu miejskiego, który odpowiada za zieleń miejską, a służą one wspieraniu rozwoju „Planu zielonych terenów szkolnych" przy założeniu aktywnego włączenia w działania szkół i społeczności ogółem.

[9] Missions València 2023: ***https://www.missionsvalencia.eu/?lang=en***

[10] Misje UE w ramach programu „Horyzont Europa": ***https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe/eu-missions-horizon-europe_en***

[11] Umowa w sprawie miasta neutralnego dla klimatu dotycząca miasta València jest dostępna tutaj: ***https://netzerocities.app/_content/files/knowledge/4065/valencia_nzc_ccc.pdf***

[12] Plan realizacji projektów zazieleniania w trzech szkołach z zaangażowaniem ich społeczności.

WZMACNIANIE POZYCJI MIESZKAŃCÓW I MIESZKANEK W KONTEKŚCIE DZIAŁAŃ NA RZECZ KLIMATU [VITORIA-GASTEIZ]

„Ludzie myślą, że angażowanie mieszkańców i mieszkanek nie ma znaczenia, a jest dokładnie odwrotnie!"

Zrównoważoność to nie tylko działania na rzecz klimatu, ale też angażowanie mieszkańców i mieszkanek w proces decyzyjny. Doskonale wie o tym zespół Wydziału ds. Terytorium i Działań na rzecz Klimatu w mieście Vitoria-Gasteiz, który rozpoczął proces partycypacyjny, by współtworzyć nowy *„Plan działania na rzecz wzmocnienia mieszkańców w obliczu zmiany klimatu"* [Plan wzmocnienia pozycji].

Na podstawie dokładnego przeglądu istniejących planów i strategii w ramach międzynarodowych i unijnych inicjatyw, takich jak *2030 Urban Agenda (Agenda miejska 2030)* czy *Mission for Climate Neutral and Smart Cities (Neutralne dla klimatu i inteligentne miasta)*, stało się jasne, że konieczne jest dokonanie rewizji istniejących strategii służących zaangażowaniu mieszkańców i mieszkanek w działania na rzecz klimatu.

W procesie współtworzenia skupiono się na zaangażowaniu najważniejszych podmiotów wewnętrznych i zewnętrznych na szczeblu miasta w przegląd i aktualizację działań określonych w ramach inicjatywy Urban Klima 2050[13].

[13] https://urbanklima2050.eu/en/

Proces współtworzenia zaplanowano w oparciu o połączenie ***Modelu 1 i 2*** *(zobacz rozdział „Jednoczenie mieszkańców: Projekt procesu współtworzenia" na str. 20)*. Zaplanowano trzy główne fazy zaangażowania różnych grup zainteresowanych stron na różnych etapach:

FAZA 1:

Urzędnicy i urzędniczki miejskie przeprowadzili przegląd istniejących strategii miejskich, w tym tych dotyczących zaangażowania, wzmocnienia pozycji i komunikacji. Celem tego działania było zaktualizowanie bazy najważniejszych podmiotów sektora społeczeństwa obywatelskiego oraz zrewidowanie wykazu aktualnych wyzwań i dobrych praktyk.

FAZA 2:

Zespół urzędników i urzędniczek na nowo zdefiniował plan działania, przeprowadzając kolejno trzy różne serie wydarzeń.

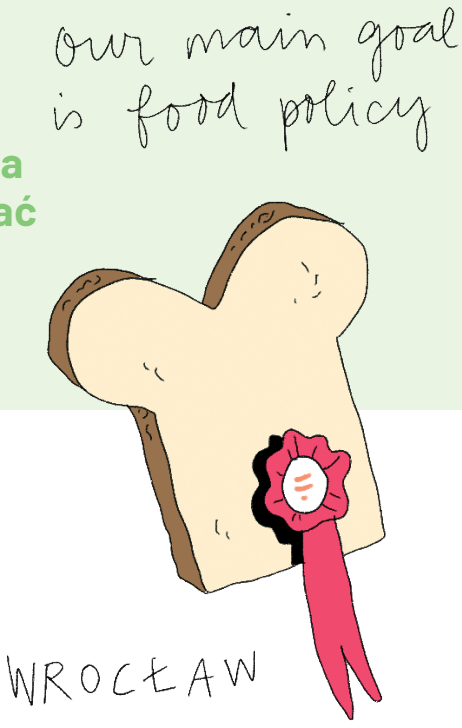
- **Sesja z politykami:** Celem tej sesji było zapewnienie spójności działań politycznych oraz zaangażowanie się w plan wzmocnienia pozycji mieszkańców poprzez włączenie decydentów z rady miasta. Uczestnicy dokonali przeglądu wyników diagnozy i wyrazili swoje opinie.
- **Sesje z departamentami i wydziałami urzędu miasta:** Zespół przedstawił proces planu wzmocnienia pozycji mieszkańców innym departamentom i wydziałom oraz zwrócił się o wskazywanie głównych barier i możliwości. Po sesji z podmiotami zewnętrznymi (zob. poniżej) grupa ta zebrała się ponownie, by przeanalizować wykonalność i realizację każdego działania.
- **Sesja z najważniejszymi podmiotami zewnętrznymi:** Urzędnicy i urzędniczki miejscy zaprosili podmioty ustalone w fazie 1, by wspólnie zastanowić się nad istniejącymi strategiami miejskimi i uwagami przedstawionymi przez decydentów i urzędników. Przeprowadzono dwie sesje: jedna dotyczyła nowych pomysłów na wspólne działania, a druga służyła zidentyfikowaniu lokalnych liderów i liderek, którzy mogliby je wprowadzić w życie.

FAZA 3:

Ta faza polegała na opracowaniu ostatecznego planu działania z uwzględnieniem uwag ze wszystkich wydarzeń. Rezultaty przedstawiono decydentom i decydentkom, aby zaakceptowali je i udzielili politycznego wsparcia. Na zakończenie Plan wzmocnienia pozycji mieszkańców i mieszkanek zaprezentowano i rozpowszechniono, przede wszystkim na wydarzeniu publicznym z udziałem wszystkich zaangażowanych podmiotów.

WROCŁAWSKI MANIFEST ŻYWNOŚCIOWY [WROCŁAW]

„Jak zwiększać świadomość na temat żywienia? Jak ograniczać marnotrawienie żywności?



Zespół miejski potraktował pracę nad nową polityką żywnościową miasta Wrocław jako pierwszą okazję do rozmowy na temat systemu żywnościowego na szczeblu *ogólnomiejskim*.

Możliwość zastosowania procesu współtworzenia pozwoliła urzędnikom i urzędniczkom zaprosić do współpracy różne grupy interesariuszy, dla których kwestie związane z systemem żywnościowym mają znaczenie (lub na których zagadnienia te mają wpływ). Spotkanie było dla tych osób i podmiotów szansą na poznanie się i zwiększenie świadomości na temat wzajemnych powiązań między żywieniem, ubóstwem żywnościowym i marnotrawieniem żywności we Wrocławiu.

Zespół musiał przekonać uczestników i uczestniczki, że tak złożona strategia jak polityka żywnościowa to **nie jedno działanie, ale proces,** w którym konieczna jest szeroko zakrojona współpraca. Aby usprawnić dyskusje warsztatowe i rozwiązać problem leżącej u ich podstaw dynamiki władzy, zespół zaangażował organizację zewnętrzną.

Zastosowaną innowacyjną metodę FutureS Thinking[14], która pomogła uczestnikom podjąć świadome decyzje na temat możliwych przyszłych scenariuszy, trendów i wydarzeń. Dzięki tej metodzie uczestnicy i uczestniczki pozostali zmotywowani przez wszystkie spotkania.

W tym przypadku proces współtworzenia zaplanowano w oparciu o ***Model 1*** *(zobacz rozdział „Jednoczenie mieszkańców: Projekt procesu współtworzenia" na str. 20).*

[14] Więcej o metodzie FutureS Thinking można przeczytać na stronie: ***https://greenhat.pl/#method***

Najważniejsze podmioty zaangażowano w szereg wydarzeń, które stanowiły pierwszy krok w kierunku nowej miejskiej polityki w dziedzinie żywności.

Wszystkie wydarzenia rozpoczynały się wykładem, po którym odbywała się dyskusja na dany temat:

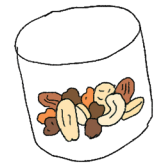
1. **BEZPIECZEŃSTWO ŻYWNOŚCIOWE** – Łańcuchy dostaw, struktura i potrzeby ludności, zasoby i opcje alternatywne.

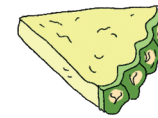
2. **ZDROWE ŻYWIENIE** – Propagowanie przemyślanych zakupów, rozważnych nawyków żywieniowych i zbilansowanych posiłków, edukowanie społeczności na temat marnotrawienia żywności przez nagradzanie dobrych praktyk.

3. **SUWERENNOŚĆ ŻYWNOŚCIOWA** – Współpraca z uczelniami i innymi gminami, wspieranie zainteresowanych podmiotów zaangażowanych w lokalne inicjatywy, innowacje i współpracę.

4. **PRIORYTETY POLITYKI ŻYWNOŚCIOWEJ** – Omówienie wyzwań, z jakimi mierzy się Wrocław w kontekście przyszłej polityki żywnościowej i wybór priorytetów na potrzeby kolejnych kroków.

W rezultacie opracowano Manifest dotyczący żywności, pod którym to dokumentem podpisali się uczestnicy i uczestniczki i który stanowił podstawę oraz punkt wyjścia dla nowej polityki. Aby uczcić sukces, zorganizowano ogólnodostępne wydarzenie, a w planach są obchody rocznicy co roku, by zwiększać liczbę sygnatariuszy i wzmacniać publiczne poparcie dla inicjatywy.



