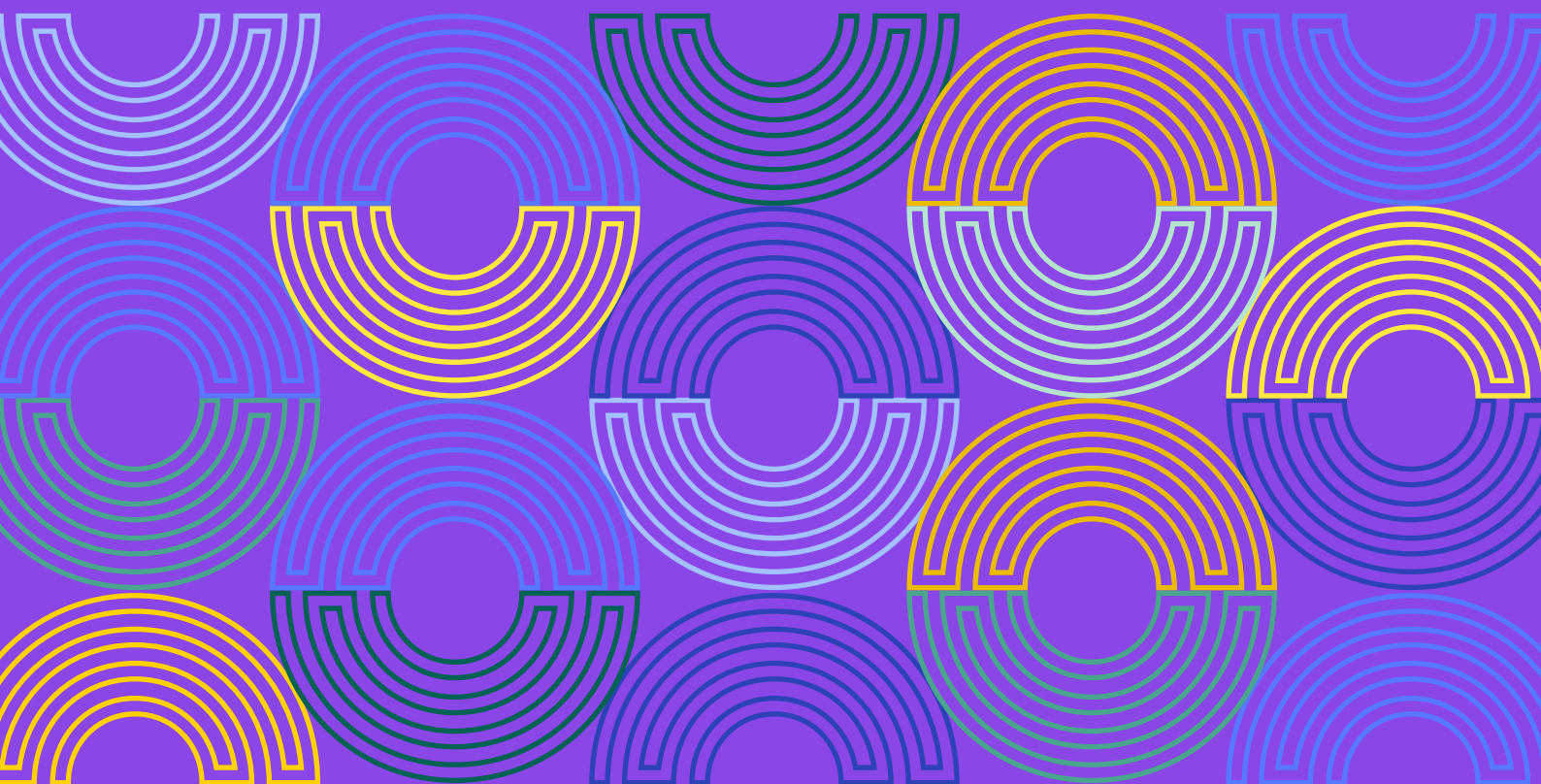


Ogólnopolska narada obywatelska

Przewodnik po modelu
dla organizatorów i organizatorek



Ogólnopolska narada obywatelska

Przewodnik po modelu dla organizatorów i organizatorek

- Na wstępie i w skrócie **5**
- Czym jest model Ogólnopolskiej narady obywatelskiej? **11**
- 1. Zainicjowanie procesu **17**
- 2. Ogólne przygotowanie procesu **27**
- 3. Inauguracja procesu **45**
- 4. Narady lokalne **49**
- 5. Trudne połączenie **58**
- 6. Ogólnokrajowy panel obywatelski **61**
- 7. Po podsumowaniu narady **87**
- 8. Czy można coś zrobić inaczej? **93**

Jak czytać przewodnik?

Przy okazji **Narady obywatelskiej o kosztach energii** nauczyliśmy się bardzo wiele. Przekazywana publikacja jest prezentacją pomysłu na przeprowadzenie ogólnokrajowej rozmowy z obywatelami i obywatelkami. Zebraliśmy w niej i opisaliśmy doświadczenia własne i zagraniczne oraz wnioski, które wyciągnęliśmy wspólnie z zaangażowanymi w opisywany proces osobami. Znajdziesz w niej linki do ciekawych artykułów, baz wiedzy, opisów podobnych do naszego procesu, do tekstów źródłowych, które analizowaliśmy i z których sami czerpaliśmy informacje. Staraliśmy się zebrać w niej porady komunikacyjne, ewaluacyjne i najcenniejsze wskazówki – poniżej pokazujemy graficzne wyróżnienia ułatwiające odnalezienie poszczególnych fragmentów. Staramy się pokazać pewien sposób myślenia i idące za nim działania oraz ich sekwencję. Opisywany ogólnokrajowy proces przypomina wielowariantowy model, o którego ostatecznym wyglądzie decydować mają jego inicjator i realizator. Zachęcamy do kontaktu z nami, odwiedzenia strony, przeczytania raportów i zajrzenia do polecanych w różnych częściach tekstu publikacji w celu pogłębiania wiedzy i szukania praktycznych wskazówek.

Mamy nadzieję, że publikacja, mimo że nie daje ostatecznych odpowiedzi na wszystkie pytania i wątpliwości, wesprze w podjęciu decyzji i przeprowadzeniu kolejnego w Twoim kraju procesu włączającego wszystkich jego mieszkańców i mieszkanki.

Życzymy miłej i ciekawej lektury!

Autorzy i autorki przewodnika:

Maria Belina Brzozowska, Maria Jagaciak, Kacper Lubiewski, Kuba Wygnański

Rozdziały o ewaluacji i losowaniu:

Jan Herbst, Aleksandra Pierścińska, Katarzyna Wójcikowska-Baniak

Rozdziały o komunikacji:

Magdalena Geringer-Nurczyńska

Współpraca:

Maria Perchuć-Żółtowska

Korekta i redakcja:

Marta Jakubowska/Słowa na warsztatach

Skład graficzny:

Klara Jankiewicz

Publikacja jest dostępna na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa –

Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 4.0 Międzynarodowe (CC BY-NC-ND 4.0)

ISBN 978-83-68094-04-6

Fundacja Stocznia

pl. Zamkowy 10

00-277 Warszawa

www.stocznia.org.pl

Warszawa, luty 2024

Legenda



ciekawe i polecane przez nas publikacje oraz przewodniki, napisane po polsku lub angielsku



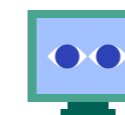
porady dotyczące działań komunikacyjnych



pomysły na działania ewaluacyjne w ramach **ogólnokrajowej narady obywatelskiej**



wskazówki dotyczące realizacji modelu, wynikające z naszych działań



ciekawe i polecane przez nas polskie lub zagraniczne nagrania i filmy

Ogólnokrajowa narada obywatelska

w całej publikacji wyróżniamy kolorystycznie nazwę modelu

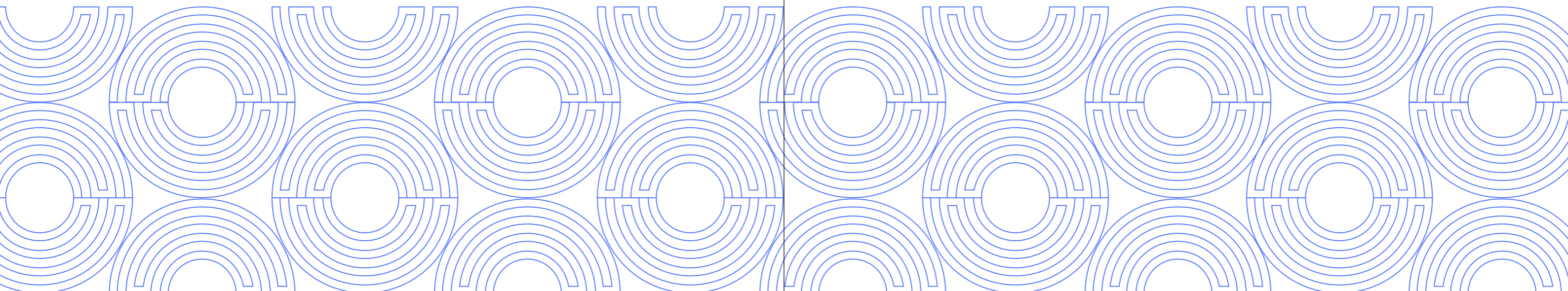


odwołania do czterech sposobów (tzw. ścieżek) koordynacji narady, opisanych szczegółowo w rozdziale „Kto inicjuje i realizuje model? Cztery ścieżki.”

Nasze doświadczenie

odwołania do procesu **Narady obywatelskiej o kosztach energii**

Na wstępie i w skrócie



Szanowni Państwo,

niniejsza publikacja powstała z intencją podzielenia się doświadczeniami z organizowania przez Fundację Stocznia przedsięwzięcia o nazwie Narada obywatelska o kosztach energii i wynikających z niej wniosków dla innych procesów o podobnej, ogólnokrajowej skali. Nasz proces miał na celu namysł nad kwestiami postępującego problemu ubóstwa energetycznego wywoływanego m.in. przez gwałtownie wzrastające ceny energii. W tym przewodniku **skupimy się na wykorzystanej metodzie *Ogólnopolskiej narady obywatelskiej*, czyli modelu działania, który może ułatwić trudne rozmowy na ważne tematy**, których w kraju takim jak Polska nie brakuje. Fundacja Stocznia – główny inicjator i organizator całego przedsięwzięcia – od lat tworzy i rozwija procesy partycypacji obywatelskiej i to właśnie nabytymi kompetencjami i doświadczeniem z ich realizacji chcemy się podzielić (zainteresowanych rekomendacjami Panelistów i Panelistek dotyczących rozwiązań problemu ubóstwa energetycznego odsyłamy do [naszego raportu](#) »).

Organizowany przez nas proces składał się z dwóch etapów, stanowiących razem spójną całość. W pierwszym Obywatele i Obywatelki spotykali się na otwartych dla każdego spotkaniach organizowanych lokalnie (tzw. naradach lokalnych). Natomiast w drugim, podsumowującym również wnioski z narad lokalnych, zebraliśmy reprezentatywną grupę około stu wylosowanych z terenu całego kraju osób. Wykorzystaliśmy metodę panelu obywatelskiego, co oznaczało kilkudniowe, skrupulatnie zaprojektowane działania edukacyjne i deliberacyjne, które zakończyły się wydaniem przez wylosowane osoby uczestniczące w nich „werdyktu” – rekomendacji działań służących danej sprawie. W przypadku procesu z 2022 roku były to rekomendacje odnoszące się do rosnących kosztów energii i ubóstwa energetycznego.

Przeprowadzenie proponowanego przez nas modelu wymaga połączenia ze sobą wielu różnych elementów, co jest dużym wyzwaniem ze względu na ich złożoność, oraz pracy z wieloma środowiskami. Każdy proces wymaga skonstruowania od nowa „koalicji” wokół zagadnienia będącego jego przedmiotem. Jest to dość mozolna praca, ale bez niej całe przedsięwzięcie się nie powiedzie.

W skali Polski, owszem – zarówno narady organizowane lokalnie, jaki i panele obywatelskie były już prowadzone w poprzednich latach (Stocznia zorganizowała lokalne narady w ramach *Narady Obywatelskiej o Edukacji* w 2019 roku, a przykładów paneli obywatelskich na poziomie miast w momencie startu procesu było jedenaście), ale nigdy nie jako działania połączone czy sekwencyjne. Panel obywatelski nigdy jeszcze nie był organizowany na skalę ogólnopolską. Można powiedzieć zatem, że było to zdarzenie nowe i poniekąd eksperymentalne.

Narada obywatelska o kosztach energii nie miała precedensu. Nie chodzi tu tylko o to, że nikt inny nie podjął się zorganizowania podobnego procesu w Polsce. Na jego wyjątkowość składa się też, a może przede wszystkim to, że został on uruchomiony niejako oddolnie – od pomysłu na jego przeprowadzenie poprzez wykonawstwo. W procesie tym uczestniczyło wielu partnerów, ale żaden z nich, włączając w to samą Stocznę, nie był organem administracji publicznej.

Przeprowadzając naradę, Polska dołączyła do innych krajów, które poszukują nowych (choć w istocie starożytnych) metod modernizowania mechanizmów demokratycznych. Rdzeniem tego pomysłu jest wprowadzenie procesów włączających obywateli i obywatelki w formułowanie opinii, a nawet werdyktów w ważnych sprawach publicznych. Nie chodzi po prostu o grupę obywateli, nawet jeśli ma ona wysoką motywację i zdecydowane poglądy w danej sprawie. Grupy te, w tym aktywistyczne, rzecznicze bądź lobbujące, są często samowystarczalne w dążeniach ku temu, aby znaleźć się w procesach decyzyjnych, oraz ku temu, żeby ich głos był słyszalny. Należy jednak pamiętać, że grupy takie mają swoje miejsce w opisywanym tu procesie – występują w roli doradców i doradczyń, a ich zadaniem jest zaprezentowanie panelistom i panelistkom konkretnych rozwiązań bądź sposobu myślenia o danym problemie. Istotą opisywanego tu pomysłu jest oddanie przestrzeni osobom, których głos, z różnych powodów, jest często w szerszym, społecznym dyskursie niesłyszalny.

W panelach obywatelskich – stanowiących drugi krok naszego modelu – grupa obywateli i obywaterek jest dobierana w drodze losowania w taki sposób, aby powstał rodzaj *mikropublicki* reprezentatywnej dla danej społeczności (miasta, regionu czy państwa). Chodzi zatem o ograniczenie wyzwania, jakim jest tzw. samo-selekcja uczestników. Ten mechanizm ma nawet szansę włączyć w proces ludzi, którzy niejako z zasady nie chodzą do lokali wyborczych, nie wierząc np. w skuteczność swojego głosu czy nie znajdując osób, na które chcieliby głosować; w Polsce w ostatnich latach była to liczna grupa.

Procesy deliberacyjne takie jak proponowany przez nas model **Ogólnopolskiej narady obywatelskiej** mają też jedną bardzo istotną cechę – szczególnie ważną w obliczu głębokiej polaryzacji w Polsce (choć warto tu zaznaczyć, że to zjawisko znacznie wykraczające poza Polskę i mające niejako strukturalny charakter) – a mianowicie olbrzymi **potencjał deeskalacyjny i depolaryzacyjny**. Zasadniczą wartość ma w tym względzie panel obywatelski. Rekrutując do panelu, owszem, staramy się zachować właściwe (zgodne z cechami populacji w Polsce) proporcje wykształcenia, wieku, płci i miejsca zamieszkania, ale nie sprawdzamy preferencji partyjnych przyszłych panelistów i panelistek. Siadając do stołów, przy których rozmawiają, uczestnicy i uczestniczki nie wiedzą, do jakich „plemion” czy baniek należą. Nie mają też zatem „wdrukowanych” uprzedzeń – to bardzo ułatwia komunikację i pozwala się skupić na właściwym temacie rozmowy. Sami byliśmy zaskoczeni, jak duża była gotowość na rozmowę (*słuchanie się*) wśród Uczestników i Uczestniczek zarówno podczas panelu obywatelskiego, jak i narad lokalnych.

W bezpiecznej i wartościowej rozmowie mimo różnic pomagają też towarzyszący grupie moderatorzy i moderatorki. I być może dlatego aż 98% osób uczestniczących w panelu zgodziło się w anonimowej ankiecie ewaluacyjnej ze stwierdzeniem: „Osoby uczestniczące w takich wydarzeniach mogą swobodnie wyrażać rozbieżne poglądy na temat ubóstwa energetycznego”. Bycie świadkiem procesu, który potwierdził, że **rozmowa na społecznie trudne tematy jest jednak możliwa**, było dla nas – organizatorów i organizatorek – bardzo ważnym doświadczeniem. Daje ono nadzieję na to, że nawet w znacznie trudniejszych i dzielących opinię publicznych sprawach, w odpowiednich warunkach, zdarzy się podobny „cud”. W każdym razie na pewno warto spróbować.