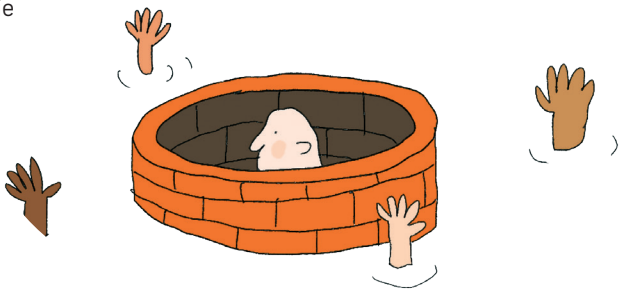


WSPÓLNE WYZWANIA W PROCESACH WSPÓŁ-TWORZENIA

Wyzwanie 1: Zarządzanie projektem i zdolności wewnętrzne

Jednym z pierwszych wyzwań był eksperymentalny charakter i nieokreślona struktura podejścia *Fair Local Green Deal*. Urzędnicy i urzędniczki miejskie mieli problem z wyjaśnieniem swoim współpracownikom i współpracowniczkom, dlaczego ten proces współtworzenia tak zasadniczo różnił się od dotychczasowych praktyk. W szczególności pod względem elastyczności, jaką należało zapewnić w istniejących ramach działania i inicjatyw miasta (Gent). **Otwarty model był postrzegany jako przeszkoda**, szczególnie na początku, gdy identyfikowano konkretne problemy na szczeblu miasta i możliwe sposoby ich rozwiązania (Wrocław).

Wyzwaniem była też konieczność przydzielenia zadań pracownikom wewnętrznym spoza zespołu podstawowego, w sytuacji gdy wyraźny był niedobór zdolności. Urzędnicy i urzędniczki miejskie byli mocno obciążeni projektami, w których nie przewidziano zasobów koniecznych na finansowanie większej liczby personelu. Takie projekty zdecydowanie ograniczały możliwości monitorowania bieżących działań. W rezultacie istniejący personel nie mógł instruować nowego personelu ani osób z organizacji świadczących usługi zlecone na zewnątrz (Gent).



Wyzwanie 2:
Poparcie polityczne i wybory

Wstępnym warunkiem realizacji wszelkich procesów współtworzenia jest uzyskanie zgody rady miasta. Może to być duże wyzwanie dla proponujących taką inicjatywę urzędników urzędniczek, szczególnie gdy struktura projektu nie jest precyzyjnie określona lub gdy prace rady miasta są wstrzymane ze względu na niepewne wyniki wyborów.

We wszystkich pięciu miastach w czasie trwania projektu przypadał okres wyborów samorządowych. Urzędnicy i urzędniczki mieli przez to problem z uzyskaniem poparcia politycznego i konkretnych zobowiązań politycznych (Gent) oraz zapewnieniem ciągłości działań (Vitoria-Gasteiz). Oznaczało to również niepewność, czy określeni urzędnicy i urzędniczki pozostaną na swoich stanowiskach przez cały okres trwania projektu. W przypadku wielu miast (Łódź, València, Vitoria-Gasteiz, Gent) **opóźnienia powodowane cyklem politycznym stwarzały ryzyko dla całego procesu współtworzenia.**

Wyzwanie 3:
Zaangażowanie mieszkańców i mieszkanek i innych podmiotów

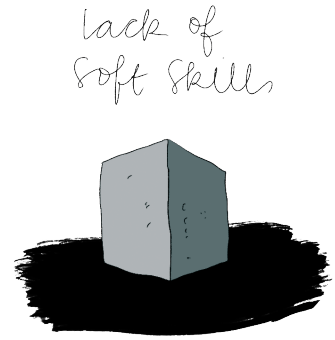
Wdrażanie współtworzenia wiązało się od początku z rozmaitymi wyzwaniami, które wynikały z konieczności skutecznego angażowania konkretnych grup mieszkańców i mieszkanek i konkretnych osób. Wyjaśnienie mieszkańcom, *dlaczego* powinni dołączyć do procesu i przestawienie im *znaczenia* nadrzędnych celów było aspektem, z którym miało problem wszystkie pięć miast.

Z tego względu ważnym zadaniem było opracowanie **strategii eliminacji urzędniczej nowomowy**. Urzędnicy i urzędniczki miejskie musieli poprawić swoje umiejętności komunikacyjne, by nawiązać kontakt z grupami podatnymi na zagrożenia. Szczególnie dotyczyło to podmiotów i osób, które uważają się za pozbawione wiedzy technicznej, która pozwalałaby im skutecznie się angażować. Często najistotniejszym wyzwaniem był też historyczny brak zaufania mieszkańców i mieszkanek do instytucji publicznych ogółem (Łódź).

Innymi słowy, konieczne było promowanie zmiany perspektywy ze stanowiska *„Co będę mieć z uczestnictwa?"* w podejście „Jak mogę pomóc swojej społeczności?".

Wyzwanie 4:
Facylitowanie procesu współtworzenia

Nieomal wszystkie miasta miały trudności ze znalezieniem dobrego modelu procesu współtworzenia. W szczególności problematyczne było stworzenie ram dostatecznie precyzyjnych, by odnotować postęp w kwestii lokalnej, a jednocześnie dostatecznie szerokich, by zachęcić mieszkańców i mieszkanki do współpracy. Chociaż od początku jasne było, że planowanie wydarzeń będzie wyzwaniem, nie przewidziano, że istotne są również umiejętności miękkie w zakresie facylitacji i prowadzenia spotkań. Obejmowało to **stworzenie bezpiecznej przestrzeni dla uczestników i uczestniczek, pozwalającej stworzyć atmosferę zaufania**, wyważenie struktur władzy oraz umiejętne wykorzystanie dynamiki relacji między sektorami (Wrocław).



Problemem dla kilku miast okazało się angażowanie różnego rodzaju podmiotów, szczególnie grup podatnych na zagrożenia, a nie tylko osób wielokrotnie włączanych już w procesy decyzyjne (tj. „tych, co zawsze"). Urzędnicy i urzędniczki miejskie musieli znaleźć sposób na to, by takie nowe grupy mogły faktycznie wyrazić swoje potrzeby związane z omawianym tematem. Zauważono, że ludzie są zmęczeni tym samym schematem warsztatów i trzeba było znaleźć kreatywne sposoby na zapraszanie uczestników i uczestniczek (Vitoria-Gasteiz) lub utrzymanie poziomu motywacji grupy (Wrocław) przez całą serię spotkań.

Wyzwanie 5:
Znajdowanie zasobów na działania na rzecz klimatu

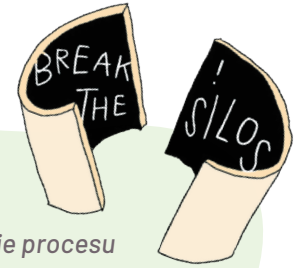
Od początku projektu jednym z głównych wyzwań dostrzeganych przez urzędników i urzędniczki było to, w jaki sposób urzeczywistnić życzenia mieszkańców i mieszkanek. Gdy miasto nie jest w stanie składać zobowiązań finansowych na początku procesu współtworzenia, ma mniejszą możliwość przekonania lokalnych interesariuszy do zaangażowania się i podjęcia działań. Co więcej, niezrealizowanie działań uzgodnionych na koniec procesu może potencjalnie wpłynąć negatywnie na zbudowaną relację zaufania.

W tym sensie duże znaczenie ma kwestia sposobu **przechodzenia od etapu zobowiązań w gronie mieszkańców i mieszkanek do realizacji rozwiązań na szczeblu miasta**. Wszystkie miasta mierzyły się z tym problemem zarówno w kontekście finansów, jak i zasobów kadrowych. Wyzwanie to wiąże się zatem z podwójnym zadaniem: (i) znalezieniem zasobów finansowych (wizja krótkofalowa), oraz (ii) przedstawieniem nowej logiki inwestycyjnej, w ramach której to również mieszkańcy i mieszkanki mogą wnosić różnego rodzaju zasoby (długofalowo).

WNIOSKI PŁYNĄCE Z PRÓB I PORAŻEK MIAST

Wniosek 1: Przeniknięcie struktur miejskich

Aktualizacja miejskich strategii i planów na rzecz klimatu to działanie, które wymaga ścisłej współpracy między różnymi departamentami i wydziałami. Urzędnicy i urzędniczki miejskie mierzą się z podobnymi problemami i wzajemnie powiązanymi wyzwaniami, ale skostniałe struktury sprawiają, że pracują w odosobnieniu. Wprowadzenie niedoprecyzowanych ram projektu, stanowiących trzon współtworzenia, oraz wymóg osiągnięcia synergii z istniejącymi inicjatywami miejskimi pokazał, że **współpraca nie tylko jest możliwa, ale jest niezbędna**.



„Doświadczenie procesu partycypacyjnego pokazało nam, jak wydziały mogą ze sobą współpracować".

(Vitoria-Gasteiz)

Jednym z przykładów pomyślnej współpracy było wspólne działanie Zespołu Misji na rzecz Klimatu València 2030, Agencji ds. Klimatu i Energii oraz Departamentu ds. Parków i Ogrodów miasta València. Współpraca ta pozwoliła rozwinąć plan zielonych terenów szkolnych w sposób oparty na współtworzeniu przy bezpośrednim zaangażowaniu w publiczny proces partycypacyjny przedstawicieli szkół i innych zainteresowanych stron.

W rezultacie doświadczenie zazieleniania terenów szkolnych stało się jednym z działań uwzględnionych w strategii przystosowania do fal upałów w zaktualizowanym miejskim planie działań na rzecz klimatu. Proces współtworzenia przyciągnął uwagę administracji, która zobowiązała się do przydzielenia pewnej kwoty z podstawowego budżetu miejskiego na faktyczne wdrażanie rezultatów w każdej szkole. Stanowi to doskonały przykład pokazujący, jak zespół urzędników i urzędniczek dzięki elastyczności mógł poszukiwać zasobów i **inwestować w istniejące możliwości**, co skutkowało istotnym oddziaływaniem w obrębie administracji miejskiej.

„Była to pierwsza sytuacja, że projekt przyczynił się do aktualizacji umowy w sprawie miasta neutralnego dla klimatu (miejskiego planu na rzecz klimatu), a zespół nabył umiejętności, które można przekazać innym departamentom, by pokazać, jak w innych projektach można osiągnąć to samo".

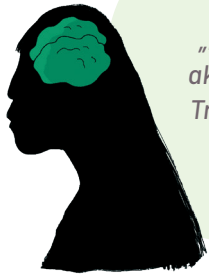
(València)

Wniosek 2: Rozwój stanowisk i umiejętności koniecznych przy współtworzeniu

Wyzwania stojące przed urzędnikami i urzędniczkami miejskimi, związane z wdrażaniem procesu współtworzenia, wymusiły zmodernizowanie struktur wewnętrznych i zmiany podziału obowiązków wśród personelu (Gent). Konieczne okazało się zastosowanie podejścia strukturalnego, obejmującego szereg zespołów i wydziałów, szczególnie gdy miasto odpowiadało za facylitację wydarzeń. W wyniku tego doświadczenia stworzono stanowisko „zarządzającego relacjami z zainteresowanymi stronami", aby w wydajny i spójny sposób koordynować partnerstwo z lokalnymi interesariuszami.

> *„Współpraca między zespołami w ramach służb publicznych była możliwa dzięki temu projektowi. Było to pozytywne doświadczenie, z którego wyciągnęliśmy ważne wnioski i stworzyliśmy ogólne stanowisko zarządzającego relacjami z zainteresowanymi stronami".*
>
> **(Gent)**

Pokazało to również, jak ważne jest wspólne działanie i traktowanie wszystkich sektorów na równi, aby można było dzielić się obowiązkami i osiągać możliwie ambitne cele i rezultaty (Wrocław). Z tego powodu niektóre miasta określiły na nową swoją rolę w procesie współtworzenia i występowały w charakterze zainteresowanej strony równej pozostałym podmiotom, tak by wzmocnić ich pozycję i możliwość działania (Gent, Wrocław).



> *„Zainteresowane strony są bardzo aktywne, jeżeli udzieli się im głosu. Trzeba wsłuchać się w głos ludzi i usłyszeć, czego chcą".*
>
> **(Łódź)**

Urzędnicy i urzędniczki zrozumieli znaczenie wypełniania najważniejszych luk w wiedzy fachowej i uczestniczyli w specjalistycznych szkoleniach z facylitacji i rekrutacji facylitatorów. Następnie w większości przypadków urzędnicy i urzędniczki miejscy zatrudnili współpracowników zewnętrznych (np. profesjonalnych facylitatorów, ekspertów ds. planowania lub projektantów krajobrazu). W takich sytuacjach rolą urzędników i urzędniczek było wytyczanie kierunku procesu współtworzenia i nadzorowanie go oraz tworzenie mostów i powiązań między zaangażowanymi grupami (Łódź, València, Wrocław). Zespoły zewnętrzne wspierały proces współtworzenia, facylitując spotkania i informując mieszkańców i mieszkanki o aspektach technicznych w zależności od potrzeb danej grupy odbiorców *(zob. rozdział „Jednoczenie mieszkańców" str. 13).*

Wniosek 3:
Wykorzystanie potencjału różnorodności

Jednym z pierwszych kroków podejmowanych przez urzędników i urzędniczki miejskie było **zdefiniowanie skali procesu współtworzenia**. Niektóre miasta przekonały się, że skuteczniejsze w rozwiązaniu konkretnego problemu związanego z klimatem jest podejście systemowe, dlatego też zaangażowały odpowiednie podmioty działające na skalę całego miasta (Vitoria-Gasteiz, Wrocław). Inne miasta uznały, że to działanie na szczeblu sąsiedztwa pozwala osiągnąć rzeczywiste i znaczące zaangażowanie mieszkańców *(zob. „Organizowanie dialogu i wymiany wiedzy: pięć głównych kompetencji dobrego prowadzącego" na str. 30)*, w związku z czym zaangażowały lokalne podmioty i występowały w roli łącznika między różnymi szczeblami władzy (Gent, València, Łódź). Ponieważ każde miasto jest inne, nie ma jednej odpowiedzi na pytanie o właściwą skalę.

Tworząc **mapę lokalnych podmiotów i grup zainteresowanych stron, które należy zaangażować w działanie,** urzędnicy i urzędniczki stosowali schemat relacji „interesy/władza" *(zob. rozdział „Jednoczenie mieszkańców: podstawowe elementy procesu współtworzenia" na str. 16)* do swojego kontekstu, a w jednym przypadku powiązali go z koncepcją penta-helix[15] (Wrocław). Pozwoliło to włączyć w proces możliwie wielu uczestników z różnych środowisk, którzy mogą wzbogacić proces swoją wiedzą, doświadczeniem, kompetencjami i umiejętnościami.

> *„Wszystko, co robi miasto, powinno być opracowywane z udziałem mieszkańców i mieszkanek. Bez ich wkładu żaden plan się nie powiedzie, bo nie będzie poparcia. Włączenie mieszkańców i mieszkanek jest kluczowe by zapewnić akceptację (np. należy zacząć od manifestu tematycznego)".*
>
> **(Łódź)**

[15] *https://medium.com/@thefounderslab/the-pentahelix-model-key-to-sustainable-innovation-89f0352bd14a*

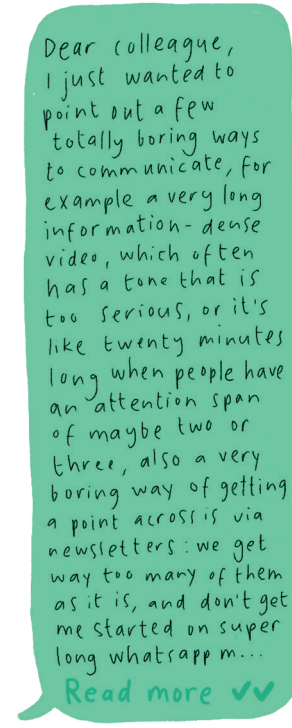
Aby uczestnictwo mieszkańców było możliwe, zespoły urzędników **muszą dostosować swoje procesy wewnętrzne** do bardziej elastycznego i otwartego modelu. Przykładem był „żywy" dokument w postaci dostępnych online zaleceń mieszkańców i mieszkanek (Wrocław). Dzięki podpisaniu porozumienia wszystkie strony czuły się jego częścią, a miasto mogło poszukiwać równowagi między tym, co zapisano na papierze, a rzeczywistością, skłaniając zainteresowane strony, by wzięły odpowiedzialność za ten proces i wzmacniając ich pozycję.

> *„Nieco cierpliwości i elastyczności w organizacji wydarzenia końcowego pozwoliło wielu osobom wziąć w nim udział i podpisać porozumienie. Ludzie oszaleli i naprawdę chcieli wnieść coś swojego do tego dokumentu".*
>
> **(Wrocław)**

Wniosek 4: Dostosowane strategie komunikacyjne

W procesie współtworzenia urzędnicy i urzędniczki miejskie eksperymentowali z różnymi strategiami zaangażowania i stylami komunikacji. W wielu przypadkach okazywało się, że lepiej sprawdzał się bardziej osobisty i nieformalny ton, który pozytywnie wpływał na frekwencję i uczestnictwo. Przykładowo wybór **formatu nieformalnych warsztatów i nietypowej lokalizacji** *(zob. rozdział „Jednoczenie mieszkańców: podstawowe elementy procesu współtworzenia" na str. 16)*, takiej jak teren szkoły, pozwolił uczestnikom czuć się bardziej komfortowo i skupić się na omawianych zagadnieniach (València).

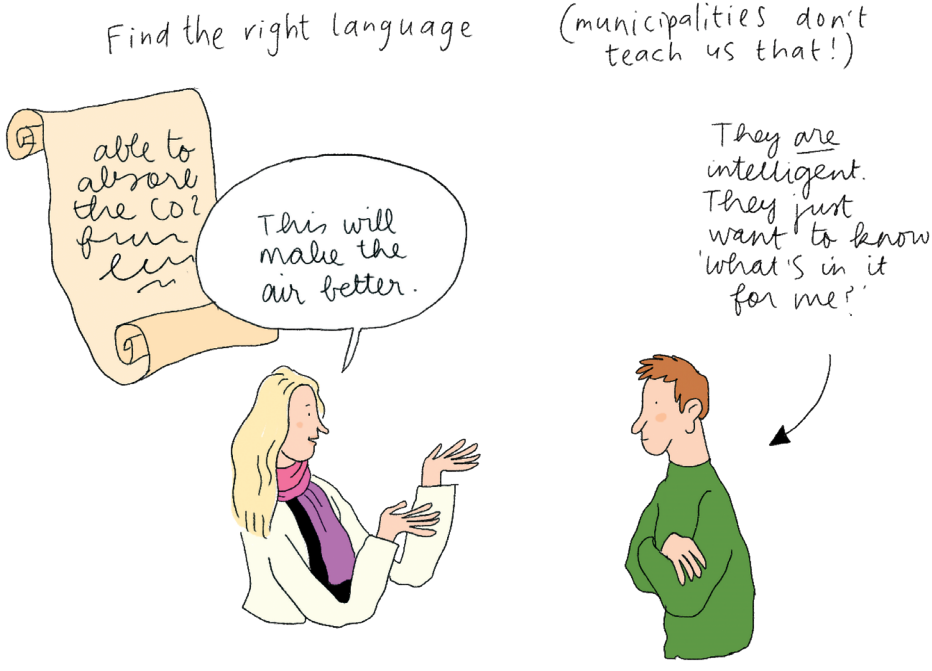
Formuła zebrania (np. zaproszenie na warsztaty w określonym miejscu) nie okazała się najodpowiedniejszym ani zapewniającym największą dostępność sposobem pozyskiwania opinii lub pomysłów, szczególnie z perspektywy osób najbardziej podatnych na zagrożenia. Kontakty z różnymi osobami i podmiotami, szczególnie z grupami szczególnie podatnymi na zagrożenia i mieszkańcami i mieszkankami, którzy nie są zaznajomieni z żargonem dotyczącym zmiany klimatu, pokazały, jak ważne jest **koncentrowanie komunikacji i języka na codziennych sprawach,** które dotyczą tych osób *(zob. rozdział „Jednoczenie mieszkańców: podstawowe elementy procesu współtworzenia" na str. 16)*.