Pragnę w tym miejscu podkreślić, że opisane przez nas przedsięwzięcia w żaden sposób nie unieważniają innych tradycyjnych modeli demokratycznej reprezentacji – w szczególności demokracji przedstawicielskiej oraz demokracji bezpośredniej. Raczej uzupełniają je jako forma zaawansowanych konsultacji połączonej z obywatelską edukacją. Każda z nich, naszym zdaniem, ma swoje miejsce w demokratycznym „podziale pracy”. Mogą nawet (co rekomendujemy) występować w następujących po sobie sekwencjach, np. członkowie organu przedstawicielskiego (np. rady miasta, Sejm czy Senat) inicjują proces panelu obywatelskiego (edukacyjny i deliberacyjny), a następnie upubliczniają jego wyniki i wdrażają je samodzielnie albo uruchamiają jeszcze silniejszą i wiążącą w swych skutkach procedurę referendalną czy plebiscytową. W ten sposób wszystkie trzy formy wyrażania opinii mają zastosowanie.

W kontekście toczących się także w Polsce debat i sporów rozstrzyganie części z wielkich wyzwań, takich jak wiek emerytalny, polityka migracyjna i wiele innych, wymaga zawarcia czegoś w rodzaju nowej umowy społecznej. Owo **sekwencyjne użycie narzędzi wydaje się bardziej rozsądne i lepsze niż użycie tylko jednego z elementów**, np. wyłącznie decyzji władzy wykonawczej czy naprędce wymyślonego i w istocie instrumentalnie zastosowanego referendum (nierazko prowokującego najgłębsze społeczne podziały). Czasem warto poprzedzić je właśnie publiczną debatą oraz serią narad lokalnych i ogólnokrajowym panelem obywatelskim. Oczywiście w tym wypadku trzeba koniecznie zadbać o dobre nagłośniecie wyników procesu partycypacyjnego dla osób głosujących w referendum. Jeśli społeczeństwo uzna je za wartościowe (sam proces, jego wynik i werdykt obywateli takich jak „oni sami”), kierunek wyznaczony przez werdykt może okazać się cenną wskazówką w formułowaniu własnych decyzji, które zostaną przez społeczność wyrażone w finalnym, referendalnym kroku.

Z opisanych wyżej trzech typów procedury demokratycznej najmniej rozpoznany i przeciwiony jest właśnie **model deliberatywny**. Cały czas uczymy się go i staramy doskonalić. Niniejsza publikacja opisuje nasze „stoczniove” doświadczenie w tej sprawie. **Nie jest to gotowa recepta, a raczej odkrycie przed zainteresowanymi wskazówek i lekcji, jakie możemy sformułować, bazując na nim**. Nie patentujemy tego procesu i uważamy, że powinien zostać otwarty na różne formy zapożyczeń, zmian i krytyki. Uważamy, że na obecnym etapie „ucierania się” kształtu takich narzędzi koniecznie trzeba zachować kilka kluczowych elementów, ale z pewnością za wcześnie na formułowanie ortodoksyjnych reguł tego procesu. My także w procesie wdrażania projektu bazowaliśmy na doświadczeniach i wskazówkach innych, którzy byli na tej drodze przed nami. Podążając śladami poprzedników, odkryliśmy, poza mnóstwem inspiracji, także nieco ograniczeń, a czasem wręcz wątpliwych – naszym zdaniem – rozstrzygnięć. Wiemy już, że wiele z nich wymaga jeszcze przemyślenia. Tak jak wyżej wspomniałem, **zostawiamy w tym przewodniku zestaw wskazówek, a nie gotowy szlak – to jeszcze długa wędrówka na azymut**. Mamy świadomość, że gdyby z tego rodzaju mechanizmów miały korzystać instytucje publiczne (na co liczymy) na poziomie krajowym, np. parlament lub rząd, to proces ten oczywiście zostanie strukturalnie wzmocniony, ale nie oznacza to, że nie pojawią się nowe wyzwania.

Pewnej nadziei upatrujemy w fakcie, że opisywane tu rozwiązania są coraz częściej wdrażane na poziomie instytucji publicznych (władz wykonawczych i ustawodawczych). Coraz więcej krajów i instytucji podąża tą ścieżką. **Według danych OECD › z 2023 roku w krajach, które należą do tej organizacji, w ciągu ostatnich czterdziestu lat opisano ponad siedemset przykładów użycia przez władze publiczne technik deliberatywnych**. Jednym z najważniejszych przedsięwzięć w tej sprawie jest to, że od dwóch lat panele obywatelskie na poziomie europejskim weszły na stałe do repertuaru narzędzi konsultacyjnych w politykach Komisji Europejskiej (wg zapowiedzi mają być organizowane **trzy razy w roku ›**). Wolno przypuszczać, że już niedługo takie metody wptywu obywatelskiego na procesy formułowania polityk publicznych staną się normą. Może to przybrać różne formy, w tym np. taką jak model irlandzki, a zatem rodzaju trzeciej izby parlamentu, która zajmuje się wybranymi zagadnieniami. Tam promotorem tego typu rozwiązań są na ogół **władze publiczne ›** [i to jest za granicą pewnego rodzaju zasadą – choć poza Polską oddolny początek procesu wydarzył się także w 2011 roku w Belgii (**G-1000 ›**)]. W większości innych takich doświadczeń na poziomie lokalnym, krajowym, a nawet ponadnarodowym inicjatywa wychodziła od instytucji publicznych, które niejako zlecają panel, decydują o jego temacie oraz biorą tym samym na siebie konsekwencje wydanego „werdyktu”.

Narada obywatelska o kosztach energii wpisuje się w pewną większą tradycję partycypacyjną w Europie, a jej osiągnięcia, wartości i rozwiązania mogą stać się pewnym uniwersalnym doświadczeniem dla tych organizacji społecznych, które chciałyby zorganizować podobny proces poza granicami naszego kraju.

Mamy jednak nadzieję, że narzędzia opisane w tej publikacji i ich pochodne znajdą zastosowanie w praktyce instytucji krajowych także w Polsce. Wierzymy, że przedstawiciele władz zechcą używać tego instrumentu (mamy krzepiące doświadczenia zainspirowania władz do narzędzi partycypacji i uznania ich za własne w przypadku m.in. wystuchań obywatelskich). Gdyby pomysł zastosowania na szerszą skalę procesów tego typu na poziomie krajowym istotnie nabierał prawdopodobieństwa, opisane w tym przewodniku doświadczenia mogłyby okazać się przydatne. Co istotne, podczas organizowania *Narady obywatelskiej o kosztach energii naszym celem było również stworzenie pewnego narzędzia*, które mimo że czerpie z zagranicznych doświadczeń, **jest dostosowane do naszych polskich realiów**.

Na koniec chciałbym zachęcić do przeczytania jeszcze innego tekstu, który dotyczy pewnej refleksji o ambitnej wizji opisanej przeze mnie w swego rodzaju tekście programowym (nieomal manifeście) *Inny pomysł na Demokrację ›*. Realizacja zawartych w nim pomysłów wymagałaby o wiele więcej umiejętności i sprawstwa niż ma Stocznia, choć od początku swojego istnienia stara się rozwijać narzędzia partycypacji obywatelskiej, budując jednocześnie środowisko zajmujące się nią. Niezbędne byłoby uznanie (w formie swoistej umowy czy paktu), że w Polsce chcemy przepracować wiele wyzwań, które przed nami stają. To zaś wymagałoby uruchomienia złożonych procesów, których narady i panele są jedynie częścią. Kto wie? Być może wokół nich nadbudujemy kiedyś resztę.

Wydaje się, że przekroczyliśmy swoisty próg, za którym nie ma już powrotu – wierzymy, że entuzjazm i przywiązanie do technik deliberatywnych wśród decydentów i decydek, organizacji społecznych i naszego społeczeństwa będzie tylko rosnąć. I tego sobie życzymy!

Kuba Wygnański
Prezes Fundacji Stocznia

Podziękowania

Zanim zacniemy wprowadzać w meandry zagadnienia będącego clou tej publikacji, chcielibyśmy jako zespół projektowy z całego serca podziękować wszystkim, którzy przyczynili się do tego, że ten proces się odbył.

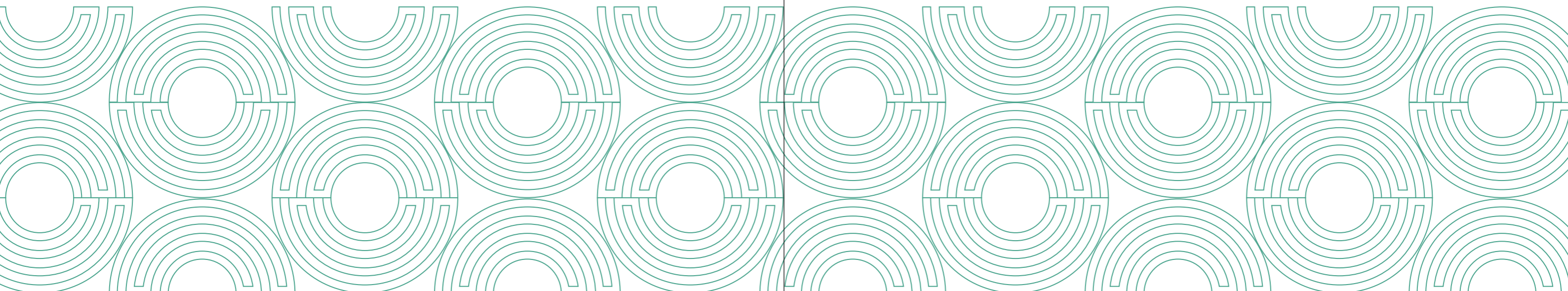
Przystużyli się temu Ci, którzy uwierzyli w koncepcję przedstawioną przez Kubę Wygnańskiego, zanim jeszcze projekt otrzymał oficjalną nazwę, oraz Ci, którzy zdecydowali się jako **eksperci i ekspertki** reprezentujący różne organizacje na przyłączenie się do podróży z nami przez cały proces Narady obywatelskiej o kosztach energii: od etapu koncepcji przez przygotowania, realizację, podsumowanie i promowanie rezultatów aż do ewaluacji całego modelu.

Dziękujemy wszystkim **organizatorom i organizatorkom oraz osobom promującym narady lokalne w całej Polsce, a także ich uczestnikom i uczestniczkom** – bez Was i Waszego udziału w tych rozmowach nasza refleksja nad dwuetapowym procesem zawarta w tej publikacji pozbawiona byłaby sensu. To właśnie ta jego część stanowi o wyjątkowości naszego modelu. Dziękujemy tym, którzy tak mozolnie i wnikliwie przygotowywali się do spotkań podczas pierwszego *Ogólnopolskiego panelu obywatelskiego* – wszyscy eksperci i ekspertki wykonali ogrom pracy, aby uczynić możliwą rozmowę między ludźmi o zupełnie nowym dla większości z nas temacie. Dziękujemy za profesjonalne materiały i prezentacje – ułatwiły one nie tylko mieszkańcom i mieszkankom Polski oraz panelistom i panelistkom, ale również nam wszystkim związanym z procesem odnalezienia się w zagadnieniu ubóstwa energetycznego, które było głównym jego tematem, a do którego odwołujemy się w przewodniku. Dziękujemy wszystkim niezwykłym **panelistom i panelistkom**, którzy mówili „tak” osobom rekrutującym, nie wiedząc do końca, na udział w czym się decydują, i wytrwali z nami w wielkim zaangażowaniu, entuzjazmie i determinacji do samego końca. Dziękujemy za oddanie sprawie, które pchało nas, byśmy nie odpuszczali i wspólnie promowali wynik wypracowanego przez nich werdyktu. Dziękujemy **moderatorom i moderatorkom** – za cierpliwość, wielkie zaangażowanie oraz wiele pożytecznych rozmów o wykorzystanych w modelu metodach. Za monitorowanie poprawności procesu dziękujemy **obserwatorom i obserwatorom**, których uwagi i refleksje były niezwykle cenne. Dziękujemy **mediom**, które uznały temat, ale i formułę prowadzonej **ogólnokrajowej narady** za na tyle interesujące, aby o nich pisać i mówić. Dziękujemy też **politykom i polityczkom oraz urzędnikom i urzędniczkom**, którzy śledzili proces na różnych jego etapach, promowali go i w nim uczestniczyli. Szczególne słowa docenienia kierujemy do **podmiotów wspierających nas finansowo** - bez nich przeprowadzenie tego eksperymentalnego przedsięwzięcia byłoby bardzo trudne. Na koniec pragniemy podziękować **osobom pracującym w Stocznii**, zwłaszcza członkom i członkiniom zespołów partycypacji obywatelskiej oraz badań i doradztwa, którzy przyłączali się do projektu na krótszą lub dłuższą chwilę, a których wsparcie merytoryczne i organizacyjne było nieocenione.

Bez Was to by się nie wydarzyło! Dziękujemy!

Zespół Narady obywatelskiej o kosztach energii

Czym jest model Ogólnopolskiej narady obywatelskiej?



Model przedstawia uproszczony przebieg ogólnokrajowego procesu partycypacyjnego, w którym obywatele i obywatelki są włączani przez władze krajowe do podjęcia decyzji w kluczowej i złożonej sprawie. Może zostać wykorzystany do pogłębionej i ogólnokrajowej dyskusji na ważny społecznie i/lub politycznie temat, którego finałem jest wdrożenie przez decydentów pakietu rozwiązań odpowiadających na postawione obywatelom i obywatelkom pytanie. Chcielibyśmy, aby zaprezentowany tu model znalazł zastosowanie w Polsce, ale być może służył także innym krajom o podobnej do Polski charakterystyce i sytuacji społeczno-politycznej. Wierzymy, że może posłużyć szukaniu rozwiązań na istotne tematy związane m.in z ochroną klimatu, służbą zdrowia, polityką migracyjną czy granicą wieku emerytalnego.



Fot. Wojciech Radwański

Ogólnopolska narada obywatelska, czyli model, który został przez nas przetestowany i który w ramach tej publikacji proponujemy, zakłada dwa etapy:

- I. rozproszone po całym kraju, ogólnodostępne **narady lokalne** angażujące w rozmowę szeroką i różnorodną grupę mieszkańców i mieszkank oraz różnych interesariuszy;
- II. **ogólnokrajowy panel obywatelski** włączający reprezentatywną grupę obywateli i obywaterek w wypracowanie zestawu rekomendacji na koniec procesu.

Podchodzimy do sformułowania „model” z pewną nieśmiałością i pokorą. Zdajemy sobie sprawę, że doświadczenie z realizacji procesu, nawet wsparte innymi, wcześniejszymi działaniami (np. projektami **Narada Obywatelska o Edukacji** >, **Warszawski Panel Klimatyczny** > i **Panel obywatelski w Lublinie** >), nie daje jeszcze prawa do operowania pojęciem modelu. Widzimy jednak duże zainteresowanie zastosowanym przez nas połączeniem (narady lokalne i panel obywatelski) w kontekście struktury ogólnokrajowego procesu partycypacyjnego. Chcemy więc podzielić się (naszymi i naszych rozmówców) refleksjami i wskazać punkty, które mogłyby pomóc w odtworzeniu działań również w innych kontekstach. Jest to więc próba stworzenia bardziej uniwersalnego rozwiązania, na kształt modelu. Pragniemy też zachęcić do jego stosowania i wskazać jego zalety oraz związane z nim wyzwania.

Nim zaczniesz...

Nim zaczniesz organizować proces i uruchomisz tę ogromną maszynę, musisz zadać sobie kilka ważnych pytań. To **pytania o cele procesu, zasoby czasowe, finansowe, osobowe, a przede wszystkim o możliwości wprowadzenia rozwiązań w życie**. Czy są środki i wola polityczna do wdrożenia zmiany? Czekają Cię wspaniała przygoda, lecz także niezwykle wymagająca. Warto więc zabierać się za nią odpowiedzialnie.



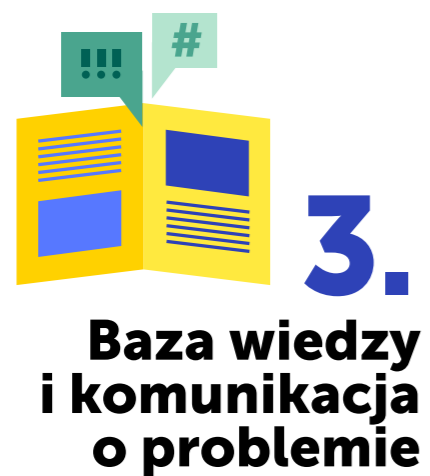
Kiedy warto rozpocząć taki proces i czy faktycznie jako organizator(ka) jesteś na to gotowy(-a)?