Przykładowo zespół z Łodzi zauważył, że kryzys energetyczny wywołuje więcej zainteresowania w kontekście sprawiedliwego przebiegu zielonej transformacji niż inne dziedziny. Ważne było również strategiczne udostępniania informacji – bez nieistotnych szczegółów technicznych, za to z nastawieniem na korzyści dla zaangażowanych osób i podmiotów (Vitoria-Gasteiz).

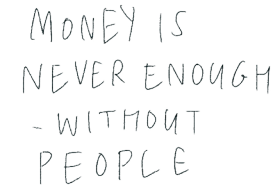
> *„Spotkania nie powinny być jedynym formatem stosowanym do współtworzenia planu miasta. Mogą nie być dostępne dla wszystkich zainteresowanych stron, a wręcz mogą odstraszyć te zainteresowane strony, które są nastawione na faktycznie działanie".*
>
> **(Gent)**

> *„Weźmy na przykład budowę nowego pasa rowerowego na ulicy X: ludzie są na ogół przeciwni. Ale jeżeli wytłumaczysz im, że to poprawi jakość powietrza, łatwiej ich przekonać do tego pomysłu".*
>
> **(Vitoria-Gasteiz)**



W niektórych przypadkach urzędnicy i urzędniczki muszą dostosować swój styl komunikacji do konkretnych grup odbiorców *(zob. rozdział „Jednoczenie mieszkańców: podstawowe elementy procesu współtworzenia" na str. 16)*. Nauczyli się, że komunikacja musiała być bardzo jasna, dostępna i praktyczna. Kluczowe było wyjaśnienie z wyprzedzeniem, co będzie się działo z pomysłami mieszkańców i mieszkanek, aby można było zarządzać ich oczekiwaniami, a także zapewnić, że zostaną podjęte działania następcze, które pozwolą urzeczywistnić ich propozycje (Gent). Korzystanie z mediów społecznościowych w celu zaangażowania mieszkańców i mieszkanek i zainteresowanych stron okazało się przynosić bardzo pozytywny efekt i przekładało się na powodzenie inicjatywy, ponieważ dzięki lepiej dopasowanemu przekazowi możliwe było dotarcie do różnych grup (Łódź).

> *„W przyszłości będziemy starali się zmienić sposób informowania o tego rodzaju wydarzeniach, by przemawiały bardziej do branży sprzedaży detalicznej i logistycznej. Brak przedstawicieli tego sektora interpretujemy jako brak cennego wglądu w system".*
>
> **(Wrocław)**



Wniosek 5: Tworzenie poczucia wspólnoty

Każda osoba i każdy podmiot w mieście mogą przyczynić się do rozwiązania problemu. Urzędnicy i urzędniczki miejskie i miasto odgrywają ważną rolę, ale przy inwestycjach w rozwiązania służące przeciwdziałaniu zmianie klimatu są zależni od wszystkich pozostałych sektorów. W tym sensie **tworzenie poczucia wspólnoty** okazało się kluczowe dla zaangażowania różnych osób i podmiotów oraz utrzymania ich motywacji (Łódź). Innymi słowy, należy wzmacniać pozycję każdego, by stał się inicjatorem zmiany.

> *„Nie ważne, ile pieniędzy zbierzesz.* **Jeżeli nie masz poparcia ludzi, projekty się nie powiodą***".*
>
> **(Łódź)**

Łączenie sił na bazie istniejących już inicjatyw realizowanych w mieście i istniejących sieci kontaktów było strategią, która pomogła urzędnikom i urzędniczkom zoptymalizować zasoby i pozyskać większą liczbę stosownych interesariuszy (Gent, Walencja). Inną strategią było prowadzenie procesu współtworzenia razem z debatą na temat zasobów oraz stwierdzenie, że współpraca jest konieczna na wszystkich etapach tego procesu *(zob. „Znajdowanie zasobów pozwalających na wspólne inwestycje" na str. 44)*. Przykładowo: angażowano bezpośrednio małe firmy, by zrozumiały, jak mogą przyczynić się do tworzenia ogrodów deszczowych (Łódź).

Chociaż tworzenie partnerstw jest elementem kluczowym, jest to działanie wymagające czasu, którego nie da się zrealizować w pełni w dwuletnim procesie współtworzenia. Z tego względu zaangażowanie osób i podmiotów (w tym urzędników i urzędniczek) w konkretne działania stanowiło sposób na zapewnienie ich znaczącego zaangażowania w wymiarze długofalowym (Gent, Wrocław). Co więcej, tworzenie powiązań między osobami i podmiotami wpływowymi a organizacjami społeczeństwa obywatelskiego stanowiło punkt wyjścia w dotarciu do grup praktycznie niedostępnych przy wykorzystaniu kanałów miejskich.

„Praca z różnymi podmiotami i tworzenie poczucia wspólnoty, by osiągnąć konkretny cel, to wartość, którą przeniesiemy do przyszłych projektów".

(Łódź)

Everything we do with the municipality should be done with the support of citizens.

NOTES

JAK
ODDZIAŁYWAĆ
BARDZIEJ?

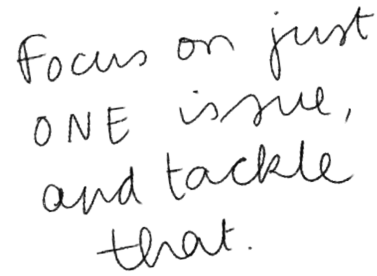
CZY ODDZIAŁYWANIE BĘDZIE WIĘKSZE? JEŚLI TAK, ZRÓBMY TO!

Gdy przedstawiciele i przedstawicielki pięciu miast rozpoczęli procesy współtworzenia, prosili nas – zespół koordynujący projekt – o przewodnik wyjaśniający działania krok po kroku. Ponieważ każdy projekt, w którym wcześniej brali udział, niezależnie od tego, czy dotyczył współtworzenia czy nie, wiązał się ze ściśle określoną koncepcją i określonymi metodami stawiania czoła wyzwaniu, liczyli na coś podobnego.

Urzędnicy i urzędniczki prowadzą wiele projektów jednocześnie. Muszą pracować bez ustanku, by realizować różne zadania i pilnować terminów, a jednocześnie radzić sobie z żądaniami mieszkańców i mieszkanek. Nie chodziło zatem o to, by dokładać im pracy. Tym, czego faktycznie potrzebowali, była umysłowa i fizyczna przestrzeń, by móc się **zatrzymać i zastanowić** nad działaniami oraz znaleźć synergię z *tym, co już dzieje się w mieście*.

To dlatego zachęcono ich, by potraktowali projekt *Fair Local Green Deals* jako sposobność, by wziąć głęboki oddech i strategicznie łączyć różne zadania / projekty. Mówiąc krótko, mieli ukierunkować działania na wyłącznie JEDNO z pilnych wyzwań, które dostrzeżono już w mieście.

Zaproponowano by poszukiwali synergii, przyglądając się innym działaniom, ale również zapewnili sobie polityczne wsparcie ze strony rady miasta, burmistrza lub prezydenta i jego zastępców. Im więcej wewnętrznego wsparcia otrzymali (np. od innych departamentów i wydziałów), tym bardziej widoczna była ich praca, a przez to zwiększały się możliwości wzbogacenia



istniejących już inicjatyw, przełamania hermetyczności działań oraz **budowania odporności na potencjalne zmiany polityczne** nadchodzące wraz z rytmem cyklu wyborczego.

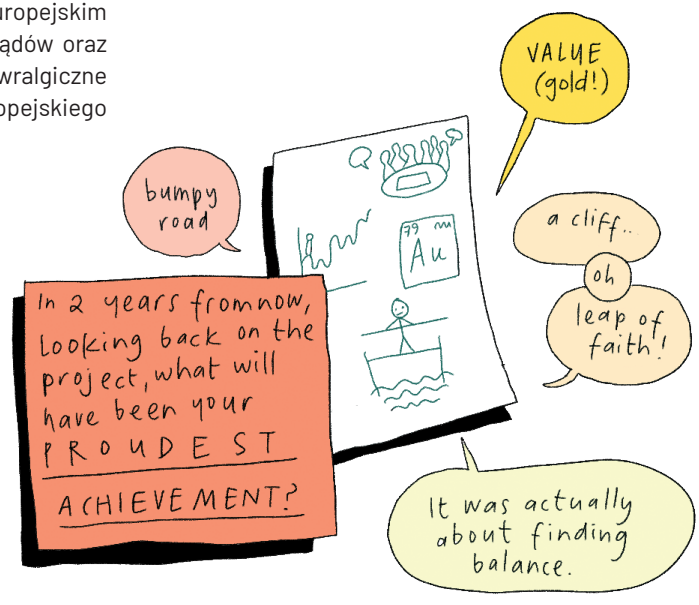
Stało się jasne, że – na przekór pierwotnym oczekiwaniom – im mniej dookreślone były ramy, tym więcej niosły możliwości. Aby działać w warunkach tego rodzaju niepewności zastosowano *podejście oparte na oddziaływaniu*, co oznaczało, że koordynatorzy i koordynatorki projektu i urzędnicy i urzędniczki mieli nieustannie zadawać sobie pytanie:

> ***Czy to zwiększa oddziaływanie względem planu?***
>
> ***Czy to idzie w parze z końcowym celem projektu/ procesem współtworzenia?***

Jeżeli odpowiedź brzmiała „nie", natychmiast dostosowywano plan lub zadanie. Pięć planów działań, wybory samorządowe we wszystkich miastach i szereg przesunięć terminów realizacji – wszystko to pozwoliło dojść do następującego wniosku: działanie w ten sposób wymaga *czasu i elastyczności.*

Zaufanie przychodzi z czasem. Gdy to zaakceptowano, prace wszystkich przedstawicieli i przedstawicielek miast nabrały tempa. Większy poziom motywacji był inspiracją dla współpracowników i współpracowniczek, co prowadziło do wyjątkowej konfiguracji podmiotów w każdym z projektów. Pojawiały się synergie i okazje do współpracy, a także nowe możliwości. Innymi słowy, **współtworzenie stało się sposobem na osiągnięcie ważniejszego celu końcowego**.

Na kolejnych stronach zamieściliśmy wypowiedzi osób z pięciu miast, które doskonale ilustrują poprzedni akapit. W ramach następnego kroku będziemy dążyć do rozszerzania horyzontów poza granice miasta. Sformułujemy zalecenia dla osób, podmiotów i organizacji wspierających urzędników i urzędniczki dotyczące rzeczywistych potrzeb ustalonych na podstawie doświadczeń z miast pilotażowych. Następnie poruszymy kwestię poprawy istniejących mechanizmów finansowania dostępnych dla miast. Na zakończenie przyjrzymy się, jak zmiany polityki na szczeblu europejskim mogą wpływać na pracę samorządów oraz dlaczego samorządy mają newralgiczne znaczenie dla kształtowania europejskiego programu politycznego.



CZTERY PRZESŁANIA OD URZĘDNIKÓW I URZĘDNICZEK MIEJSKICH

Na zakończenie projektu *Fair Local Green Deals* zwrócono się do urzędników i urzędniczek pięciu miast o sformułowanie komunikatów skierowanych do osób i podmiotów w obrębie administracji, które mogłyby wesprzeć miasta (np. burmistrzów/prezydentów, decydentów i urzędników i urzędniczek służby cywilnej innego szczebla), a także do podmiotów zewnętrznych (np. organizacji współpracujących z miastem). Komunikaty sformułowano zgodnie z zasadami komunikacji bez przemocy *(zobacz „Zasady komunikacji bez przemocy" na str. 40)*. Te cztery cytaty pokazują, że nie ma znaczenia, jakiego rodzaju wsparcie jest potrzebne. Urzędników i urzędniczki łączy to, że mają świadomość problemów – widzą je każdego dnia – i często to oni sami i mieszkańcy i mieszkanki mają wiedzę i zasoby, by te problemy rozwiązać. Potrzebują jednak zaufania, wysłuchania i czasu na podjęcie działań.

Pierwsze dwa komunikaty to prośby, które urzędnicy i urzędniczki miejskie uznali za kluczowe, gdy myśleli o okresie ostatnich dwóch i pół roku i gdy zestawili to doświadczenie z poprzednimi projektami. Zwracają się oni do partnerów wewnętrznych i zewnętrznych, by wspierali obecne i przyszłe projekty. Cechą wspólną dwóch kolejnych komunikatów jest pozytywny charakter i nadzieja związana z tworzeniem procesów współtworzenia. Zawierają one dwa wnioski, które mają zachęcić partnerów wewnętrznych i zewnętrznych, w tym urzędników i urzędniczki z innych jednostek, by zdecydowali się na podobny eksperyment.

1

„Potrzebne były zmiany w [istniejących] planach/projektach, ale nie mieliśmy dostatecznie dużo czasu. To sprawiało, że czuliśmy się sfrustrowani, zdenerwowani i przytłoczeni. Osiągnięcie oddziaływania wymaga większej elastyczności".

Gdy mowa o angażowaniu mieszkańców i mieszkanek i budowaniu zaufania między różnymi osobami i podmiotami, zarządzanie czasem staje się misją samą w sobie. Mówiąc krótko, sprowadza się to do wyznaczenie terminów, które są na tyle długie, by uwzględnić zmiany i nieprzewidziane zdarzenia, ale na tyle nieodległe, by zaangażowane zespoły były zmotywowane do działania.

Wprowadzanie zmian – łatwiej powiedzieć, niż zrobić. Czasami wysiłek związany ze zmianą terminu, budżetu, zadania i celu może oznaczać kolejne wyzwania administracyjne i odciągać uwagę od wyznaczonych celów. Po doświadczeniu procesu współtworzenia urzędnicy i urzędniczki mogą zapewnić, że czas zainwestowany w większą elastyczność zwraca się w postaci oddziaływania widocznego na koniec projektu.

we can't do things
when there's not
enough time
and/or flexibility

2

„Dostrzegaliśmy brak komunikacji. To sprawiało, że czuliśmy się sfrustrowani, niezrozumiani i zdezorientowani. Jesteśmy gotowi, by słuchać i dać się wysłuchać. Prosimy o poszukiwanie wspólnego stanowiska i tworzenia synergii między partnerami, projektami i inicjatywami".

W procesie współtworzenia perspektywy, wiedza i doświadczenia każdego uczestnika i każdej uczestniczki to tylko jeden element większej układanki. Należy w nim bowiem uwzględnić wszystkie potrzeby grupy. Bez takiej przestrzeni może dojść do nieporozumień. Aby tego uniknąć, ważne jest stworzenie dwustronnej relacji zaufania.

Urzędnicy i urzędniczki miejskie potrzebują pewnej zachęty, by przetestować to, czego chcą, a jednocześnie dostosować do siebie działania ukierunkowane na rozwiązanie podobnych problemów. Potrzeba do tego zewnętrznych i wewnętrznych partnerów, którzy będą z nimi pracować nad tworzeniem tych możliwości.

3

„Projekty z niedookreślonymi ramami mogą stanowić wyzwanie, ale zwracamy się do was [współpracowników i współpracowniczek], byście zaufali temu procesowi".

Tak elastyczne podejście do zarządzania projektem może wywoływać obawy, niepewność, demotywację, poczucie zagubienia i podobne emocje! Jeżeli jednak każdy krok zaplanowano by na początku projektu, nie byłoby to współtworzenie.

Aby uniknąć dezorientacji, należy zapewnić jasne powiązanie ze wspólnym celem. Jako podmiot inicjujący zmiany w mieście potrzebujecie poczucia bezpieczeństwa, dobrych wskazówek oraz wsparcia ze strony współpracowników i współpracowniczek (tj. innych urzędników i urzędniczek lub facylitatorów i facylitatorek), by przetrwać trudniejsze momenty. Z informacji zwrotnych wynika jednak jasno, że warto zaufać procesowi.

4

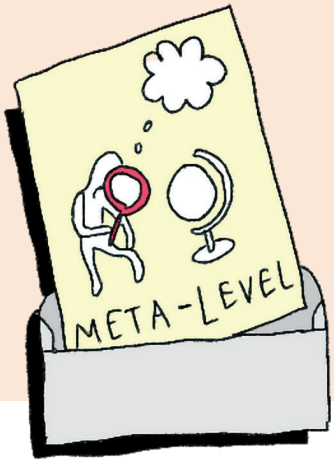
„Widzimy, że wystarczy lekko popchnąć, by te nowe drzwi się otworzyły. To daje nam nadzieję, motywacje i radość. Chcemy więcej projektów i inicjatyw, w których można próbować, sprawdzać i popełniać błędy!"

Twórczość pojawia się tam, gdzie występuje frustracja, ale można wziąć odpowiedzialność za proces i jest przestrzeń na to, by wypróbować nowe rozwiązania. To trochę jak chodzenie po pomieszczeniu pełnym narzędzi i materiałów, które może wykorzystać w kolejnym eksperymencie. Różnica polega na tym, że w tym konkretnym pomieszczeniu znajdują się też osoby, które mogą pomóc, zainspirować i zachęcić do tego, by nie bać się porażki. Można to nazwać „dobrym doświadczeniem porażek".

Doświadczenie to pozwoliło zauważyć, że można osiągnąć wiele przy niewielkich zasobach. Pojawiają się nowe możliwości, których wcześniej nie było. Angażowanie mieszkańców i mieszkanek w duchu wiary w opłacalność tego procesu sprawia, że pojawiają się nowe pomysły. Takie oddziaływanie daje nadzieję i nadaje sensu pracy wykonywanej przez zwolenników rozwiązań proponowanych przez miasto i urzędników miejskich.

Seeing doors being opened fills us with hope that change is possible

CO MOŻNA ZROBIĆ NA SZERSZĄ SKALĘ?



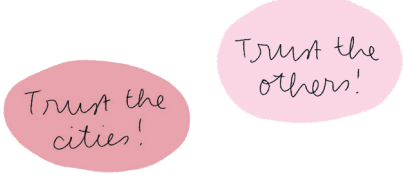
Szkolenia i wsparcie potrzebne urzędnikom i urzędniczkom miejskim

Miasta w kontekście europejskim potrzebują zaufania oraz możliwości podejmowania prób i testowania wiedzy bez obawy przed porażką. Potrzebują wsparcia dostosowanego do lokalnych uwarunkowań, dostępnego w ich własnym języku, a także dobrego zrozumienia inicjatyw lokalnych, krajowych, europejskich i ogólnoświatowych. Innymi słowy, potrzebują **wsparcia, które nie jest powierzchowne**.