Poniżej znajdziesz wskazówki, które mogą podpowiedzieć, jakie pytania warto sobie zadać, nim zacznie się proces, i o jakich zasobach warto pomyśleć. Wskazane publikacje odnoszą się bezpośrednio do panelu obywatelskiego, ale są przekładalne na **ogólnokrajowy model** proponowany przez nas w niniejszej publikacji.

- **Enabling National Initiatives to Take Democracy Beyond Elections** >, newDemocracy Foundation [EN]
- **How to run a citizens' assembly** >, RSA, Involve, Democratic Society, My Society [EN]
- **Kierunek: Panel obywatelski. Wskazówki dla zainteresowanych** >, Urząd Miasta Lublin, Lubelska Grupa Badawcza, Fundacja Stocznia, dr. Marcin Gerwin [PL]

Przebieg modelu OGÓLNOPOLSKIEJ NARADY OBYWATELSKIEJ

1. Zainicjowanie procesu



START

4. Inauguracja procesu

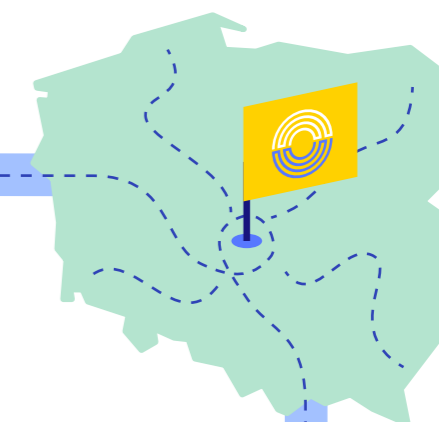


2. Ogólne przygotowanie procesu



5. Narady lokalne

6. Ogólnokrajowy panel obywatelski



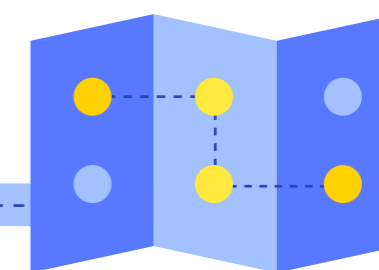
7. Podsumowanie ogólnokrajowego panelu obywatelskiego



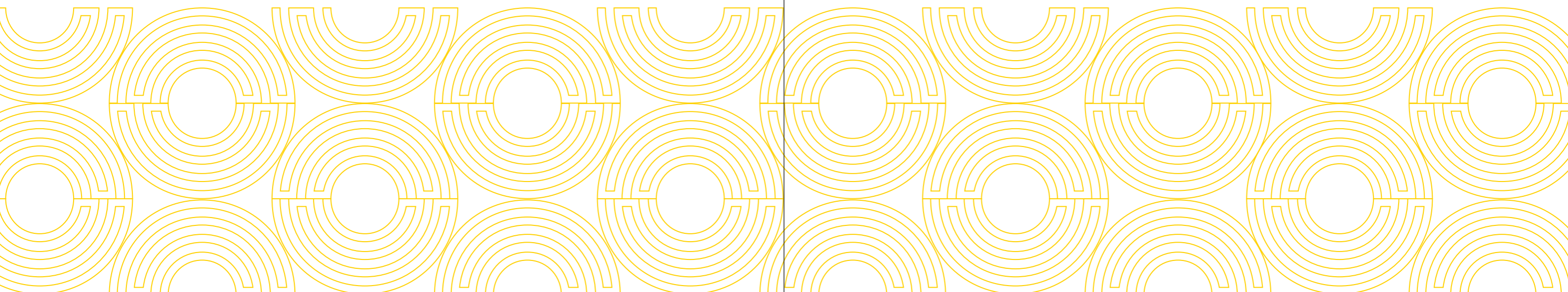
8. Ewaluacja



9. Po podsumowaniu - następne kroki



1 Zainicjowanie procesu



Każdy statek wyptywający na głębokie wody potrzebuje kapitana. Można by zadać sobie pytanie: jaki kapitan jest potrzebny do zarządzania taką wyprawą? To musi być osoba, która będzie umiała przygotować zapasy na podróż, zebrać zespół pełen różnorodnych kompetencji, wypuścić statek na szerokie wody i długą podróż, często pełną raf, i – ostatecznie – bezpiecznie zawinąć do portu. Przechodząc od marynistycznej metafory do rzeczywistości, można zapytać: jak powinien wyglądać udany proces, który ma mieć realne przełożenie na rozwiązanie jakiegoś wyzwania w skali kraju? Kto ma być kapitanem?

Doświadczenie nasze oraz innych praktyków i praktyczek partycypacji, jak również wiele lat działań innych organizacji jasno wskazują, że **dobry proces partycypacyjny to taki, w którym u sterów lub we współpracy jest decydent, ale włącza do niej organizacje społeczne, obywatele i obywatelki oraz innych interesariuszy, by wspólnie wypracować kluczowe decyzje**. W tym gronie rola decydenta jest kluczowa, bo to w rękach instytucji państwowych (rządu czy podlegających mu ministerstw i instytucji) są te podstawowe zasoby, od których zaczęliśmy rozdział. I w ich gestii będzie, przede wszystkim, wdrożenie wypracowanych rozwiązań. To od ich zaangażowania może zależeć rozpoznawalność procesu, jego ukierunkowanie i sprawczość.

Kto inicjuje i realizuje model? Cztery ścieżki

Jak wspomnieliśmy na początku, przedstawiony model nie jest jednolity ani jednowymiarowy. Organizacja ogólnokrajowego procesu jest bowiem zależna od wielu czynników, m.in. woli politycznej, zasobów realizacyjnych i budżetowych instytucji lub innego podmiotu decydującego się na organizację procesu, układu sił czy momentu wyborczego. Podmiot, który podejmie się realizacji takiego przedsięwzięcia, musi uwzględnić możliwość wdrożenia wypracowanych rozwiązań – czy faktycznie mamy na to zasoby? Czy mamy grupę partnerów do pomocy? Czy mamy polityczne poparcie? Co chcemy osiągnąć poprzez proces?

Od tego, kto zainicjuje proces, zależy bardzo dużo. Mowa między innymi o potencjalnych celach i efektach procesu, ale także możliwościach realizacyjnych w trakcie. Poniżej prezentujemy cztery podstawowe ścieżki inicjowania procesu:

- | | |
|--|--|
| <p>1.
Inicjuje i realizuje decydent (zlecając tylko poszczególne elementy, jak moderowanie spotkań czy losowanie osób uczestniczących).</p> | <p>2.
Inicjuje decydent, a realizuje wybrana w konkursie organizacja pozarządowa, we współpracy z decydentem.</p> |
|--|--|

W dwóch powyższych przypadkach prawdopodobieństwo poważnego potraktowania i wdrożenia w życie wypracowanych rozwiązań jest większe niż w przypadku rozwiązań o numerach 3 i 4.

- | | |
|--|--|
| <p>3.
Inicjuje i realizuje organizacja pozarządowa, ale włącza do współpracy decydenta.</p> | <p>4.
Inicjuje i realizuje organizacja pozarządowa, bez wsparcia decydenta.</p> |
|--|--|

Dwie pierwsze ścieżki mają większe szanse na wdrożenie, przy czym wiele rozmów i doświadczenia innych procesów wskazują, że ścieżka druga jest najbardziej realistyczna i potencjalnie efektywna. Trzeci i czwarty typ procesów mają mniejszy potencjał sprawczości i uzyskania politycznego efektu w postaci zmiany prawa. Ich charakter – przy dobrej komunikacji – może wywołać m.in. społeczną dyskusję na dany temat, pokazać nastroje i oczekiwania społeczne. I w tym tkwi ich siła.

Co wziąć pod uwagę, przygotowując się do procesu?

Zacznijmy od ścieżki pierwszej lub drugiej: jesteś urzędnikiem lub urzędniczką w instytucji na szczeblu krajowym i dostajesz polecenie organizacji procesu opisywanego w niniejszej publikacji. Zastanawiasz się, od czego zacząć? Chcesz skorzystać ze wsparcia organizacji i myślisz, o czym napisać, szykując ogłoszenie? Poniżej znajdziesz kilka wskazówek wynikających z naszego wieloletniego doświadczenia we współpracy z sektorem publicznym i rozmów z przedstawicielką jednego z polskich ministerstw.

Wskazówki

- Wypracowanie, ocena i wprowadzenie rozwiązań prawnych/legislacyjnych w kraju wymaga interdyscyplinarnej wiedzy i międzysektorowej, międzyministerialnej współpracy. Aby zbudować dobrą platformę współpracy na rzecz przygotowania, zlecenia, realizacji i skonsumowania wyniku procesu, od początku **włącz w planowanie procesu wszystkie niezbędne resorty i umocuj go solidnie w każdym z nich** (pozyskaj wsparcie i „zielone światło” na działania możliwie wysoko postawionych i decyzyjnych osób). Ich „błogostawieństwo” może okazać się kluczowe dla przyszłej współpracy i ostatecznego efektu procesu.
- Dużym wyzwaniem, z którym musisz się zmierzyć, jest działanie decydentów i decydek w wyborczej perspektywie. Oznacza to nakierowanie na krótkotrwały efekt i patrzenie przez pryzmat słupków poparcia. A ten **proces wymaga długofalowych decyzji** i często ponadpartyjnego kontraktu, co będzie po prostu trudne i wymagające.
- Zapewnij transparentność, legitymizację i neutralność procesu** poprzez odpowiednie przydzielenie ról i podział zakresu obowiązków, działań i stref wpływów wszystkich stron zaangażowanych w organizację procesu. Transparentność i dbałość o zgodność z metodologią procesu mogą także zapewnić zewnętrzni obserwatorzy i obserwatorzy.
- Porozmawiaj z organizatorami paneli obywatelskich z innych krajów, aby uzyskać wsparcie w bieżących wyzwaniach. **Wsparcie mentorskie** może okazać się bardzo przydatne zarówno na start, jak i podczas trwania projektu. Niestety opisany przez nas model nie był wcześniej wykorzystywany, ale jest spore grono praktyków i praktyczek partycypacji, którzy mimo to mogą być pomocni. Poszukaj np. [programów mentoringowych](#).
- Przetarg na realizację procesu** – przygotowując go, warto przyjrzeć się konstrukcji podobnych procesów w innych krajach, skonsultować z osobami, które mają już za sobą taki proces zlecony przez podmiot administracji państwowej. Proces ten wymaga zaangażowania podmiotu doświadczonego we wprowadzaniu innowacyjnych, lokalnych lub ogólnokrajowych metod partycypacji obywatelskiej, potencjalnie także realizatorów panelu obywatelskiego. Sprawdź potencjał osobowy zespołu do realizacji skomplikowanego przedsięwzięcia.
- I oczywiście przeczytaj do końca niniejszą publikację. 😊



Przeczytaj [wskazówki dotyczące tego, jak wspomóc wplecenie procesu w tworzenie polityk publicznych na podstawie publikacji dotyczącej obywatelskich paneli klimatycznych](#) > [EN]

Nie jesteś osobą pracującą w urzędzie? Ten proces również może się udać! Przeczytaj o naszym doświadczeniu z inicjowania procesu w ramach czwartej ścieżki.

Nasze doświadczenie

Narada obywatelska o kosztach energii organizowana była od początku jako proces oddolny, niezależny od polskiego rządu, finansowany przez European Climate Foundation (realizowaliśmy więc czwartą ścieżkę z zestawienia dotyczącego inicjatorów procesu). To też pierwsze tego typu i tej skali przedsięwzięcie w Polsce – narady lokalne i pierwszy **Ogólnopolski panel obywatelski**. Taka konstrukcja wymagała ogromnego nakładu pracy związanego z włączaniem decydentów i decydek, poinformowaniem, zainteresowaniem ich procesem i przekonaniem do werdyktu. Od początku prowadziliśmy bardzo intensywną i otwartą komunikację z decydem i podlegającymi mu różnymi instytucjami. Mapowanie interesariuszy i potencjalnie zainteresowanych procesem podmiotów trwało prawie dwa lata – ostatecznie wyróżniliśmy blisko 150 różnego rodzaju powiązanych z tematem procesu podmiotów – zastanawialiśmy się nad tym, jaką rolę przypisać każdemu z nich. Niektóre podmioty posiadają wiedzę, inne były „rozgątecznikami” kierującymi nas do organizatorów narad lokalnych, inne rozpatrywaliśmy jako potencjalnych fundatorów – choć tu trzeba podkreślić, że ze względu na dużą wrażliwość procesu decyzja o tym, od kogo pozyskać finansowanie na jego przeprowadzenie, wymagała dobrego przemyślenia. Nie jest to optymalny sposób przeprowadzania procesu z uwagi na duże ryzyko utopionych kosztów, czyli z jednej strony trudnego procesu rekrutacji ludzi, a z drugiej braku pewności co do przyjęcia, nie mówiąc o wdrażaniu wypracowanych rozwiązań. Nam nie zatonać pomogły:

- wspomniana wyżej rozległa baza blisko 150 kontaktów, przygotowana na potrzeby organizacji procesu;
- szeroka sieć kontaktów i status wiarygodnej organizacji, doświadczonej w realizacji działań partycypacyjnych, co ułatwiło dotarcie do instytucji, polityków i polityczek oraz kontakt z organizatorami narad lokalnych;
- włączenie do działań rozpoznawalnych **Partnerów** – Centrum Nauki Kopernik i Polskiej Akademii Nauk; staraliśmy się również o włączenie w proces innych instytucji, niestety spotkaliśmy się z odmową; przy oddolnym procesie obecność instytucji o zasięgu ogólnopolskim, rozpoznawalnych, ale także politycznie neutralnych, jest niezwykle ważna dla komunikacji procesu i jego uwiarygodnienia;
- stworzenie solidnej merytorycznie i różnorodnej **Rady ekspertów**, która towarzyszyła nam i osobom uczestniczącym w procesie na etapie lokalnym i krajowym; zaangażowanie wielu partnerów zaowocowało tym, że organizacje dotąd niewspółpracujące poznały się bliżej i środowiska doradcze skonsolidowały się, co ułatwiło im prowadzenie wspólnych działań (np. spotkania grupy ds. efektywności energetycznej budynków i stworzenie Grupy roboczej na rzecz społecznie sprawiedliwej polityki klimatyczno-energetycznej działającej przy Wspólnocie Roboczej Związków Organizacji Socjalnych WRZOS).

Mimo wszystko zachęcamy jednak do korzystania ze ścieżki pierwszej lub drugiej. Zarówno zagraniczne przykłady, jak i nasze doświadczenie wskazują, że **przedsięwzięcie o tej skali ma większą szansę na sukces, jeśli jest umocowane w instytucjach państwowych – może nawet w krajowej legislacji**. Najlepiej, aby decydent inicjował proces lub go zlecał albo co najmniej był zaangażowany jako partner przedsięwzięcia. Warto, aby wybrany temat rozmowy był takim, na który jej inicjator ma wpływ. Model oddolnej realizacji jest podatny na wiele ryzyk, na które tego typu proces nie powinien sobie pozwolić z racji skali przedsięwzięcia. Powinien zakładać **dobrą wolę realnego wstuchania się w werdykt obywateli i obywaterek**. Ten element może wydawać się oczywisty, lecz rzeczywistość często pokazuje, jak trudne jest współtworzenie długofalowych rozwiązań i wdrażanie ich w życie, nawet jeśli ta wola i inicjatywa idzie z samej góry (przykładem może być **Francuski Panel Obywatelski w Sprawie Klimatu** »). Oczywiście sprawczość procesu zależy także w dużej mierze od ułożenia pracy w kolejnych etapach jego realizacji oraz sposobu przedstawienia i komunikowania werdyktu, ale o tym w następnych częściach publikacji.

Instytucjonalizacja narady?

Jeśli myślimy o skutecznym procesie nastawionym na zmianę, a więc wykorzystującym narzędzia legislacyjne, udział decydenta wydaje się niezbędny. W perspektywie czasu (czy na samym początku – tego nie przesadzamy) bardzo pomocne może być ugruntowanie takiego modelu. Formalne zakotwiczenie w systemie polityczno-prawnym (centralnie, a może i lokalnie), a więc nadanie struktury, procedur, systemu zarządzania czy budżetu, może znacznie ułatwić inicjatorowi i decydentowi sprawną oraz skuteczną realizację. Instytucjonalizacja i oficjalne osadzenie modelu w procesie stanowienia prawa i zapisania go jako jednego z etapów na drodze prowadzenia konsultacji ważnych, trudnych tematów z obywatelami i obywatelkami może przyczynić się do regularnego korzystania z narzędzia oraz do jego upowszechnienia, zrozumienia i akceptacji przez różne grupy społeczne i interesariuszy w kraju.



Więcej o możliwych drogach do instytucjonalizacji deliberacyjnych procesów można przeczytać na stronie OECD: **Eight ways to institutionalise deliberative democracy** », OECD o Polityce Zarządzania Publicznego.

Ile trwa i kosztuje Ogólnopolska narada obywatelska?

Narada obywatelska o kosztach energii, czyli proces, na którym się wzorujemy, mówiąc o modelu **Ogólnopolskiej narady obywatelskiej**, kosztowała **ok. 200 000 EUR** (dodatkowe środki mogą być przeznaczone na bardziej rozbudowane działania rzecznicze, monitoringowe i ewaluacyjne po procesie), ale widzimy, że to nie były wystarczające środki, szczególnie na cele komunikacyjne. Za granicą na sam ogólnokrajowy panel obywatelski przeznaczają się środki rzędu 500 000–2 000 000 EUR (na stronie **Knowledge Network on Climate Assemblies** » można przejrzeć budżety paneli klimatycznych w podziale na zadania merytoryczne i środki na komunikację, a także uzyskać bezpośrednie kontakty do osób organizujących je). Skąd pozyskać środki? Na przykład z budżetu danego kraju czy Unii Europejskiej lub z grantów od podmiotów społecznych. W zależności od źródła finansowania różnie też układa się partnerstwo pomiędzy inicjatorem i realizatorem działań.

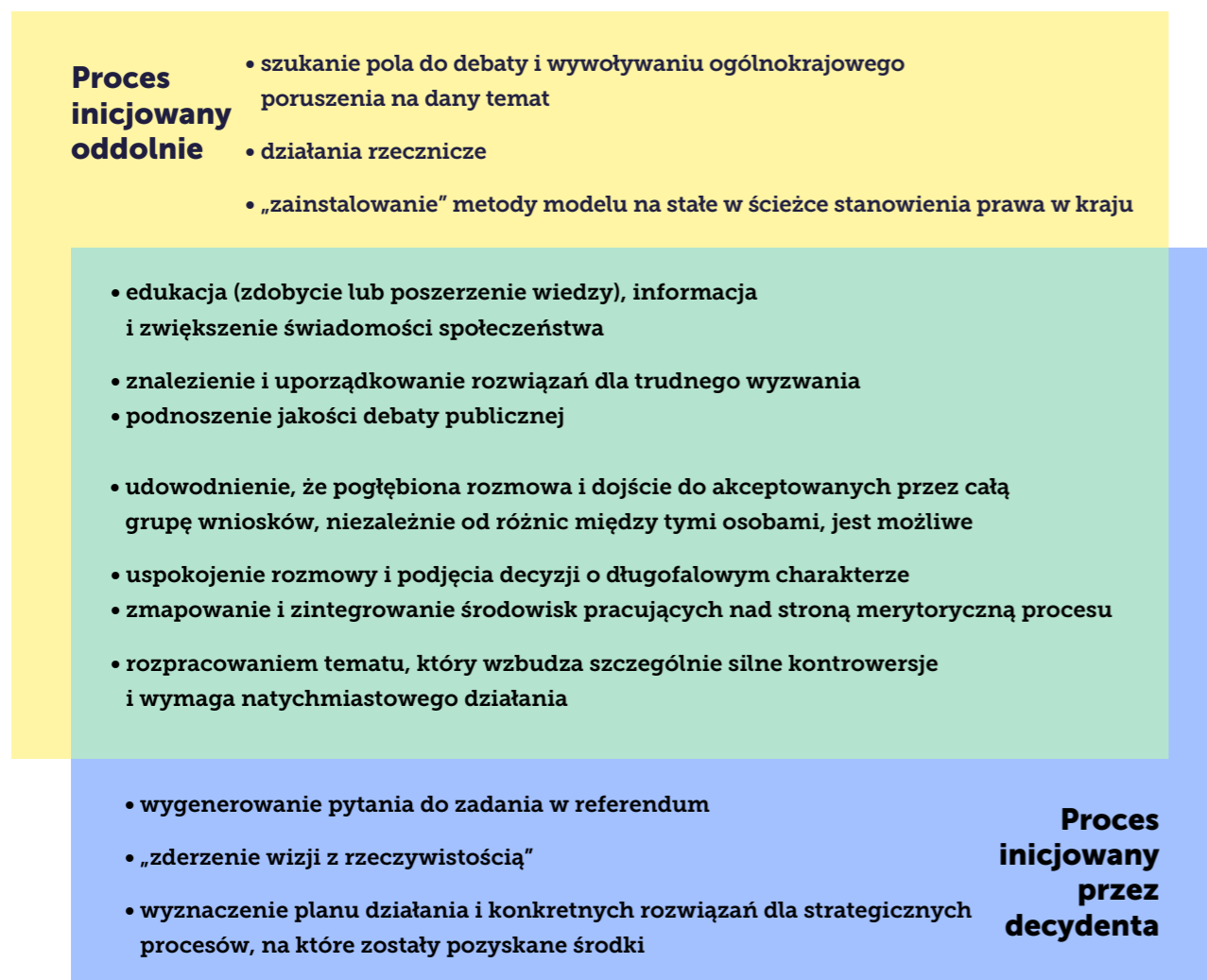
Tworzenie zaplecza partnerskiego oraz logistyka i kwestie organizacyjne związane z przeprowadzeniem narad lokalnych i ogólnokrajowego panelu obywatelskiego to mniej więcej roczne zadanie. Należy pamiętać o tym, że na ewentualne wydłużenie procesu może wpłynąć m. in. decyzja o przeprowadzeniu dodatkowo:

- badania wpływu procesu (ewaluacji zewnętrznej);
- działań rzeczniczych i monitoringowych, które z kolei są uzależnione od tego, kto i na jaką skalę je prowadzi oraz tego, jak bardzo rozbudowany jest werdykt);
- większej liczby spotkań w ramach jednego z etapów **ogólnokrajowej narady obywatelskiej** (np. wydłużenie części edukacyjnej lub deliberacyjnej panelu).

Cele procesu

Jak wspomnieliśmy wyżej, sposób zainicjowania procesu często determinuje towarzyszące mu cele. Jednak niezależnie od prawnego osadzenia i tego, kto trzyma ster, nadrzędną wartością jest wpłynięcie na konkretną krajową lub lokalną politykę. **Dostrzegamy problem, duże wyzwanie dotyczące znacznej części społeczeństwa, i chcemy znaleźć na nie rozwiązania akceptowane społecznie i wypracowane wspólnie: uporządkowane pod kątem kosztów, czasu realizacji i ważności. I choć szczegółowość wypracowanego planu działania (od ogólnych kierunków do dziesiątek rekomendacji) może być różna, to cel pozostaje spójny.**

Zobacz, jakie jeszcze mogą być cele procesu w zależności od inicjatora:



Szereg celów jest wspólnych, niezależnie od inicjatora, choć niekoniecznie zawsze będą realizowane. Decyzja o tym, które z nich zrealizować, będzie zależeć od Ciebie i Twoich zasobów:

- edukacja (zdobycie lub poszerzenie wiedzy), informacja i zwiększenie świadomości społeczeństwa na temat wybranego zagadnienia;
- podnoszenie jakości debaty publicznej na dany temat, uzyskane dzięki udziałowi ekspertów i naciskowi na zebranie różnorodnych perspektyw;
- udowodnienie, że pogłębiona rozmowa i dojście do akceptowanych przez całą grupę wniosków, niezależnie od różnic między tymi osobami, są możliwe; to swoiste wzmocnienie wiary w demokrację opartą na rozmowie o często złożonych i kontrowersyjnych tematach;
- w świecie, w którym informacje przedstawiane są skrótowo, często językiem populistycznym, a decyzje polityczne potrafią być podejmowane w oparciu o najbliższe wybory, taki proces daje przestrzeń do uspokojenia rozmowy i podjęcia decyzji o długofalowym charakterze;
- procesy podejmowane w tego typu inicjatywach są złożone, czyli dotyczą wielu zagadnień, a więc i szerokiego grona decydentów i decydek; celem prowadzonych działań może być więc **zmapowanie i zintegrowanie środowisk pracujących nad stroną merytoryczną procesu**: zarówno grona eksperckiego, które może się poznać i nazwać wspólne wyzwania, jak i przedstawicieli i przedstawielek instytucji publicznych, ministerstw czy parlamentu, którzy potem pracują nad wdrożeniem rozwiązań, nierzadko międzysektorowo;
- (to być może wątek dla zaawansowanych organizatorów) **eksplorowanie tematów „przyszłości”, na które nie ma jeszcze odpowiedzi, a mogą być kluczowe z punktu widzenia przyszłości kraju**; chodzi o wątki, o których wiedza większości interesariuszy oraz samych obywateli i obywaterek jest ograniczona i na podobnym poziomie, nad którymi zastanawiało się niewielu, nie są tak żywe w debacie publicznej ani ugruntowane, nie są też priorytetowe z punktu widzenia rozwiązań niezbędnych do wprowadzenia przez państwo ani nie są kontrowersyjne i obciążone upolitycznieniem, upartyjnieniem, ale ważne, aby wspólnie je omówić, bo mogą stać się ważnymi w nieodległym czasie (np. wykorzystanie sztucznej inteligencji, uniwersalny dochód podstawowy).

W przypadku procesów inicjowanych przez decyden- ta ważne mogą być jeszcze cele związane ze:

- **zderzeniem wizji z rzeczywistością**, czyli rozpracowaniem czy sprawdzeniem politycznych i eksperckich koncepcji poprzez wprowadzenie ich do debaty z obywatelami i obywatelkami – zostają one poddane ocenie innych ekspertów, stron, panelistów i panelistek, ale też samych decydentów i decydek na szczeblu lokalnym (podczas narad lokalnych) i krajowym; tego typu model oceny może być szczególnie cenny dla osób u władzy przed wyborami, bo pozwala na pewnego rodzaju weryfikację i selekcję pomysłów pod kątem realnych potrzeb społeczeństwa;
- **rozpracowaniem tematu**, który wzbudza szczególnie silne kontrowersje i wymaga natychmiastowego działania – proces może zdjąć ciężar politycznej decyzji z decyden- ta; może też być domknięty przez referendum i skupić się na wygenerowaniu pytań do zadania w referendum;
- **wyznaczeniem planu działania i konkretnych rozwiązań dla strategicznych procesów**, na które zostały pozyskane środki, np. w przypadku Polski – podjęcie decyzji, jak wykorzystać środki w ramach Funduszu Sprawiedliwej Transformacji, których zadaniem jest ułatwienie Polsce wdrożenia Europejskiego Zielonego Ładu.



Procesy inicjowane oddolnie mogą być bardziej skupione na:

- szukaniu pola do debaty i wywoływaniu ogólnokrajowego poruszenia na dany temat; to bardziej procesy o tym, co myślą ludzie i czego oczekują od polityków, dające większą elastyczność w podejściu do problemu, ale też potencjalnie mniejszą szansę na realne wdrożenie zmiany;
- działaniach rzeczniczych;
- szczególnie w przypadku pierwszych doświadczeń w danym kraju – na ustaleniu zasad i warunków dla „zainstalowania” metody modelu na stałe w ścieżce stanowienia prawa w kraju; należy głęboko przemyśleć to, jaki temat powinien być tym, który zostanie wzięty na tzw. pierwszy ogień rozmowy tą metodą – dobry efekt pomoże zachęcić decydenta, ekspertów i obywateli do jego realizacji i nie zaprzepaścić możliwości przeprowadzenia tego typu procesu w przyszłości.

Zainicjowanie procesu w spolaryzowanym społeczeństwie

W Polsce i podobnych jej krajach faktem jest problem silnej polaryzacji społecznej i politycznej. Ani instytucje, ani urzędy państwowe nie cieszą się dużym zaufaniem obywateli i obywaterek oraz są postrzegane jako silnie upolitycznione. To powoduje, że dużo trudniejsze staje się uzyskanie społecznej aprobaty i zaufania do procesu, który inicjuje, prowadzi i sygnuje decydent. Łatwo wpaść w pułapkę „przekazu do jednej strony” i wykluczenia przez stronę jej przeciwną. Jednocześnie zdajemy sobie sprawę, że należy szukać możliwości organizacji procesu wspólnymi siłami, włączania czy nawet inicjowania procesu przez decydenta, bo tylko ten rodzaj synergii może pozwolić na osiągnięcie zamierzonych celów modelu, czyli doprowadzenie do politycznej zmiany w zakresie złożonych problemów społecznych.

Jak to osiągnąć? Rozwiązaniem, do którego doszliśmy na bazie wielu rozmów w różnych gronach, może być **inicjowanie czy wspieranie procesu przez instytucje bardziej neutralne w odbiorze społecznym**, np. odpowiedzialne za dany temat ministerstwo (o ile nie jest silnie upolitycznione i nie charakteryzuje się upartyjnionym stylem zarządzania), urząd Rzecznika Praw Obywatelskich czy środowiska akademickie – a w polskim kontekście takie podmioty jak Polska Akademia Nauk. Chodzi o podmioty o dużym autorytecie i domniemanej bezstronności – choć tu wyzwaniem może być to, że renoma niestety nie zawsze idzie w parze ze sprawczością i możliwościami działania na rzecz wypracowanych rozwiązań. Temat na pewno wymaga pogłębienia i wspólnego namysłu. Dużą uważność należy też przywiązać do budowania partnerstwa – zaufanie społeczne jest delikatną materią, jeden niekorzystny wizerunkowo partner czy osoba publiczna może pogrzebać szanse na zachowanie pozycji neutralności, tak ważnej szczególnie przy pierwszych tematach w ramach modelu, gdy nie jest on jeszcze wielce rozpoznawalny.

Co jednak warto podkreślić, zarówno doświadczenie nasze, jak i rozmówców reprezentujących procesy za granicą potwierdza, że **procesy deliberacyjne, takie jak narada lokalna i panel obywatelski, mają potencjał depolaryzacyjny**. Rozumiemy przez to wpływ doświadczenia zdobytego przez osoby uczestniczące na ich **wiarę w demokrację** i **możliwość rozmowy mimo różnic**. Chodzi o umiejętność podjęcia i zaakceptowania decyzji wypracowanej przez bardzo różnorodną grupę, często osób o sprzecznych poglądach, które w normalnych warunkach nie umiałyby się wysłuchać ani dogadać. Jest to możliwe dzięki oparciu się na faktach (udział i głos ekspercki) i dzięki formatowi spotkań (udział moderatorów, struktura spotkań). Piszemy o tym, by nazwać bardzo ważną zaletę stosowania modelu – głównie w społeczeństwach, które tracą wiarę, że są w stanie ponownie się „skleić”, a jednocześnie stoją przed dużymi wyzwaniami społecznymi wymagającymi wspólnego namysłu. **Wierzmy, że nasz model może taką rozmowę umożliwić, ułatwić i zadziałać na rzecz depolaryzacji**. Szczególnie wartościowe jest inicjowanie i prowadzenie procesów zwłaszcza w krajach, w których poziom zaufania do siebie nawzajem i do państwowych instytucji jest niski.

Podczas rozmów z kolegami i koleżankami z organizacji społecznych działających w takich krajach jak Węgry doszliśmy do wniosku, że **mniejsze zaufanie do instytucji państwowych i ogólna niższa ocena ich transparentności mogą wymagać włączenia w proces zainicjowany np. przez rząd „bezpieczników”**. Chodzi o zadbanie o zasady ułatwiające kontrolę organizacji procesu i ścieżki prowadzącej do werdyktu: zachowanie

zasad przyjętej metodologii procesu, doboru ekspertów i ekspertek, moderatorów i moderatorek, losowania obywateli i obywaterek włączanych do udziału, wyboru realizujących zlecenia podmiotów, prezentacji merytorycznej tematu czy tworzenia rozwiązań. Tę rolę może pełnić (przynajmniej częściowo) zewnętrzny od instytucji państwowych zespół monitorujący, niezależny podmiot zatrudniony do organizacji części lub całości procesu, społeczna organizacja strażnicza, a także grono obserwatorów i obserwatorek metody. Chodzi jednak o dbałość o transparentność, a nie kontestację procesu – zależy nam przecież na zakopywaniu podziałów i tworzeniu przestrzeni do wspólnej rozmowy na ważny temat, nawet jeśli warunki są trudne.

O komunikacji w projekcie

O komunikacji niestety często myślimy na samym końcu. Dlatego postaramy się teraz, w trakcie rozdziału o inicjowaniu procesu, wyjaśnić, dlaczego naprawdę warto poświęcić czas i środki na te działania w procesie **ogólnokrajowej narady obywatelskiej**.