Gminy nawiązują ze sobą współpracę, aby uczyć się od siebie nawzajem, jak chociażby w ramach obejmującego wiele miast projektu URBANEW[16] realizowanego w Hiszpanii. Uczestnicy i uczestniczki tego projektu dowiedzieli się, jak wnioskować o środki unijne, jak koordynować projekty realizowane na skalę większą niż gmina, jak prowadzić badania z partnerami ze środowisk akademickich, jak nawiązywać partnerstwo z podmiotami prywatnymi, jak organizować partnerską wymianę z innymi miastami oraz jak nagłaśniać własne stanowisko na innych forach politycznych.

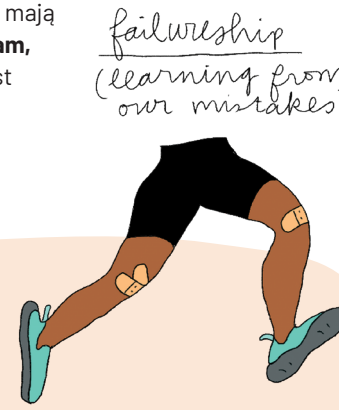
Mogliśmy też obserwować wspaniałe działania związane z budową platform krajowych (np. CitiES2030[17] w Hiszpanii, Viable Cities[18] w Szwecji, Mission M100[19] w Rumunii), które pomagają miastom w osiąganiu postępów w realizacji planów w dziedzinie klimatu. Platformy te służą koordynowaniu działań z organizacjami międzynarodowymi, aby uspójnić potrzeby i zakomunikować je nie tylko państwom, ale też najważniejszym podmiotom sektora prywatnego.

[16] Projekt URBANEW. ***https://urbanew.es/***
[17] CitiES 2030. ***https://cities2030.es/en/***
[18] Viable Cities. ***https://viablecities.se/en/***
[19] M100 National Hub. ***https://m100.ro/home***



Duże zmiany rozpoczynają się od małych kroków jednostki. Każdy, kto może kształtować własną organizację w różnych sektorach, jest skłonny odgrywać bardziej aktywną rolę w budowaniu bardziej sprawiedliwych i zrównoważonych miast. Brakuje jednak nadal przestrzeni, w których osoby te mogłyby kontaktować się na poziomie indywidualnym i na poziomie organizacji. Innymi słowy, brakuje miejsc, w których czułyby się mile widziane i w których mogłyby bezpiecznie przedstawić swoją perspektywę. Ponieważ nieuniknione jest zderzenie różnych perspektyw, należy pracować nad rozwojem metod, które pozwolą ludziom komunikować własne potrzeby w sposób przejrzysty i dostosowywać je do potrzeb innych.

Niezależnie od powyższego osoby takie jak my, wspierające miasta i urzędników i urzędniczki miejskie w realizacji ich pracy, mają jasne zadanie: **Zrozumieć kontekst i zapewnić wsparcie tam, gdzie naszym zdaniem jest ono konieczne**. Każde miasto jest małym światem. Wiele podmiotów inicjuje działania w różnych miejscach w tym samym czasie, więc nie istnieje lepszy sposób na posuwanie kolejnych działań naprzód niż poprzez wzmocnienie istniejących już inicjatyw.



Jakiego rodzaju wsparcia potrzebują urzędnicy i urzędniczki miejscy?

W ramach procesów współtworzenia w każdym z miast zaobserwowano następujące aspekty:

ZAANGAŻOWANIE I PARTYCYPACJA MIESZKAŃCÓW I MIESZKANEK

- Szkolenie najważniejszych pośredników i pośredniczek i „strażników/strażniczek", by docierali do społeczności najbardziej podatnych na zagrożenia i budowali zaufanie
- Rozbudowywanie otwartych przestrzeni umożliwiających współtworzenie w mieście (istniejących już przestrzeni społeczności)

INNOWACJE NA SZCZEBLU SPRAWOWANIA WŁADZY

- Inicjowanie programu budowania zdolności gmin, by mogły działać horyzontalnie i w oparciu o współpracę
- Zapewnienie szkoleń z umiejętności miękkich (np. facylitacja, mediacja, komunikacja)

OPRACOWANIE ALTERNATYWNYCH SPOSOBÓW FINANSOWANIA DZIAŁAŃ NA RZECZ KLIMATU Z UWZGLĘDNIENIEM ASPEKTU SPRAWIEDLIWOŚCI

- Tworzenie argumentów biznesowych tam, gdzie korzyści ekologiczne i społeczne są tak samo wartościowe jak gospodarcze
- Zachęcanie mieszkańców i mieszkanek, by rozumieli, że pieniądze są tylko jednym z wielu zasobów, które można wykorzystywać do inwestowania w miasta i społeczności.

Poprawa mechanizmów finansowania samorządów

W ramach projektu *Fair Local Green Deals* nadrzędnym celem zarówno fundatora, jak i miast było generowanie oddziaływania. **To dostosowanie pozwoliło na elastyczność, na którą nie pozwalają inne mechanizmy finansowania**. W praktyce przekładało się to na elastyczne terminy, zmienne plany pracy i zadania, przesuwanie zasobów między poszczególnymi liniami budżetowymi i dopuszczanie nagłych zmian, które mogły pojawić się bez ostrzeżenia.

Najpowszechniejszymi sposobami pozyskiwania dostępu do finansowania publicznego przez wspierających działania miasta są programy w obszarze badań naukowych i innowacji finansowane przez Komisję Europejską (np. Horyzont 2020, Horyzont Europa, LIFE). Również w obrębie tych programów dąży się do zwiększenia skali oddziaływania i udzielono dotychczas wsparcia wielu inicjatywom, tworząc innowacyjne narzędzia i metody oparte na analizie najnowszej wiedzy socjologicznej i technicznej. Niemniej jednak w kontekście unijnych grantów i zarządzających dotacjami elastyczność, o której mowa powyżej, jest w zasadzie niespotykana.

Na czele wyzwań związanych z zarządzaniem wewnętrznym jest to, że kierownicy i kierowniczki projektów muszą przechodzić żmudne procedury, by uzasadnić wszelkie mniejsze lub większe zmiany na szczeblu europejskim, i liczyć na ich zaakceptowanie. Mechanizm ten ma zapewnić wydatkowanie środków publicznych zgodnie z przeznaczeniem i celem określonym w zaproszeniu do składania wniosków, ale często skutkuje barierami, które uniemożliwiają wprowadzanie koniecznych zmian.

Samorządy bardzo potrzebują większych zasobów ludzkich i często korzystają z usług podwykonawców dysponujących umiejętnościami, wiedzą i doświadczeniem, których brakuje w administracji. Brak możliwości zastosowania elastycznego podejścia do budżetu hamuje możliwość zaspokojenia potrzeb. Skutkuje to też brakiem personelu koniecznego do wdrażania narzędzi, replikowania metod w poszczególnych kontekstach lub zbierania informacji od lokalnych zainteresowanych stron w celu skutecznego wdrożenia procesów partycypacyjnych.

Jak wspomniano przy omawianiu wyzwań napotykanych przez pięć miast pilotażowych, zespoły miejskie są też ograniczone cyklem politycznym, który może przekładać się na niepewność samych projektów i realizacji pomysłów mieszkańców i mieszkanek. Z tego względu zalecono tworzenie możliwości angażowania innych podmiotów z różnych szczebli władzy publicznej. Zwiększa to jednak nakład pracy urzędników i urzędniczek miejskich.

Ponadto w przypadku programów finansowanych na szczeblu regionalnym czy krajowym mamy do czynienia z takimi samymi utrudnieniami jak przy programach finansowanych z UE. Często możliwości finansowania pochodzące z tego szczebla nie są dostępne dla miast, ponieważ nie są ukierunkowane na rzeczywiste potrzeby administracji miejskiej, np. zapotrzebowanie na rozszerzenie kapitału ludzkiego lub wdrażanie wyników.

W tym sensie urzędnicy i urzędniczki miejskie i podmioty ich wspierające powinni opowiadać się za mechanizmami finansowania na szczeblu regionalnym, krajowym i europejskim, które dawałyby większą elastyczność planów, celów, zadań i budżetu. Chociaż wątek ten pojawił się już wielokrotnie w poszczególnych sekcjach, należy stawiać sprawę jasno: **Urzędnicy i urzędniczki miejskie wiedzą, co mają robić. Potrzebują tylko zaufania, przestrzeni i czasu.**

Wzmocnienie Europejskiego Zielonego Ładu

O tym, co dzieje się w terenie, decyduje kontekst i czas. Praca na szczeblu samorządu oznacza powiązanie z rzeczywistością polityczną oraz konieczność uzyskania politycznego wsparcia. Gdy trwały prace nad tą publikacją, wybory europejskie (w czerwcu 2024 r.) nadawały właśnie ton działaniom na kolejne 5 lat. Oczekuje się, że ich wyniki wpłyną na wszelkie inicjatywy w Europie, podobnie jak wybory samorządowe i krajowe wpływają na opisywany tu proces współtworzenia.

Jeżeli przyjrzeć się wytycznym politycznym dla Komisji[20] na lata 2024-2029 oraz pierwszemu oświadczeniu kandydatki zaprezentowanemu w Parlamencie Europejskim[21], prognozy są optymistyczne. Jedna z najbardziej ambitnych inicjatyw w dziedzinie klimatu, Europejski Zielony Ład, nie zostanie wycofana.

[20] *WYTYCZNYCH POLITYCZNYCH DLA KOMISJI NA LATA 2024–2029*. Ursula von der Leyen. Kandydatka na przewodniczącą Komisji Europejskiej.

[21] *Oświadczenie kandydatki na przewodniczącą Komisji Europejskiej, Ursuli von der Leyen, na drugą kadencję (2024–2029) wygłoszone na posiedzeniu plenarnym Parlamentu Europejskiego*.