Jak w każdym projekcie najważniejszym zadaniem organizatora jest odpowiedzenie sobie na pytanie, jaki jest cel całego procesu i jego poszczególnych części oraz do kogo w poszczególnych jego etapach chcemy dotrzeć. To stanowi punkt wyjścia do przygotowania także planu komunikacji. Komunikacja całego procesu wymaga bardzo solidnego przemyślenia i opracowania. Warto rozważyć zaangażowanie profesjonalisty, który wesprze nas w jego trakcie i przygotowuje plan działań komunikacji o naradzie, dostosowany do różnych odbiorców oraz treści głównych przekazów, na których nam zależy.

Celem całego procesu – bez względu na jego temat – jest uzyskanie społecznie akceptowalnych rozwiązań danego problemu, będących wynikiem szeroko zakrojonej rozmowy. Dlatego w komunikacji należy połączyć dwa obszary:

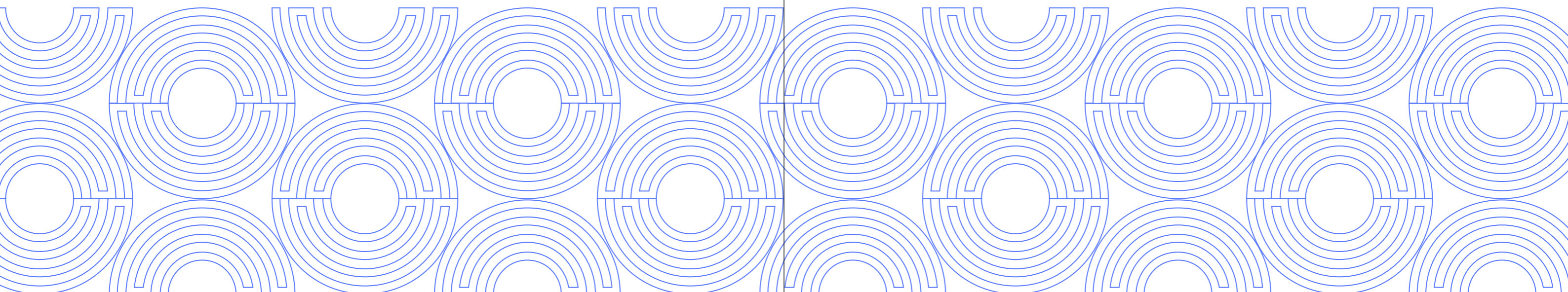
- rzetelną komunikację o problemie czy zagadnieniu, będącym tematem rozmowy, napisanych prostym językiem;
- pokazanie wartości płynącej z rozmowy na podstawie metody **Ogólnopolskiej narady obywatelskiej**.

Podstawą do zrozumienia (wciąż jeszcze nowego w naszym kraju) partycypacyjnego procesu i jego tematu jest język. Ważne dla czytelnego odbioru jest także **przygotowanie ikon i grafik** (np. wykresów, osi czasu) dotyczących problemu i procesu, które będą wykorzystane w komunikacji. Od samego początku powinniśmy w komunikacji myśleć o czekających nas rekrutacjach: osób organizujących narady lokalne i uczestniczących w nich oraz tych, które wezmą udział w panelu ogólnokrajowym.

Istnieje ryzyko – o czym piszemy dalej – że ludzie przestraszą się tematu i nie będą chcieli wziąć udziału w procesie, uznając, że wymaga on wiedzy eksperckiej. Naszą rolą jest zachęcenie (za pomocą prostego i klarownego przekazu) do włączenia się w proces każdego, informując na czym polega jego rola oraz o tym, że dzięki udziałowi w naradach lub panelu dana osoba będzie miała okazję poznać temat dogłębnie i z różnych perspektyw – będzie miała możliwość zadać pytania ekspertom i ekspertkom dotyczące wszystkich niejasnych kwestii.

Na pewno im więcej ogólnokrajowych procesów się odbędzie, tym łatwiej będzie komunikować każdy kolejny. Na początku tej drogi, gdy model jeszcze nie zyskał na popularności i gdy społeczeństwo uczy się tego rodzaju demokracji, przygotuj się na konieczność elastyczności we wszystkich działaniach i szybkiego podejmowania decyzji w zmieniającej się rzeczywistości. Ta zasada obejmuje również komunikację, która być może będzie musiała być „w ciągłej zmianie”. Pomyśl więc, aby przygotować w miarę elastyczny plan działań komunikacyjnych i uwzględnić konieczność reagowania na bieżące potrzeby.

2 Ogólne przygotowanie procesu



Temat procesu

Wybór tematu, praca nad zdefiniowaniem problemu oraz tworzenie kierunków rozwiązań to jedno z większych wyzwań podczas realizacji przedsięwzięcia, któremu poświęcony jest ten przewodnik. Jakie zasady trzeba wziąć pod uwagę? Warto, aby temat i pytanie w nim zawarte były wyważone – na tyle ogólne, aby sprzyjały dobrej dyskusji nawet wśród tych osób, które nie mają związku z tematem rozmowy na co dzień, ale również na tyle złożone, by dostarczały realnych dylematów i wyzwań dla osób biorących udział w procesie. To skrót i podstawa. Chcesz przeczytać więcej? Zapraszamy do lektury rozdziału!

Jaki temat?

Zakładamy, że na tym etapie będziesz już raczej mieć zarysowany w głowie temat czy problem, którego będzie dotyczył proces lub zlecone Ci zadanie. Jeśli jednak dopiero przymierzasz się do tego wyzwania, przyjmij od nas **kilka wskazówek dotyczących tematu procesu**.

1. Wyznacz ważne zagadnienie

Myśląc o temacie, warto wybrać skomplikowane do rozwiązania, ale jednocześnie ważne dla znaczącej części społeczeństwa zagadnienie. Może to być zagadnienie trudne, bo dzielące społeczeństwo (np. kwestie aborcji, postawienie elektrowni atomowej) lub złożone i wymagające wielu reform i nakładów finansowych (np. reforma służby zdrowia). Często poszukuje się tematów, których wdrożenie nie mieści się w jednej kadencji i które wymagają strategicznego myślenia (np. zmiany w systemie edukacji czy przeciwdziałanie zmianom klimatu). Pamiętaj, że w proces chcemy zaangażować setki obywateli i obywaterek, duże zasoby finansowe i rozpocząć narodową dyskusję – dlatego warto podjąć się tematu, który faktycznie jest trudny do rozstrzygnięcia i powinien znaleźć rozwiązanie właśnie dzięki wspólnej dyskusji. Pamiętaj, że dobrze wybrany temat może zapewnić zainteresowanie różnych interesariuszy procesem: społeczeństwo, decydentów (o ile nie są inicjatorami) i media.

2. Sformułuj główne pytanie procesu

Mając temat, czy bardziej ogólnie – zagadnienie, któremu chcesz poświęcić proces – musisz wiedzieć, że **można bardzo różnie podejść do określenia głównego pytania**, które postawisz przed społeczeństwem, i **że postawienie sobie tego pytania – czyli nazwanie celu i pewnej ramy dla ludzi do przemyślenia – jest niezwykle ważne dla całego przedsięwzięcia**. Przykład: Twoim zagadnieniem jest transformacja energetyczna. Proces będzie wyglądał zupełnie inaczej, jeśli będziesz chciał(a) skupić się na kwestii ustalenia miks energetycznego (np. Jak ma wyglądać miks energetyczny w Polsce do 2050 roku?), a zupełnie inaczej, jeśli chcesz się skupić na wycinku problemu, czyli np. rozwiązaniu problemu osób w kryzysie ubóstwa energetycznego (przykład z naszego procesu: Jak rozwiązać problem ubóstwa energetycznego w Polsce?). Inaczej, jeśli oddajesz szerokie pole decyzyjne (pytając, jak wyżej, o miks energetyczny), a inaczej, gdy chcesz postawić warunki (np. Polska musi odejść od węgla. Czym go zastąpić w miksie energetycznym w najbliższych dziesięcioleciach?). Proces może wiązać się z prostym rozstrzygnięciem (w stylu referendalnym) lub dążyć do w miarę otwartego wachlarza założeń dla strategii działania.

3. Ewentualnie – skonsultuj ze społeczeństwem

Przejście od ogólnego zagadnienia do konkretnego pytania może podlegać wspólnemu namysłowi i niektórzy organizatorzy, np. [w Belgii](#), decydują się na ten krok. Można otworzyć dyskusję na szerokie grono, organizując dodatkowe konsultacje społeczne (włączające też – jeśli wprowadzisz ten element w drugiej części całego procesu – panelistów i panelistki), lub podjąć rozmowę z gronem ekspertów, interesariuszy oraz środowisk lokalnych i politycznych (o których piszemy niżej). Temat może także być otwarty na doprecyzowanie na początku procesu (wtedy przyjmuje diagnostyczny charakter), w jego trakcie (np. pomiędzy

naradami lokalnymi a panelem obywatelskim – z celem szerokiego włączenia do doprecyzowania zagadnień wstępnie wyróżnionych jako ważne) czy po panelu (aby wypromować werdykt i podjąć szeroką dyskusję nad jego implementacją czy pogłębieniem). Wiele zależy tutaj od zasobów, ale także od umiejętności – to rozwiązanie może być ciekawe dla bardziej doświadczonych organizatorów. Warto zdawać sobie sprawę, że ten etap może znacząco wydłużyć cały proces i podnieść jego koszt. Niemniej dobrze zachować otwartość na modyfikacje czy wspólną pracę nad szczegółowymi zagadnieniami wewnątrz tematu.



Istnieje wiele źródeł wiedzy, które pomogą mądrze opracować i wyznaczyć temat procesu. Możesz np. przeczytać te poświęcone panelom obywatelskim, bardzo adekwatne dla naszego zagadnienia:

- [Setting the remit](#), KNOCA [EN]
- [Seminarium „Zoom na panel obywatelski” \(prezentacja dotycząca wyznaczania tematu panelu\)](#), Fundacja Stocznia [PL]
- [Panel obywatelski: czy i jak go organizować?](#), Fundacja Stocznia [PL]

Nasze doświadczenie

Jako inicjator procesu sami wyznaczyliśmy zagadnienie i konkretne pytanie: Jak rozwiązać problem ubóstwa energetycznego w Polsce?. Spotkało się to z akceptacją European Climate Foundation, która zgodziła się go sfinansować ze względu na spójność z założeniami Fundacji dotyczącymi wspierania ogólnokrajowych procesów klimatycznych. Finansowanie przez międzynarodową organizację społeczną działającą na rzecz partycypacyjnego tworzenia krajowych rozwiązań w obszarze ochrony klimatu wymuszała ukierunkowanie tematyczne i włączanie zagadnień klimatycznych, jednak ubóstwo energetyczne wprost wiązało się z tą agendą.

Wyborowi tematu towarzyszyło kilka czynników:

- temat był bardzo ważny społecznie (dotyczył co dziesiątej polskiej rodziny), a jednocześnie od wielu lat zaniechany przez kolejne polskie rządy;
- czuliśmy, że w najbliższym czasie, w popandemicznej sytuacji i wobec rosnącej inflacji wpływającej na ceny energii, problem może się nasilić i wymagać zdecydowanych, trudnych decyzji; wierzyliśmy, że te podjęte przez społeczeństwo w tego typu procesie, będą miały większą siłę przebicia i legitymizację;
- chcieliśmy, by był neutralny politycznie, czyli nie dał się łatwo zasufladkować do programu jednej partii politycznej, a to wydało nam się ważne z punktu widzenia oddolnej realizacji wymagającej współpracy i włączania możliwie szerokiego grona decydentów i decydek; a także dlatego, by nie zamknąć drogi do rozmowy z dużą częścią społeczeństwa (przy wspomnianej już wcześniej polaryzacji);
- neutralność tematu była ważna także z punktu widzenia pilotażowego charakteru procesu i naszych obaw związanych z odbiorem tematu przez obywateli i potencjalnych zarzutów o jego upolitycznienie; jeśli będziesz realizował(a) podobne przedsięwzięcie po raz pierwszy, a jednocześnie nie masz dużego zaplecza komunikacyjnego, warto wybrać nieantagonizujący temat;

- przed samym startem projektu Rosja napadła na Ukrainę; energia, jej rodzaj, koszt i to, kto ją kontroluje, miało zasadnicze znaczenie dla bezpieczeństwa Polski i całego regionu; koszty energii, jej jakość i dostępność (nie tylko w Polsce) były jednym z najważniejszych elementów rosnącej niepewności związanej z dostawami surowców energetycznych; zadawaliśmy sobie pytania o alternatywne scenariusze dla strategii pozyskiwania energii, szukając takiego, który zniweluje efekt wzrostu cen; zastanawialiśmy się, czy i jakie koszty energii będziemy w stanie solidarnie unieść jako państwo, jako wspólnoty lokalne i jako indywidualni odbiorcy, a także jak przygotować kraj na oszczędzanie energii i bardziej racjonalne gospodarowanie nią;
- podczas narad lokalnych operowaliśmy na poziomie ogólnego zagadnienia, a konkretne pytanie wyklarowało się na etapie przygotowań panelu obywatelskiego.

Praca nad merytoryką w temacie procesu

Po sformułowaniu zagadnienia i nadaniu ram tematycznych pozostaje jeszcze dużo pracy nad uszczegóławianiem zakresu tematu, doprecyzowaniem kierunków rozwiązań i ich ostatecznym brzmieniem. Nadany w procesie punkt wyjścia będzie wyznaczał kierunek i cel procesu. Inaczej ułożymy pracę w zależności od tego, do czego chcemy dojść na końcu, np.:

- do bardzo konkretnych rozwiązań czy ogólnych kierunków działania;
- do odpowiedzi na konkretne pytania;
- do wytycznych osadzonych w czasie (np. jak osiągnąć neutralność klimatyczną do 2050 roku) lub konkretnym budżecie (np. jak najefektywniej wydać 2 miliardy złotych na poprawę służby zdrowia);
- do odpowiedzi na pytania, **w jaki sposób** coś zrobić lub też **czy coś zrobić**; pierwsze będzie wymagało wyznaczenia kursu, kierunków, w sposób bardziej problemowy, drugie to klasyczne pytanie „tak lub nie” (ale przy panelu obywatelskim nawet tak postawione pytanie może dawać bardziej zniuansowane odpowiedzi).

Obecność w procesie decydenta (jako organizatora lub inicjatora) stanowi duże ułatwienie, ponieważ to w jego gestii jest określenie na samym początku, jak bardzo szczegółowe lub ogólne powinny być postulaty poddawane pod głosowanie w procesie, tak aby miały szansę na uwzględnienie w planowaniu polityk publicznych. Brak partnera politycznego daje dużą swobodę w planowaniu działań i efektów, choć stwarza też wiele barier na drodze do systematyzowania wiedzy.

Jak już wielokrotnie wspominaliśmy, często koordynacja procesu na wybrany temat (np. dotyczący wieku emerytalnego) nie musi iść w parze z posiadaniem specjalistycznej wiedzy o tym zagadnieniu (np. norm prawnych, konkretnych zapisów czy statystyk z innych krajów, a także pomysłów na rozwiązania). Jest to całkowicie zrozumiałe i normalne. Jednocześnie w działania wpisane jest edukowanie obywateli i obywaterek, czyli tłumaczenie źródeł problemu i nazywanie kierunków jego rozwiązania. **Ogólnopolska narada obywatelska jest procesem edukacyjnym opartym na wiedzy eksperckiej.** Przygotowując program, będziesz zapewne współpracować z osobami eksperckimi z uczelni wyższych, organizacji i firm specjalizujących się w danym zagadnieniu, dostarczającymi Tobie i osobom biorącym udział w procesie danych. Być może sięgniesz po osobiste doświadczenia osób dotkniętych danym problemem czy środowisk aktywistycznych mających swoje stanowiska w danej sprawie, by pokazać szersze spektrum opinii (w panelu obywatelskim są to tzw. strony). To szerokie grono osób pomoże Ci przygotować podstawę edukacyjną dla obywateli i obywaterek włączonych do modelu. Szerzej piszemy o tym w kolejnym rozdziale.