Europa utrzyma cele klimatyczne przewidziane na 2030 r. i cele w zakresie neutralności klimatycznej przewidziane na 2050 r., kładąc szczególny nacisk na wdrażanie i inwestycje. Nowa Komisja Europejska będzie chciała zapisać cel na 2040 r. zakładający ograniczenie emisji dwutlenku węgla o 90% w akcie prawnym jeszcze przed COP30 (listopad 2025 r.).

Co to oznacza dla samorządów?

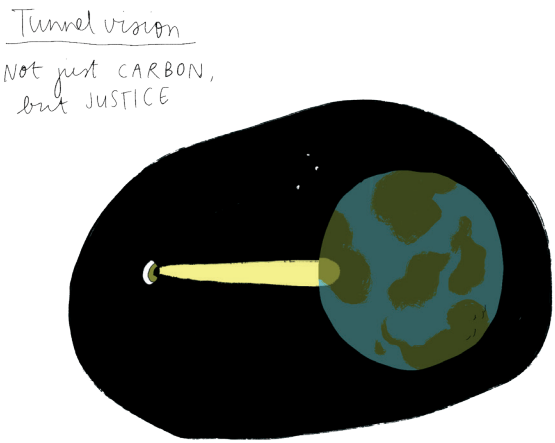
Oznacza to, że działania samorządów, urzędników i urzędniczek miejskich ukierunkowane na zapewnienie sprawiedliwej i inkluzywnej transformacji będą miały *większe znaczenie niż kiedykolwiek wcześniej*. Istnieje zgoda na eksperymenty takie jak opisany w tej publikacji i ich dodatkowe wspieranie oraz kontynuowanie różnych rozwiązań opartych na stosowaniu praktyk demokratycznych i obejmujących współtworzenie. Oznacza to również, że wszystkie wnioski wyciągnięte z podobnych inicjatyw mogą być źródłem zaleceń na potrzeby doskonalenia przyszłych strategii politycznych.

Aby przyspieszyć wdrażanie istniejących planów w dziedzinie klimatu, przewodnicząca Ursula von der Leyen zapowiedziała, że komisarze ograniczą obciążenia administracyjne poprzez wyeliminowanie biurokracji, ograniczanie sprawozdawczości, zwiększenie zaufania, lepsze egzekwowanie i szybsze akceptowanie. Zgodnie z tą wizją urzędnicy i urzędniczki Komisji będą prowadzić regularny dialog z zainteresowanymi stronami, aby omówić, w jaki sposób najlepiej dostosować wdrażanie działań do realiów panujących w krajobrazie politycznym UE, np. w kontekście polityki spójności.

Zwiększony zostanie budżet na badania naukowe, co pozwoli skupić się bardziej na priorytetach strategicznych w obszarze zbiegu nauki, technologii i przemysłu. Komisarze dokonają przeglądu przepisów dotyczących zamówień publicznych, aby zmodernizować i uprościć zasady w tym obszarze z myślą o wspieraniu innowacji oraz rozwiązaniach sprzyjających czystej energii.

Działania ukierunkowane na odporność klimatyczną i gotowość zostaną wzmocnione dzięki określeniu zagrożeń i potrzeb w kontekście infrastruktury, energii, wody, żywności oraz krajobrazu w miastach i na obszarach wiejskich. Będzie to część nowego europejskiego planu w zakresie przystosowania się do zmiany klimatu, który umożliwi wsparcie państw członkowskich szczególnie w kwestii gotowości i planowania, a także zapewni oceny ryzyka oparte na wiedzy naukowej.

Komunikatem, który ma płynąć z tego podsumowania, jest komunikat: **nie jesteście sami**. W każdym z przedstawionych akapitów kryje się dla was możliwość kształtowania programu politycznego. W całej Europie coraz intensywniejsze są działania w dziedzinie klimatu, a kolejne pięć lat będzie obfitowało w okazje, by pokazać, czym jest zrównoważone, sprawiedliwe i inkluzywne miasto. Pokazujmy to razem!



NOTES

PODSUMOWANIE

Co *nie* zadziałało w naszym przypadku?

Równoległa praca nad procesem pozwoliła nam – zespołowi powiązanemu niewidzialną czerwoną nicią[22] – stworzyć małą społeczność, która wspiera się nawzajem. Chociaż nie każdy zaangażowany w to wspólne przedsięwzięcie został tu wymieniony z imienia i nazwiska, **dziękujemy wszystkim pełnym pasji osobom**, które wspierały urzędników, urzędniczki i zespół koordynujący.

Ta niewidzialna nić to również symbol bezcennych wniosków, które wyciągnęliśmy i które chcemy zapamiętać na przyszłość. Chociaż często nacisk kładzie się na pozytywne aspekty projektu, udane doświadczenia i szczęśliwe zakończenia, w tym przypadku równie cenna była możliwość wyciągania wniosków z popełnionych błędów.

[22] Röd tråd" (czerwona nić) to szwedzkie określenie oznaczające motyw przewodni. W innych kulturach to również symbol powiązania kolei losu różnych osób.

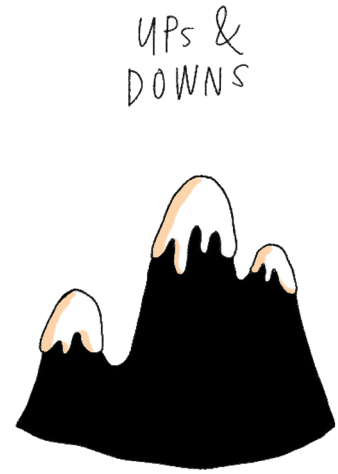
W uzmysłowieniu sobie, że czasem rzeczy mogą nie iść po naszej myśl tkwi duży potencjał, ponieważ można zastanowić się nad przyczynami i zmienić kurs. Co istotne, to okazja, by wyciągnąć wnioski i głośno o nich mówić.

Dużym zainteresowaniem cieszą się metody oparte na misjach (np. Misje UE), **ale na etapie realizacji brakuje tam zasad uważanych rzekomo za najważniejsze, a więc próbowania i popełniania błędów**. W tym przypadku nacisk kładzie się na cel, który jest bardzo ambitny, oraz na zewnętrzną presję, by go osiągnąć (np. konsekwencje polityczne).

W poprzednich rozdziałach opisywano, co działo się w każdym z pięciu miast, i jak teoria w praktyce przekładała się na liczne nieprzewidziane wyzwania i szanse. Refleksja nad każdym krokiem miała kluczowe znaczenie, aby zaistniało oddziaływanie. Teraz pora wyjść ze strefy komfortu. Przyjrzyjmy się rezultatom, które zupełnie inaczej wyobrażaliśmy sobie na początku, a które zweryfikowała rzeczywistość. Oto podsumowanie naszych pięciu największych porażek:

Porażka nr 1: Zobowiązanie się do formalnego porozumienia

Na początku projektu stworzyliśmy metodę wdrażania lokalnych zielonych ładów w każdym z miast. Chociaż zakładaliśmy, że takie przełożenie europejskiego zielonego ładu na poziom lokalny może przybrać dowolny format jako rama polityki, odbierano to jako formalnoprawne porozumienie dwóch stron. Gdy miasta wystosowały taki komunikat do współpracowników i współpracowniczek, mieszkańców i mieszkanek, reakcja była taka, że nikt nie chciał się do niczego się zobowiązywać. Przypominało to propozycję małżeństwa złożoną obcej osobie bez możliwości wcześniejszego poznania się.

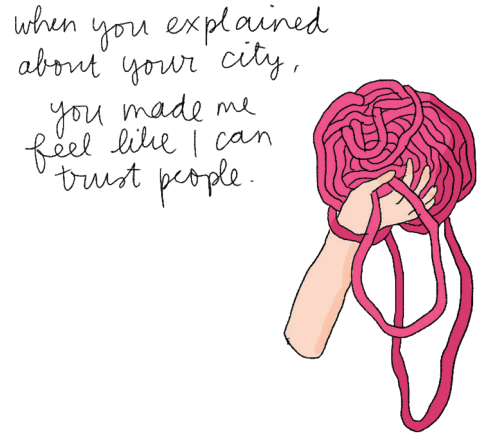


Porażka nr 2: Wyznaczenie ambitnych terminów

Pierwotnie w projekcie Fair Local Green Deals zakładano, że urzędnicy i urzędniczki zorganizują co najmniej trzy wydarzenia rocznie. Okazało się, że taki harmonogram był bardzo ambitny, biorąc pod uwagę lokalne wybory i konieczność zapewnienia zaangażowania politycznego oraz zaprojektowania procesów współtworzenia. Zdarzało się, że nie wiedzieliśmy, czy dane osoby pozostaną na swoich stanowiskach i będą w stanie kontynuować projekt. Oznaczało to konieczność zmiany planu działania!

Porażka nr 3: Niedocenianie wsparcia z zewnątrz

Miasta chciały otrzymać zewnętrzne wsparcie na potrzeby zaprojektowania procesów współtworzenia. W ramach procedury przetargowej zaczęliśmy pracować z inną organizacją, ale umowa nie doszła do skutku (jak okazało się w okresie okołoświątecznym!). Na szczęście na wysokości zadania stanęło Volcano, służąc wsparciem i doskonałymi zasobami wykorzystanymi w tej publikacji.