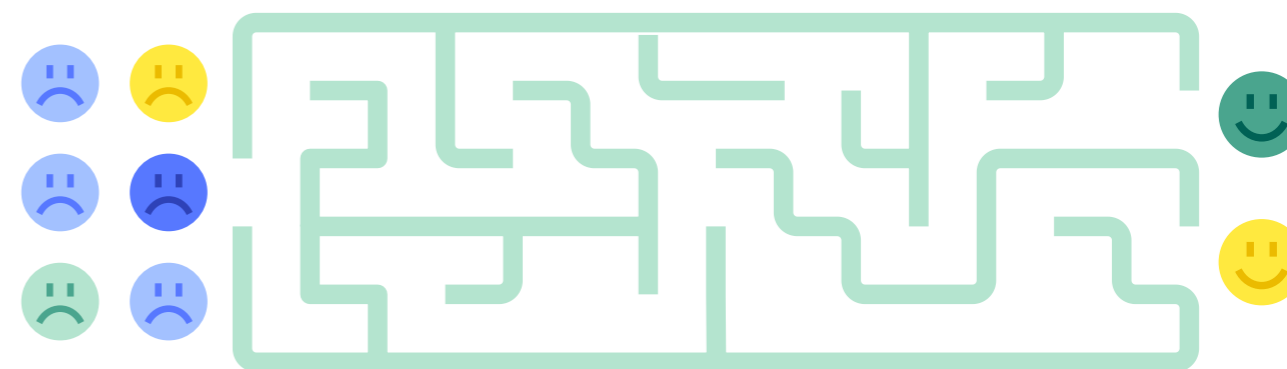
Wsparcie rozmowy faktami i wiedzą naukową pomaga osobom uczestniczącym wychodzić poza własne przekonania i czynić dialog bardziej konstruktywnym, a wypracowane rozwiązania – efektywniejszymi. Tylko **w jaki sposób pracować z tematem, aby był on zrozumiały i przystępny dla każdego?** Jak ułożyć proces

edukacyjny i idący za nim namysł nad dochodzeniem do konkretnych rozwiązań? Wiesz już, że jest Ci potrzebne wsparcie eksperckie, ale jak przygotować program i pracować ze specjalistami od tematu? Które części powinni dostarczyć eksperci i ekspertki, a które powinna wypracować grupa obywateli i obywaterek?

Jak tę pracę zorganizować? O naszym pomysle bazującym na doświadczeniach i wnioskach z procesu opowiemy w poniższym rozdziale.

Od ogółu do szczegółu

Polecamy strategię wprowadzania zagadnień merytorycznych, którą w skrócie można by nazwać „od ogółu do szczegółu”. Była ona przez nas dopracowywana w kolejnych procesach, ale na przestrzeni lat bardzo się sprawdziła. Polega na tym, że najpierw wprowadza się bardziej ogólną ramę teoretyczną, pokazując tło problemu, diagnozę sytuacji, potem rozmawia się o kierunkach (czy wręcz scenariuszach przyszłości), a na końcu o konkretnych, odpowiadających na nie rozwiązaniach. Ten sposób pracy z tematem wymaga czasu podczas spotkania: na wystąpienia eksperckie, odpowiedzi na pytania, dyskusję nad wprowadzanymi zagadnieniami i tłumaczeniem niejasności, dlatego edukacyjna część panelu zazwyczaj trwa co najmniej kilka dni. Scenariusze powinny przewidywać też zbalansowany czas pomiędzy elementami wiedzowymi i dyskusją – to pomaga panelistom i panelistkom (jako laikom) lepiej strukturyzować informacje i je zrozumieć.



Dylematy dotyczące rozwiązań

W tych dwóch akapitach stawiamy sporo pytań, ale nie dajemy na nie prostych odpowiedzi – wydaje się, że ścieżek i dobrych rozwiązań jest tutaj wiele i są one bardzo zależne od podjętych na początku procesu postanowień oraz omawianych zagadnień merytorycznych.

Ważna decyzja z punktu widzenia tworzenia programu dotyczy tego, jak szczegółowo podejść do tematu zaproponowanych rozwiązań i kogo w to zaangażować. Czy grono eksperckie dzieli się swoimi rekomendacjami, czy tylko stawia diagnozy i pokazuje najważniejsze źródła problemu? Jeśli prezentacje kończą się propozycjami rozwiązań, to jak są one szczegółowe i czy stawiamy jakieś ograniczenia co do ich maksymalnej liczby? A może to osoby uczestniczące – po wysłuchaniu wystąpień pokazujących diagnozę problemu – opracowują rozwiązania samodzielnie? Jeśli tak zdecydujesz, musisz się zastanowić, jak postępować z nowo pojawiającymi się postulatami, które powinny przejść jakiś rodzaj selekcji i wspólnej zgody osób uczestniczących na ich włączenie do listy głosowanych rozwiązań. Ale metoda tego wyboru (głosowanie, dyskusja itp.) zależy od Ciebie.

Ważne jest też przemyślenie formuły, według której wstępne/ostateczne rekomendacje będą głosowane: czy będzie długa lista szczegółowych, wypracowanych podczas procesu rozwiązań? Czy poza nimi, lub zamiast nich, będą np. dylematy, kierunki scenariusze przyszłości?

Narady lokalne a panel obywatelski

Tego typu model, złożony z porad lokalnych i panelu obywatelskiego, nakłada dodatkowy wymiar dla myślenia o strukturze programu merytorycznego. Konstrukcja powinna być spójna wewnątrz każdego etapu i dawać wkład edukacyjny, a jednocześnie zakładać mądry transfer wiedzy pomiędzy pierwszym a drugim etapem. Będziemy jeszcze o tym szerzej pisać, ale dla wprowadzenia kontekstu: narady lokalne to kilkugodzinne, jednorazowe spotkania otwarte dla każdego, rozproszone po całym kraju, a więc – jak sama nazwa wskazuje – realizowane lokalnie. Z kolei panel obywatelski to co najmniej kilkudniowy proces dla wyselekcjonowanej grupy obywateli, dający przestrzeń na pogłębioną dyskusję. Po **Naradzie obywatelskiej o kosztach energii** mamy dużo przemyśleń związanych tym, w jaki sposób pracować z tematem procesu, i otwarcie przyznajemy, że nasze doświadczenie daje dużo przestrzeni do poprawy. Dlatego dzielimy się pewną, nieprzetestowaną jeszcze, wizją wynikającą z ewaluacji i rozmów z gronem innych praktyków i praktyczek partycypacji obywatelskiej. Wizja ta wyznacza pracę nad tematem według poniższego schematu.

Narady lokalne jako przestrzeń diagnozy sytuacji i wyznaczenia wstępnych ogólnych kierunków

- **Kto dostarcza wiedzę merytoryczną?** To zadanie głównie dla ekspertów i ekspertek, którzy przygotowują wystąpienia lub materiały dotyczące diagnozy i tła problemu (w tym, ewentualnie, zarysowanie lokalnego kontekstu), a także nazywają główne kierunki rozwiązań czy scenariusze przyszłości.

Pomoc mogą także materiały przygotowane przez komórki merytoryczne w urzędzie czy ministerstwach – nadając ważne tło i ramy tematyczne, np. poprzez informację o realizowanych i planowanych działaniach, wyzwaniach, uwarunkowaniach.

- **Jak pracuje się z tematem?** Osoby uczestniczące dyskutują o tym, co usłyszały w pierwszej części spotkania i podpowiadają dostrzegane przez siebie lokalne wyzwania, problemy. Jeśli jest w procesie czas (a nam wydaje się to cenne), oceniają wskazane kierunki rozwiązań czy scenariusze przyszłości w prostym, jednolitym dla wszystkich narad kwestionariuszu.
- **Co jest efektem?** Lokalna diagnoza sytuacji i (ewentualnie) indywidualnie przegłosowanie kierunki rozwiązań.

Wiedza zebrana po naradach pokazuje:

- jak dany temat rezonuje lokalnie, np. jakie są problemy w poszczególnych rejonach i jaki jest poziom zrozumienia zagadnienia;
- jakie są pierwsze wybrane kierunki rozwiązań.

Panel obywatelski jako miejsce dogłębnego poznawania zagadnienia, dyskusji i wypracowywania konkretnych rozwiązań

- **Kto dostarcza wiedzę merytoryczną?** W przeciwieństwie do porad tutaj materiały przygotowane przez komórki merytoryczne w urzędzie czy ministerstwach mają dużo większe znaczenie – powinny być rozbudowane, ponieważ stanowią podstawę dla części edukacyjnej. Nadają ważne tło i ramy tematyczne, np. poprzez informację o realizowanych i planowanych działaniach, wyzwaniach, uwarunkowaniach.

Eksperci i ekspertki – na podstawie wniosków i wiedzy z porad przygotowują wystąpienia lub materiały dotyczące diagnozy i tła problemu (w tym, ewentualnie, zarysowują regionalne czy lokalne różnice), nazywają główne kierunki rozwiązań czy scenariusze przyszłości, a także szykują na ich podstawie konkretne propozycje rozwiązań

W budowaniu wartości merytorycznej mogą pomóc też strony (przedstawiające stanowiska podczas edukacyjnej części panelu) oraz obywatele i obywatelki (proponujący rozwiązania w otwartych konsultacjach społecznych).

- **Jak pracuje się z tematem?** Osoby uczestniczące w procesie uczą się o kolejnych, coraz głębszych warstwach problemu i dyskutują o nich. Mając do dyspozycji eksperckie propozycje (kierunki lub także konkretne rozwiązania problemu) i uwarunkowania nadane przez decydenta, próbują coraz lepiej zrozumieć, co składa się na wyzwanie, i układają najlepszą strategię na jego rozwiązanie. Dobrze, by mieli także przestrzeń do wypracowania własnych pomysłów.
- **Co jest efektem?** Dogłębne poznanie zagadnienia i jego rozwiązań, dyskusja dążąca do wypracowania strategii głosowania, wybranie pakietu kierunków/scenariuszy czy konkretnych rozwiązań akceptowanych przez znaczną część grupy.

Wskazówki

- Ciekawym rozwiązaniem do zastosowania w trakcie realizacji edukacyjnej części procesu są **scenariusze przyszłości** (jak w realizowanym jesienią 2023 roku **panelu obywatelskim w Rzeszowie**). Mogą one zakończyć spotkanie narady lokalnej i stanowić ważny punkt podczas edukacji w panelu obywatelskim. Technika ta pozwala ubrać rozwiązania w kilka rywalizujących ze sobą ogólnych wizji przyszłości i dzięki temu wskazać dylematy oraz kierunki, nad którymi trzeba będzie się pochylić. Takie scenariusze mogą być narzędziem porządkującym w trakcie procesu (na podstawie którego potem dobiera się rozwiązania) albo stanowić jego finał – w zależności od decyzji związanych ze stopniem szczegółowości werdyktu. Ale pomagają osobom uczestniczącym zrozumieć, że rzeczywistość składa się z ograniczonych zasobów i mądra polityka publiczna musi zakładać ostatecznie wybór jednej, wiodącej drogi.
- Podczas części edukacyjnej warto rozważyć zadbanie o osoby, które mają **różne style uczenia się**. Możemy dać kilka wskazówek dotyczących różnych narzędzi edukacyjnych; część z nich sami wypróbowaliśmy:
 - zastosowanie pracy w małych grupach czy parach;
 - korzystanie z nieprzetadowanych treścią pomocy wizualnych, takich jak infografiki, slajdy okraszone zdjęciami i grafikami, filmy edukacyjne itp.;
 - zadbanie o materiały do czytania, zarówno przed procesem (np. zbierający najważniejsze zagadnienia podręcznik po temacie), w jego trakcie, jak i między spotkaniami;
 - odwoływanie się do konkretnych przykładów i obecnych realiów, np. pokaż typy osób, których najczęściej dotyka problem – możesz do tego celu wykorzystać tzw. osoby (czyli przykładowe, typowe osoby, nad których sytuacją grupa się pochyliła, by zrozumieć ich położenie) albo zaprosić osoby, których dotyka problem, by o nim opowiedziały; to szczególnie istotne jako metoda na wyjście z pułapki patrzenia na różne kwestie jedynie z własnej perspektywy.
- Mierz siły na zamiary, jeśli chodzi o ilość treści, które zdołasz przekazać. Sami dobrze wiemy, jak trudnym doświadczeniem jest **selekcja materiału merytorycznego**, szczególnie przy zazwyczaj ograniczonym czasie na prezentację. W przygotowaniu tej selekcji i pracy z gronem eksperckim może Ci pomóc zatrudnienie jednej czy dwóch osób jako tzw. doradców eksperckich. Do ich zadań należeć będzie pokierowanie procesem tworzenia scenariuszy, selekcją treści, wprowadzeniem Cię w skomplikowane zagadnienia i pomoc w rozstrzygnięciu dylematów.



- To może wydać się trywialne, ale jest niezwykle ważne: zadbaj o **prosty, zrozumiały dla zwykłego odbiorcy język**. Pracuj nad tym z ekspertami i ekspertkami: przejrzyj przygotowane przez nich materiały, prezentacje czy podręczniki. To niezwykle istotne, ponieważ na końcu każda osoba ma podjąć decyzję w złożonym temacie. By była ona dobrej jakości, musi wynikać z dogłębnego zrozumienia zagadnienia stanowiącego przedmiot całego procesu.



Zobacz ciekawe, nowatorskie przykłady na prezentowanie wiedzy podczas edukacji w publikacji [Innovations in local climate assemblies and juries in the UK](#), Involve [EN]

Zebranie interesariuszy

Tak złożony i skomplikowany proces wymaga zmapowania osób, instytucji, organizacji i innych podmiotów zainteresowanych danym tematem i w różny sposób związanych z nim na co dzień. To tak zwane grono interesariuszy. Na różnych etapach będziesz się do nich zwracać o pomoc (np. w zakresie szeroko rozumianej komunikacji procesu, udzielania komentarzy, dostarczania informacji, poparcia działań), oferować im współdziałanie (np. współorganizację czy uczestnictwo w spotkaniu, przygotowanie ekspertyzy, wsparcie działań rzeczniczych), a nawet zawiązesz bardziej długofalowe partnerstwa (np. zapraszając do grona pracującego nad tematyką procesu i przekrojowym przedstawieniem podejmowanego zagadnienia, lub czuwającego razem z Wami nad metodologią, czy zwracając się z prośbą o patronat nad procesem). Ta grupa będzie Ci pomagać osiągać cele procesu i jest niezbędna do jego sprawnej realizacji. Ważne, by określić cele takiej współpracy, wskazać, które z nich są dla nas kluczowe, oraz by wypunktować to, czego od różnych osób i podmiotów oczekujemy.

A więc **kogo (lub jakie kompetencje) warto mieć na pokładzie** – zarówno szerzej, jako interesariuszy i interesariuszki, jak i wąsko, włączając do ściślejszej współpracy partnerskiej przy realizacji procesu?

- **Ekspertów i ekspertki** – jest wielce prawdopodobne, że będąc realizatorem działań, nie będziesz specjalistą(-ką) od zagadnienia, którego dotyczy proces (chyba że inicjujesz proces jako np. ministerstwo zajmujące się danym tematem); dlatego tak ważne jest zebranie wokół siebie silnej reprezentacji organizacji społecznych, instytucji, środowisk naukowych czy think tanków, które będą mogły opracować merytoryczny zakres związany z tematem procesu: zaprezentować diagnozę, dylematy, a nawet kierunki czy konkretne rozwiązania. **Rzetelna wiedza oparta na faktach jako podstawa do rozmów** stanowi siłę procesów podobnych do **ogólnokrajowej narady obywatelskiej**. Wspominaliśmy wcześniej o tym, że zebranie grona eksperckiego to dość długie i żmudne zajęcie, ale jest to rodzaj inwestycji, która w dłuższym czasie okaże się bardzo cenna. Będą Ci oni towarzyszyć przez cały proces, angażując się w różne typy zadań – merytoryczne, doradcze, konsultacyjne, weryfikacyjne, komunikacyjne, rzecznicze i wiele innych. Nie powinien być dla Ciebie przeszkodą brak znajomości tematu w koordynowaniu przedsięwzięcia, bo właśnie ta grupa osób ma zabezpieczyć proces od strony zapewnienia wiedzy – to na nich będziesz polegać przez cały okres jego trwania. To grono osób i organizacji pomoże Ci:
 - uwiarygodnić cały proces pod kątem merytorycznym;
 - zrozumieć na podstawie danych i faktów przyczyny problemów, wyzwań czy zjawisk, których dotyczyć będą rozmowy w procesie;
 - pokazać ścieżki i kierunki istniejących rozwiązań, również z wykorzystaniem dostępnej wiedzy naukowej, ale także praktycznej; warto zawczasu upewnić się, czy i z jaką własną agendą każda z osób eksperckich wchodzi do procesu – celem tego jest zbudowanie równowagi tematycznej;
 - wspierać zespół organizacyjny oraz odbiorców działań, czyli uczestniczących w spotkaniach obywateli i obywatelki (odpowie na ich wątpliwości i pytania);

- opracować ogólnodostępne materiały stanowiące źródło informacji i edukacji na dany temat (tzw. bazę wiedzy);
- w rozpowszechnieniu procesu – każda z nich posiada swoje sieci i bazy kontaktów;
- w działaniach rzeczniczych – zarówno w trakcie, jak i po zakończeniu prac obywateli i obywaterek.

- **Przedstawiciele i przedstawicielki decydentów, władz lokalnych i krajowych (urzędników i urzędniczek oraz polityków i polityczki)** – to oni mogą sformułować i przedstawić diagnozę, dostarczyć i zebrać dane, rozpowszechnić proces, pomóc w promocji oraz pozyskaniu uczestników i uczestniczek poszczególnych etapów procesu. Mogą go też uwiarygodnić i – co najważniejsze – to to grono ostatecznie będzie adresatami rekomendacji przedstawionych przez obywateli i obywatelki. Oznacza to także, że to oni znajdą się na mapie drogowej dochodzenia do wprowadzanych zmian (może to nawet oni będą brać udział w jej tworzeniu). W procesie może pomóc także zbudowanie sieci współpracy międzysektorowej w ramach państwowych struktur, co pomoże w zadbaniu o wdrożenie wypracowanych rozwiązań po zakończonym procesie.
- **Strony** – są to instytucje, organizacje i grupy nieformalne oraz inne podmioty lub osoby, których działalność związana jest z tematem panelu albo na które bezpośredni wpływ mają kwestie poruszane w jego trakcie. Ich włączenie i otwarta rekrutacja do procesu mają za zadanie otworzyć proces na różne głosy (nawet tych niebędących z kategorii głównego nurtu), uczynić go transparentnym, niewykluczającym, uwzględniającym opinie i poglądy różnych stron, dla których omawiane zagadnienie jest ważne. Pamiętajmy o tym, aby, dbając o jakość przekazywanej uczestnikom panelu wiedzy, nadal były to strony opierające swoje opinie na dostępnych powszechnie danych i faktach, na wiedzy naukowej czy osobistych doświadczeniach; ich obecność może być w różny sposób zaprojektowana – wystąpienia osobiste na żywo (zalecane przy procesach na żywo) lub prezentacja wcześniej przygotowanego przez stronę nagrania podczas części edukacyjnej, możliwość kontaktu i konsultacji rozwiązań tworzonych podczas części deliberacyjnej przez panelistów i panelistki.
- **Obserwatorów i obserwatorki** – są niezbędni, gdyż to właśnie oni monitorują wcześniej zaplanowane przez Ciebie działania w trakcie procesu, oni pilnują jego poprawności metodologicznej, oni wspierają w przeprowadzaniu bieżącej ewaluacji po kolejnych jego częściach, pomagając w poprawie jakości procesu w kolejnych jego etapach lub podnoszeniu jakości i skuteczności kolejnego pełnego procesu. Cele, zadania, kompetencje, prawa i obowiązki tej grupy ustala się precyzyjnie na samym początku i zapisuje w regulaminie, który powinien być drogowskazem działań dla wszystkich uczestników procesu (o ich roli i obecności należy poinformować wszystkich, którzy w procesie biorą udział). W regulaminie powinny znajdować się też narzędzia, którymi ta grupa może się posługiwać przy realizacji swoich działań – określić relację z inicjatorem, realizatorem, ekspertami i ekspertkami, stronami, a co najważniejsze, z uczestnikami i uczestniczkami każdego z dwóch etapów procesu: narad lokalnych i ogólnokrajowego panelu obywatelskiego.
- **Instytucje międzynarodowe i europejskie** – w zależności od tego, w jaki sposób proces i jego werdykt przyjmowany jest przez władze krajowe, jaka jest otwartość na rozmowę z rządem i parlamentem oraz instytucji administracji państwowej, możemy zdecydować o włączeniu w proces oraz w działania rzecznicze wspierające zmianę instytucji unijnych oraz międzynarodowych. Te podmioty chętnie spotykają się z organizacjami eksperckimi z różnych krajów i mają kompetencje do wypowiedzenia się i zabiegania o wprowadzanie rozwiązań dotyczących różnych zagadnień – od prawnych poprzez kwestie związane z prawami człowieka po zagadnienia dotyczące zdrowia, działań na rzecz klimatu, walki z ubóstwem itd. Te instytucje mają często własne kanały, które, gdy są dobrze użyte, mogą zachęcić i zmotywować krajowych decydentów i decydentki do wprowadzenia pożądaných rozwiązań i zmian.

- **Fundatorów, grantodawców i sponsorów** – może się okazać, że będziesz potrzebować wsparcia finansowego z dodatkowych źródeł. Jeśli tak się zdarzy, zadбай o niebudzące kontrowersji organizacje, instytucje czy firmy. Podobnie jak w przypadku partnerów, także i ta decyzja wymaga rozważenia ze względu na charakter procesu: dialogowy, antypolaryzacyjny, służący połączeniu obywateli i obywaterek wokół ważnej dla danego kraju sprawy. Dobrze przemyślany dobór partnerów finansujących proces zapobiegnie wyzwaniom komunikacyjnym, którym będzie trzeba stawić czoła w przyszłości w przypadku działania pochopnego i lekkomyślnego w tym zakresie.
- **Media** – z pewnością w zakresie Twojego zainteresowania powinny znaleźć się zarówno media krajowe, jak i lokalne. Pamiętaj, żeby zebrana szeroka grupa dziennikarzy, reprezentowała różne poglądy eksperckie, ale również polityczne. Pomyśl o dotarciu do mediów branżowych, które zbierają i analizują bieżącą wiedzę dotyczącą wątków powiązanych z zagadnieniem adresowanym do społeczeństwa w procesie, ale i takich, które interesują się tematami dotyczącymi demokracji, angażowania obywateli w wypracowywanie umów społecznych oraz ogólnie kraju i jego stanem oraz społeczeństwa (wsparciem może się okazać m.in. monitoring mediów). Posiadanie sprzymierzeńców w tej grupie na pewno pomoże uczynić projekt **ogólnokrajowej narady obywatelskiej** powszechnym, rozpoznawalnym, interesującym, wartym śledzenia; ostatecznie to ta grupa, jeśli pojawi się na podsumowaniu procesu i zainteresuje przegłosowanymi rekomendacjami, poniesie werdykt dalej do decydentów (o ile ich nie ma w procesie) oraz do całego społeczeństwa.

W interesie inicjatora i realizatora procesu jest posiadanie możliwie szerokiej grupy sprzymierzeńców i orędowników procesu. Właśnie dlatego warto mieć blisko tych wspomnianych wyżej. Ich (nie)obecność może czasem zdecydować o sukcesie lub porażce całego przedsięwzięcia. Dobrze przemyśl, kto w tej grupie (interesariuszy, współpracowników, partnerów) powinien się znaleźć przy Twoim procesie i w jakiej roli.

Porady komunikacyjne

Komunikacja z mediami

Częścią etapu mapowania interesariuszy powinno być przygotowanie bazy mediów – kontaktów do redakcji i konkretnych dziennikarzy, którzy zajmują się kwestiami zarówno partycypacji obywatelskiej, jak i tematem procesu. Warto zapytać współpracujących przy projekcie partnerów i organizacje eksperckie o ich kontakty medialne. Doprowadź do tego, by środowisko medialne na bieżąco otrzymywało wiedzę na temat poszczególnych działań oraz tego, co dzieje się w procesie (zarówno o matych krokach, jak i kamieniach milowych). Współpracuj możliwie blisko z całą grupą interesariuszy i wypracuj najlepszy kanał komunikacji z każdym z wymienionych powyżej środowisk.

Wspólne komunikowanie działań z partnerami i partnerkami

Wspólna, spójna i zgodna komunikacja procesu i jego tematu nie może zostać zaniedbana. Ale w jaki sposób włączyć do niej osoby, instytucje i podmioty, które znalazły się w formalnym gronie partnerów i partnerek? Koniecznie na początku zatroszcz się o wskazanie każdemu z nich ról i obowiązków na kolejnych etapach (pamiętaj o tym, aby od początku zasady proponowanej współpracy były dla wszystkich jasne) oraz o to, aby wiedzieli, jakie masz oczekiwania wobec nich w obszarze wsparcia promocji procesu, ale również działań rzeczniczych po jego zakończeniu. Współpraca partnerska w tym zakresie może przyczynić się do większego zainteresowania społeczeństwa i wesprzeć frekwencję na spotkaniach, a więc i cel procesu, czyli ogólnokrajową debatę nad zagadnieniem. Od początku powiedz o swoich oczekiwaniach – wsparcia merytorycznego, komunikacyjnego, ale także współodpowiedzialności za upowszechnienie procesu i jego wyników. Twoim zadaniem jest przygotowanie strategii, materiałów komunikacyjnych, informacji prasowych, sprawozdań i artykułów dotyczących procesu i samego zagadnienia, którego dotyczy, do wykorzystania przez grupę Twoich partnerów i partnerek. Zaplanuj ich zaangażowanie również w zakresie publikacji tekstów merytorycznych

oraz wywiadów, których mogą udzielać na temat udziału w procesie w mediach. Spotkaj się z nimi na początku, aby usłyszeć, jakie są ich oczekiwania i cele komunikacyjne – warto na nie skutecznie odpowiedzieć i uwzględnić je w planach komunikacyjnych, o ile nie stoją w sprzeczności z naszymi wartościami lub głównymi założeniami procesu. Zadbanie o ich widoczność w procesie dla większości będzie bardzo ważne, dlatego użyj wszystkich dostępnych współcześnie narzędzi (w tym mediów społecznościowych) do tego, aby byli kojarzeni z prowadzonym procesem. Przekaż grupie plan działań komunikacyjnych (i aktualizuj go w kluczowych momentach) oraz poproś o wyznaczenie obszarów, kontaktów, w których mogą pomóc (informowanie o procesie na swoich stronach i w mediach społecznościowych, nawiązywanie do prowadzonych działań przy okazji wystąpień w mediach itp.). Połączcie swoje siły i zasięgi, ale **pamiętaj, że Twoim zadaniem jest zadbanie o spójność przekazu** – przygotuj propozycje informacji, które chcesz, aby umieścili, uprzedź wcześniej o ważnych datach, aby mogli zaplanować czas na wsparcie.

Nasze doświadczenie

Będąc świadomymi tego, że realizacja procesu przypadła na czasy dość mocnej polaryzacji społeczeństwa, dbaliśmy o wiarygodność naszą oraz każdego z podejmowanych przez nas kroków. Dlatego właśnie zwracaliśmy szczególną uwagę na możliwie szeroki i różnorodny światopoglądowo dobór partnerów politycznych, społecznych, instytucjonalnych czy pozainstytucjonalnych. Odpowiednie ich zestawienie pomogło nam również wzmocnić legitymizację procesu, jego wyniku oraz pozytywną narrację wokół jego sprawczości – co było kluczowe dla jego powodzenia.

Stocznia zainicjowała oddolnie proces jako organizacja, która ma doświadczenie w eksperymentowaniu z różnymi metodami włączania społeczeństwa w rozmowy o sprawach dla niego ważnych, nie posiadając jednak dużej wiedzy w temacie ubóstwa energetycznego.

W związku z tym w początkowej fazie przygotowaliśmy zapraszaliśmy do współpracy organizacje prowadzące działania podobne do naszych (potrzebowaliśmy tego typu wsparcia przy tym innowacyjnym i rozległym procesie), ale też merytorycznych, zajmujących się kwestiami socjalnymi, pomocy społecznej, ubóstwem, klimatem, ochroną środowiska, energetyką, odnawialnymi źródłami energii, budownictwem, walką o wzrost wiedzy ludzi na temat jakości powietrza w kraju, badaniem różnych zjawisk społecznych, analizą polityk krajowych i europejskich w zakresie omawianego tematu. Nie jest już tajemnicą, że nad bazą zbierającą wszystkie podmioty będące potencjalnymi partnerami projektu pracowaliśmy niemal dwa lata, a efektem tej pracy okazał się rozbudowany, składający się ze 150 różnorodnych podmiotów zbiór, który umożliwił nam utworzenie Rady ekspertów liczącej 22 organizacje i instytucje.

Pomimo, a w zasadzie z powodu oddolności procesu przez cały okres przygotowań i jego realizacji wykonaliśmy dużo pracy w celu nawiązania kontaktu i zainteresowania naszym projektem decydentów i decydentek, jak również różnych instytucji publicznych. Dotarcie i zachęcenie ich do udziału w nim okazało się sporym wyzwaniem. Ministerstwa, z którymi próbowaliśmy wejść we współpracę, wykazały się mniejszym, niż oczekiwaliśmy, lub praktycznie żadnym zainteresowaniem nią. Nie zapominamy jednak o tym, że dzięki kontaktowi z niektórymi z departamentów uzyskaliśmy możliwość promocji procesu wśród niedostępnych nam grup odbiorców oraz do pewnych (ograniczonych) zasobów danych na temat zagadnienia, którego dotyczył proces.

Na wstępnym etapie przygotowaliśmy do procesu zaangażowaliśmy agencję PR, która pomogła nam w określeniu kierunku komunikacji i wypracowaniu nazwy projektu. Na dalszym etapie – z uwagi na ograniczony budżet – działania komunikacyjne spoczywały na zasobach Stoczni. Ważnymi narzędziami do monitorowania tego, co, kto i jak mówi o procesie i o jego temacie, był monitoring

mediów tradycyjnych oraz internetowych. Wykorzystywaliśmy go do budowania treści na stronie projektu: www.naradaoenergii.pl, ale też pozyskiwania odpowiednich partnerów i rozpoznawania nastrojów wokół tematu omawianego w procesie (a był to czas inflacji i wojny w Ukrainie, które to czynniki bardzo mocno wpływały na przekazy medialne o temacie). Większy budżet pozwoliłby na przygotowanie i realizację strategii komunikacyjnej przez profesjonalistę lub profesjonalną firmę – przetożyłoby się to na pewno na większą obecność w mediach naszego procesu.

Wiedzieliśmy, że brak obecności mediów relacjonujących w sposób zaangażowany kolejne etapy procesu utrudni nam lub uniemożliwi osiągnięcie pożądanego efektu w postaci wdrożenia rekomendacji. Wierzyliśmy, że za ich pośrednictwem i za sprawą zbudowanej przez nich świadomości wokół tematu w społeczeństwie wywołamy presję. Zainteresowanie się procesem przez media było bardzo trudne do osiągnięcia. Działaliśmy wspólnie z większością naszych partnerów (głównie z Rady ekspertów), rozsyłając do posiadanych baz kontaktów informacje prasowe oraz zawiadomienia o planowanych wydarzeniach (w tym o briefingach i konferencjach prasowych) przeznaczonych dla mediów. Nie udało nam się nawiązać relacji z mediami, w tym mediami ogólnopolskimi, w takim stopniu, jak byśmy chcieli.

Refleksje

Pomimo trudności na różnych etapach procesu udało nam się od czasu do czasu przykuć uwagę mediów, a wiemy też o osobach, które z zapartym tchem śledziły proces, pisząc o nim z dużym zaangażowaniem. Udało nam się również nawiązać kilka razy współpracę, która zaowocowała okazją do skomentowania procesu w kilku wywiadach, których udzieliliśmy – my (Stocznia) lub nasi partnerzy z Rady ekspertów.

Efektom tej dwuletniej współpracy z partnerami przy realizacji projektu jest też jednak w naszej ocenie zintegrowanie środowiska i doceniany przez niektóre organizacje eksperckie wzrost ich widoczności i rozpoznawalności. Nasi partnerzy mieli okazję lepiej poznać siebie nawzajem i rozpoznać prowadzone działania. Wiemy o sytuacjach, w których niektóre organizacje łączyły siły na rzecz osiągania wspólnych celów. Staraliśmy się również, aby przedsięwzięcia przez nich prowadzone, a dotyczące ubóstwa energetycznego, były promowane za pośrednictwem dostępnych nam kanałów komunikacyjnych – stoczniowych i projektowych, m.in. Facebooka, stron internetowych czy newsletterów.

Baza wiedzy i komunikacja o problemie

Proces taki jak **ogólnokrajowa narada obywatelska** ma za zadanie podejmować najczęściej trudne, złożone tematy, co do których istnieją różne stanowiska i opinie. Konieczne jest zatem, żeby był oparty na wszechstronnych, rzetelnych źródłach wiedzy. Dlatego, zanim przystąpisz do zakrojonej na szeroką skalę promocji, **musisz stworzyć miejsce, gdzie będziesz gromadzić wiedzę o zagadnieniu**, o którym chcesz rozmawiać (jego definicji, źródle wyzwań, typach rozwiązań, opinii różnych środowisk, diagnozie lokalnej i krajowej itp.). Opracowanie bazy wiedzy to pierwszy krok, by odpowiedzieć ludziom, których chcemy zaprosić do wspólnej rozmowy, na pytanie: po co w ogóle mamy o tym rozmawiać? Pomyśl o tym, jakiego narzędzia chcesz używać przez cały okres trwania projektu do tego, aby publikować i promować wszystkie te wątki – my stworzyliśmy osobną stronę internetową oraz profil projektu na Facebooku (funkcjonujące równoległe do ogólnej strony i profilu organizacji). Można także pomyśleć o założeniu otwartej grupy w mediach społecznościowych, by dać dodatkową przestrzeń do wymiany doświadczeń (musisz jednak wtedy przewidzieć w procesie dodatkowy czas, aby tam zaglądać, moderować dyskusję i informować o działaniach).