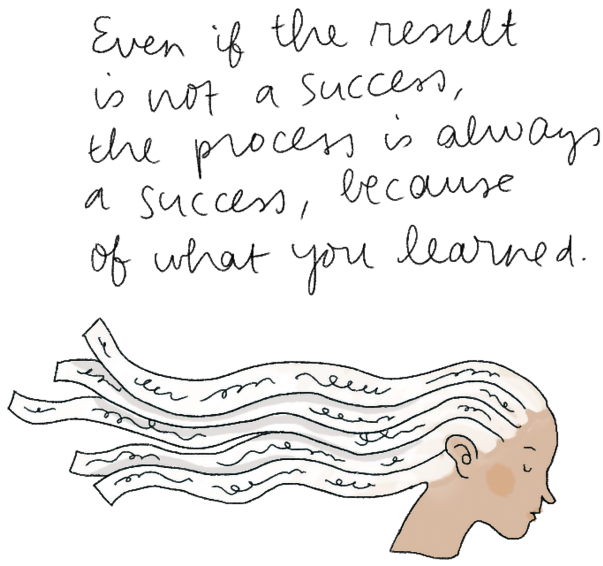


Porażka nr 4: Błędne założenia dotyczące zasobów miasta

Brak personelu i zdolności wewnętrznych w obrębie zespołu nieomal zmusił jedno z miast do porzucenia projektu w połowie drogi. Ze względu na procedury wewnętrzne nie było możliwe zatrudnienie nowej osoby. Ograniczono zadania i obowiązki, aby umożliwić temu zespołowi dalszy udział w projekcie przy spełnieniu minimum wymogów. Dobrą wiadomością było to, że proces współtworzenia z udziałem mieszkańców trwał nieprzerwanie!

Porażka nr 5: Sprawozdawczość z działań miasta

Na początku projektu określono jasną strategię sprawozdawczości. Zespół koordynujący zadbał o to, by proces był możliwie prosty i krótki oraz służył uzyskaniu najważniejszych informacji o każdym z wydarzeń partycypacyjnych przeprowadzonych w miastach. Nie sprawdziło się. Nadal zastanawiamy się nad najlepszym modelem sprawozdawczości, ale przede wszystkim nad tym, jak znaleźć równowagę między sprawozdawczością a relacją wzajemnego zaufania.



To jedno z głównych przesłań, które chcemy przedstawić we wnioskach. Im szybciej to zaakceptujecie, tym bardziej będziecie mogli skupić się na ostatecznych celach. Ważne jest, by tworzyć coraz więcej przestrzeni, w których ludzie mogą czuć się komfortowo oraz **testować rozwiązania bez obawy o porażkę**.

W tej publikacji podkreślaliśmy niejednokrotnie, jak wspólne działanie może przyczynić się do tworzenia miast, które są bardziej sprawiedliwe i zrównoważone. Otrzymaliście wskazówki dotyczące trzech ważnych kroków – jednoczenia ludzi, usprawniania dialogu w celu znalezienia rozwiązania i wspólnego szukania zasobów. Łącznie sprawiają one, że współtworzenie staje się ważną drogą prowadzącą ku uwalnianiu potencjału zbiorowej mądrości w naszych demokracjach.

Mieliście okazje przyjrzeć się popełnionym błędom i wnioskom wyciągniętym przez dwa i pół roku procesów współtworzenia realizowanych przez urzędników i urzędniczki z miast València, Vitoria-Gasteiz (Hiszpania), Wrocław, Łódź (Polska) i Gent (Belgia). To ich głos wybrzmiewa na stronach tej publikacji.

Mamy nadzieję, że wszystkie cytaty i opinie dodadzą wam odwagi i zmotywują was do podobnego przedsięwzięcia. Są tutaj dla was i zawsze możecie do nich wrócić.

O PROJEKCIE

Celem Europejskiego Zielonego Ładu jest sprawienie, by Europa osiągnęła neutralność klimatyczną do 2050 r. Jego sukces zależy od powodzenia działań na szczeblu lokalnym.

Fundacja Porticus w ramach programu sprawiedliwej transformacji miast dała organizacji ICLEI Europe możliwość przeprowadzenia dwuletniego projektu, który polegał na pilotażowym przełożeniu Europejskiego Zielonego Ładu na szczebel lokalny w sposób bardziej sprawiedliwy, inkluzywny i demokratyczny.

Projekt Fair Local Green Deals był realizowany razem z urzędnikami służb publicznych z miast Walencia (Hiszpania), Vitoria-Gasteiz (Hiszpania), Wrocław, Łódź (Polska) i Gent (Belgia), a polegał na realizacji rzeczywistego procesu partycypacyjnego ukierunkowanego na jedno z najpilniejszych wyzwań odczuwanych w każdym z kontekstów lokalnych, a jednocześnie wpisujących się w jeden obszar lub kilka obszarów polityki Europejskiego Zielonego Ładu.

Punktem wyjścia były otwarte ramy, które umożliwiały miastom dostosowanie ich do własnych faktycznych potrzeb. Głównym warunkiem było uwzględnienie w takich procesach mieszkańców i mieszkanek, którzy dysponują zasobami lub możliwością zmiany/wstrzymania demokratycznych rozwiązań w dziedzinie klimatu bądź którzy sami odczuwają problem. Innymi słowy, należało zaangażować osoby i podmioty, które na ogół nie są częścią procesu decyzyjnego. Zwracano również szczególną uwagę na włączenie w działania mniejszości i grup marginalizowanych.

To elastyczne podejście pozwalało miastom na zmianę i dostosowywanie planu, a nawet korzystanie z synergii płynącej z powiązania własnych działań z innymi projektami, planami i inicjatywami realizowanymi w obrębie administracji samorządowej i poza nią. Ze względu na różnorodność kontekstów każde miasto koncentrowało się na innych wyzwaniach:

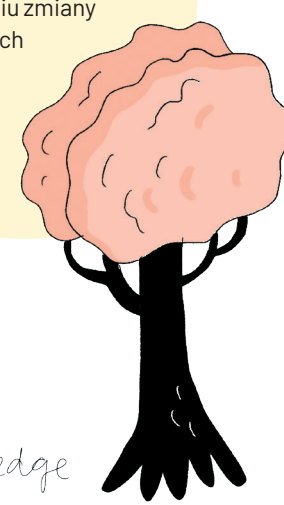
VALÈNCIA: Przegląd i aktualizacja umowy w sprawie miasta neutralnego dla klimatu miasta València (najnowszego planu w dziedzinie neutralności klimatycznej) pod kątem zapobiegania nasileniu nierówności. Szczególny nacisk na plany działania przeciwko falom upałów na terenach szkół podstawowych (Przewodnik po upale i Plan zielonych terenów szkolnych).

ŁÓDŹ: Interwencje dotyczące 5 ogólnodostępnych terenów zielonych z włączeniem mieszkańców i mieszkanek i lokalnych podmiotów w proces współtworzenia. Tworzenie ogrodów deszczowych wzmacniających odporność miasta dzięki zapobieganiu spływaniu wody opadowej do lokalnych cieków wodnych.

VITORIA-GASTEIZ: Współtworzenie Planu działania na rzecz wzmocnienia mieszkańców i mieszkanek w obliczu zmiany klimatu z udziałem trzech pracujących równolegle grup: polityków, urzędników z innych departamentów i wydziałów oraz odpowiednich podmiotów społeczeństwa obywatelskiego. To pierwszy krok prowadzący w stronę stworzenia i zatwierdzenia umowy w sprawie miasta neutralnego dla klimatu.

WROCŁAW: Ustalenie najbardziej zaangażowanych osób i podmiotów lokalnych z myślą o stworzeniu sprawiedliwego, zdrowego i zrównoważonego systemu żywnościowego. Opracowano Wrocławski Manifest Żywnościowy, którego zalecenia będą włączane bezpośrednio do nowej polityki żywnościowej miasta. W całym mieście przeprowadzono kampanię informacyjną, w którą zaangażowali się studenci.

GENT: 5 eksperymentów w dziedzinie: 1) obiegu zamkniętego (materiały budowlane do ponownego wykorzystania); 2) roli kultury w łagodzeniu zmiany klimatu i przystosowaniu się do zmiany klimatu; 3) efektywnych energetycznie i przystępnych cenowo sprzętów domowych; 4) sprawiedliwego, lokalnego i zrównoważonego systemu żywnościowego (wzmacnianie rad ds. żywności).



Uwzględnianie opinii mieszkańców i mieszkanek ma kluczowe znaczenie, jeżeli europejska polityka ma być demokratyczna i samowystarczalna, elastyczna i innowacyjna w odpowiadaniu na potrzeby mieszkańców. Miasta pilotażowe dzieliły się w ramach projektu swoimi doświadczeniami i metodami – między sobą, a także z innymi miastami – co pozwalało zwiększać pod względem ilościowym i jakościowym zaangażowanie mieszkańców i mieszkanek.

O ICLEI

ICLEI – Samorządy na rzecz Zrównoważonego Rozwoju, sieć założona w 1990 r., to światowy lider władz szczebla lokalnego i regionalnego zaangażowanych w zrównoważony rozwój. ICLEI wierzy, że działania lokalne kształtują zmianę na szczeblu ogólnoświatowym, a kierownictwo samorządów może realnie wpływać na rozwiązywanie złożonych problemów środowiskowych, gospodarczych i społecznych.

Przynależność do naszej globalnej sieci zapewnia, że dzięki wspólnym działaniom, uczeniu się od siebie nawzajem oraz silnym partnerstwom społeczeństwa obywatelskiego, liderów biznesu oraz władzy różnego szczebla możemy przyspieszać lokalny zrównoważony rozwój oraz wprowadzać rzeczywiste zmiany.

Od 1992 r. Sekretariat Europejski ICLEI współpracuje ściśle z miastami należącymi do sieci ICLEI w Europie, na Bliskim Wschodzie i Azji Zachodniej, innymi sieciami europejskimi, Komisją Europejską, Komitetem Regionów oraz wieloma innymi podmiotami. Sekretariat Europejski ICLEI tworzy zespół ponad 160 wewnętrznych specjalistów ds. zrównoważonego rozwoju i komunikacji, którzy działają w biurach usytuowanych we Freiburgu i Berlinie (Niemcy) oraz Brukseli (Belgia).

Pertemuan
우연히 만남
相遇 gặpgỡ
遇 การพบกัน
Begegnungen