Polecamy stworzenie przystępnej **bazy wiedzy** opartej na rzetelnym materiale informacyjnym, której głównym elementem będą materiały edukacyjne dla uczestników i uczestniczek narad oraz wszystkich zainteresowanych tematem – zebrane w jednym miejscu najważniejsze dokumenty i artykuły (przeszłe i bieżące) dotyczące przyczyn problemu, możliwych rozwiązań, dobrych praktyk, dotychczas podjętych działań, ekspertyz, diagnoz czy źródeł danych. Drugim ważnym obszarem na stronie są informacje o samym procesie – jego celu, harmonogramie, planowanych działaniach czy aktualnościach (zamieszczanych na bieżąco w trakcie trwania procesu). Jako główny przekaz na stronie **przygotuj czytelny skrót najważniejszych informacji o procesie**, by w łatwy i dostępny sposób przekazać odwiedzającym je osobom sedno tematu.

O tworzenie treści do bazy wiedzy warto poprosić ekspertów i ekspertki, którzy wspierają proces merytorycznie. Mogą wskazać dostępne w sieci, wartościowe (nieraz bezpłatne) materiały, co pozwoli m. in. na przyjrzenie się zagadnieniu z różnych perspektyw. Może to wpłynąć na ocenę całego procesu jako obiektywnego, szczególnie na jego początkowym etapie. Udostępniona publicznie baza wiedzy sprawi, że potencjalni użytkownicy i użytkowniczki uzyskają dostęp do **wiarygodnych informacji** na dany temat w jednym miejscu.

Pomocne w tworzeniu aktualności mogą okazać się także **monitoring mediów (opcja płatna) czy haset w sieci (np. bezpłatne Google Alerts)**. Dzięki temu otrzymasz bieżące informacje związane z problemem, jak również będziesz mieć możliwość rozeznania się, jakie media czy osoby publiczne podejmują się rozmowy na dany temat.

Zaplanuj czas na aktualizowanie bazy wiedzy i codzienny przegląd artykułów/newsów. To szczególnie ważne, gdy temat procesu jest aktualnym problemem, o którym dużo mówi się w mediach (tak jak w wyniku wojny w Ukrainie stało się z tematem ubóstwa energetycznego). Takie działanie pomoże Ci pozyskać stałych odwiedzających i użytkowników strony – będą wiedzieć, że są na niej zebrane wszystkie najważniejsze i najbardziej aktualne newsy w danym temacie.

Gdy przygotujesz główne kanały komunikacji, jak np. strona internetowa i media społecznościowe, kolejnym krokiem są kampania informacyjno-edukacyjna oraz działania zachęcające do udziału w procesie.

Ewaluacja

Planując proces, od samego początku warto myśleć o prowadzeniu **ewaluacji – rozumianej jako uporządkowanej refleksji nad wybranymi przez Ciebie celami przedsięwzięcia oraz działaniami, które podejmiesz, aby je osiągnąć**. Nie czekaj z planowaniem ewaluacji do momentu, kiedy będzie się zbliżać zakończenie projektu. Wtedy może być już za późno, żeby dowiedzieć się niektórych ważnych rzeczy i zebrać dane, które pozwoliłyby Ci wypracować rekomendacje na przyszłość.

Ewaluacja może posłużyć do realizacji szeregu celów – od bieżącego, operacyjnego udoskonalania Twoich działań, przez ocenę wpływu procesu, weryfikację założeń strategicznych po dostarczenie cennego wkładu do działań komunikacyjnych i rzeczniczych, (np. promujących narzędzia demokracji deliberatywnej lub końcowy werdykt drugiego etapu modelu, czyli panelu obywatelskiego).

W zależności od ludzkich, finansowych i czasowych zasobów, którymi dysponujesz, możesz realizować ewaluację siłami zespołu, zlecić ją zewnętrznemu podwykonawcy lub połączyć te dwa podejścia (np. wesprzeć się pomocą zewnętrznych badaczy w przygotowaniu narzędzi badawczych lub w przeprowadzeniu analiz zebranych danych). Wybierając podwykonawcę, zwróć uwagę na jego wcześniejsze doświadczenie w prowadzeniu ewaluacji projektów o proporcjonalnej skali, a opcjonalnie – na doświadczenie w badaniu i ewaluacji procesów deliberacyjnych/partycypacyjnych. Rozwiązaniem ekonomicznym nieco zasoby i koszty może być tu nawiązanie współpracy z osobami obserwującymi proces, które posiadają doświadczenie badawcze (np. jako badacze lub badaczki pracujący na uczelniach wyższych).

Kluczowe jest dobre zaplanowanie ewaluacji już na etapie konstruowania całości procesu. Punktem wyjścia dla refleksji powinno być jasne określenie celów narad i panelu – z punktu widzenia zmiany, która ma zajść

w uczestnikach, szerszej zmiany społecznej, wpływu na decydentów, ale też zmiany dla Twojej instytucji lub organizacji. Ocena stanu osiągnięcia tych celów jest sednem ewaluacji. W ramach planowania refleksji nad procesem należy też zdecydować czego, od kogo i w którym momencie chcielibyśmy się dowiedzieć w ramach ewaluacji (czyli postawienie pytań ewaluacyjnych, dobranie grupy badanej, stworzenie harmonogramu). Ważne, aby połączyć planowanie ewaluacji z planowaniem całości procesu, tak aby od początku mieć wyobrażenie, w których momentach pojawią się działania badawcze i aby prowadzić je przy okazji realizacji poszczególnych etapów projektu. Skala ewaluacji będzie każdorazowo zależeć od Twoich potrzeb i możliwości, ale zachęcamy, by – nawet w ograniczonym zakresie – ją uwzględnić.

Jakie narzędzia wykorzystać w ewaluacji?

Najbardziej podstawowym, a jednocześnie niewymagającym nakładów finansowych narzędziem prowadzenia ewaluacji są **bieżące spotkania w ramach prac zespołu koordynującego proces**. Optymalnie, aby odbywały się one przed początkiem każdego ważniejszego etapu działań (żeby omówić zakładane cele etapu i sposoby ich osiągnięcia, wprowadzić korekty do początkowych założeń) i po jego zakończeniu (czas na refleksję zarówno nad adekwatnością i efektywnością podejmowanych działań, jak i nad stanem osiągnięcia celów, którym ma służyć proces). Wartości dodanej może dostarczać sytuacja, w której takie spotkania są prowadzone przez kogoś spoza głównego zespołu koordynującego – warto mieć osobę, która będzie w natłoku bieżących spraw przypominać o prowadzeniu takich rozmów, moderować je oraz skłaniać Ciebie i Twój zespół do refleksji na temat Waszych działań. Nie zapomnij o robieniu notatek ze spotkań – tylko w ten sposób refleksje, które na nich padną, mogą w pełni posłużyć do stworzenia podsumowań i rekomendacji po zakończeniu procesu.

Kolejnym dość podstawowym narzędziem ewaluacji modelu są **badania ankietowe uczestników i uczestniczek**. Słowo „podstawowe” ma w tym kontekście dwojakie znaczenie. Po pierwsze, odnosi się do powszechności tego narzędzia, po drugie – do charakteru danych, jakie pozwala zbierać, i korzyści wynikających z jego zastosowania. Choć badania ankietowe nie wystarczą, aby w pełni opisać doświadczenie osób uczestniczących w procesie i jego potencjalne oddziaływanie, to **pozwalają stwierdzić, jak jest on ogólnie odbierany, jak wpływa na poziom wiedzy i poglądy uczestników i uczestniczek, a także jak zróżnicowane są te poglądy i z czego te różnice wynikają**.

W naszym modelu badania ankietowe towarzyszą zarówno naradom lokalnym, jak i ogólnokrajowemu panelowi obywatelskiemu. Na poziomie lokalnym ich adresatami są zarówno osoby organizujące narady, jak i te w nich uczestniczące. Na poziomie ogólnokrajowym ankietowani są tylko paneliści i panelistki, przy czym każda z tych osób proszona jest o wypełnienie osobnego kwestionariusza podczas pierwszej i ostatniej sesji panelu (w tzw. schemacie pre/post). Przy podejściu, które proponujemy poniżej, tego typu badania ankietowe pozwalają też przekonać się, jaki jest odbiór panelu na tle innych paneli.

Doświadczenia z przeprowadzonego przez nas procesu sugerują, że w ramach działań obejmujących narady lokalne i ogólnokrajowy panel **warto założyć co najmniej następujące elementy ewaluacji** (o samym konstruowaniu ankiet piszemy więcej w następnym podrozdziale):

- **ankiety podsumowujące narady lokalne** (zwłaszcza – pilotażowe) – jedna skierowana do organizatorów i organizatorek, druga – do uczestników i uczestniczek narad;
- **ankiety dla uczestników i uczestniczek ogólnokrajowego panelu** – jedna przed jego rozpoczęciem, druga po jego zakończeniu; ich celem jest porównanie wskaźników dotyczących postaw i poziomu wiedzy, poczucia sprawczości obywatelskiej czy oceny metody panelu – pokazując tym samym wpływ procesu na panelistów i panelistki;
- **ankieta dla osób uczestniczących po każdym zjeździe/weekendzie panelu** – służąca bieżącej ocenie realizacji poszczególnych etapów panelu i wprowadzaniu zmian w sposobie prowadzenia i/lub strukturze kolejnych zjazdów;

- **wywiady z osobami uczestniczącymi w panelu bezpośrednio po zakończeniu procesu** – pozwalają pogłębić wnioski płynące z ankiet, dostarczają pogłębionego materiału o wpływie procesu na uczestników i uczestniczki.

Możesz rozważyć po zakończeniu procesu:

- wywiady (grupowe lub indywidualne) z obserwatorami i obserwatorkami;
- wywiady z ekspertami i ekspertkami zaangażowanymi w proces.

W toku ewaluacji **trzeba pamiętać o systematycznym gromadzeniu wiedzy**. Sposoby mogą być różne, w zależności od możliwości i zasobów: prowadzenie notatek ze spotkań i obserwacji, baz danych z odpowiedziami na badania sondażowe, podsumowywanie wywiadów. Do zapisków i baz będzie można wrócić po zakończeniu procesu, żeby całościowo, z perspektywy całego projektu przyjrzeć się temu, co się udało, co było trudne i nad czym warto się pochylić w przyszłości. To ważna podstawa do wyciągania wniosków i tworzenia rekomendacji na przyszłość.

Powyższe uwagi dotyczą ewaluacji oceniającej osiągnięcie „bliskich” rezultatów procesu. **Warto jednak myśleć także o ewaluacji wpływu**, która może obejmować długofalowe oddziaływanie procesu na społeczeństwo, decydenta, ale też zmiany systemowe. W naszym procesie ramą dla realizowanego przez zewnętrzną firmę badawczą badania wpływu były założenia badania wpływu paneli klimatycznych stworzone przez Knowledge Network on Climate Assemblies (KNOCA).



Więcej informacji na temat ewaluacji paneli znajdziesz w dokumentach na stronie organizacji KNOCA:

- [Impact evaluation framework](#) ›, KNOCA [EN]
- [Approaches to Evaluation of Climate Assemblies](#) ›, KNOCA [EN]
- [Workshop on Evaluating the Impact of Assemblies](#) ›, KNOCA [EN]

Jak przygotować ankietę ewaluacyjną?

Na stronie www.partycypacjaobywatelska.pl znajdziesz [trzy szablony](#) › **kwestionariuszy towarzyszących badaniom uczestników i uczestniczek panelu obywatelskiego**. Zawarte w nich pytania były wielokrotnie testowane i poprawiane w realizowanych przez nas (i nie tylko przez nas) panelach, a część z nich była także konsultowana lub współtworzona przez zewnętrznych ekspertów i zespoły naukowe zajmujące się metodami deliberacyjnymi¹.

Ponieważ jednak doświadczenia te dotyczyły w szczególności tzw. paneli klimatycznych, prezentowane kwestionariusze siłą rzeczy koncentrują się w części na pytaniach związanych z tym właśnie zagadnieniem. Jest tak dlatego, że ocena oddziaływania paneli obywatelskich dotyczy między innymi zmiany postaw oraz stanu wiedzy w dziedzinie, której dotyczy każdy konkretny proces. W szablonach zdecydowaliśmy się na wyodrębnienie tematycznych pytań – są one wyróżnione **zielonym tłem**. Należy je traktować jako przykładowe – w panelach dotyczących innych kwestii niż klimat można je zmodyfikować lub zastąpić w taki sposób, aby dostosować kwestionariusz do innej problematyki. Pozostałe pytania mają charakter uniwersalny.

Oczywiście nie wszystkie z nich muszą się ostatecznie znaleźć w kwestionariuszu – decyzja w tej kwestii należy zawsze do organizatorów panelu.

Wykorzystując kwestionariusze, warto zwrócić uwagę na kilka **założeń metodologicznych i technicznych**.

¹ Chcielibyśmy tu w szczególności podziękować prof. Paulinie Pospiesznej z Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, która w ramach własnych badań, a także przez kontakty z grupami badaczy z Luksemburga oraz Université Libre de Bruxelles w Belgii w istotny sposób wpłynęła na kształt kwestionariusza ewaluacyjnego do panelu ogólnopolskiego.

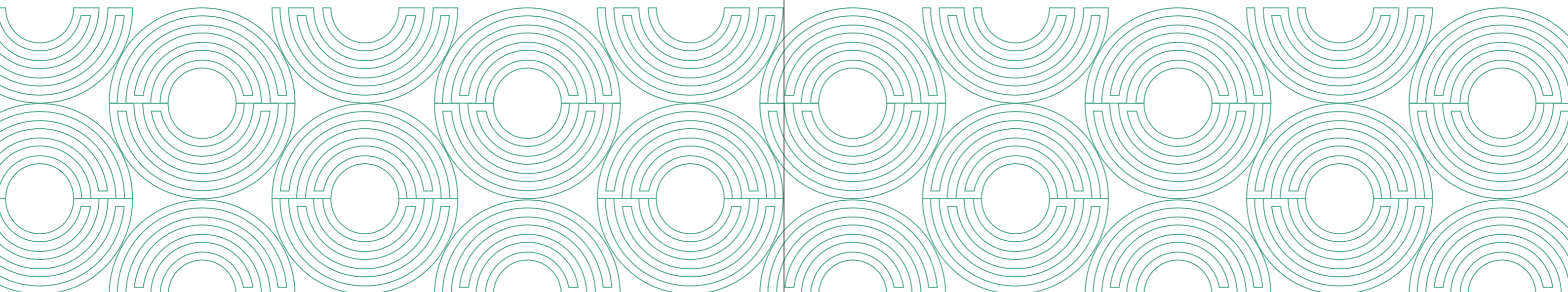
Założenia te nie muszą być adekwatne do każdego podobnego procesu. Gdyby tak właśnie było w Twoim przypadku albo gdyby zapadła decyzja o samodzielnym modyfikowaniu prezentowanego narzędzia, warto o nich pamiętać:

- **Pytania w kwestionariuszach nie powinny dotyczyć jedynie opinii uczestników i uczestniczek o samym wydarzeniu i jego organizacji.** Ważne jest także zebranie danych o ich poglądach oraz opiniach na temat, którego dotyczy panel, ich postawach wobec deliberacji/demokracji jako takiej, ich zaangażowaniu, a także danych umożliwiających ocenę ich wiedzy o problematyce panelu. W naszej propozycji te ostatnie dane bazują na samoocenie stanu wiedzy przez respondentów i respondentki, a nie sprawdzaniu konkretnych informacji, które posiadają (lub nie).
- **Ocena wpływu panelu na opinie, postawy i wiedzę uczestników zakłada wykonanie dwóch pomiarów: przed rozpoczęciem prac** (zwykle w trakcie lub przed pierwszą sesją) **i na ich zakończenie** (podczas ostatniej sesji). Jeśli panel trwa dłużej niż kilka tygodni lub jeśli towarzyszy mu intensywna debata medialna albo istotne dla omawianego problemu wydarzenie, które mogą wpłynąć na jego odbiór czy opinie uczestników/uczestniczek, badania warto uzupełnić sondażami na próbie kontrolnej (reprezentatywnej próbie osób niezaangażowanych w panel). Jeśli nie jest to możliwe, warto zadbać o zadanie pytań, które są także zadawane w ogólnodostępnych badaniach opinii publicznej – tak aby dane z tych badań mogły stanowić punkt odniesienia w ocenie panelu.
- Ze względu na **porównywalność danych** bardzo ważne jest, żeby pytania powtarzane w obu ankietach towarzyszących panelowi były sformułowane identycznie. Oprócz tych pytań, zarówno w ankiecie przed, jak i w ankiecie po panelu, znajduje się szereg pytań właściwych dla tych etapów, a więc niepodlegających porównaniom.
- Bardzo ważne jest **zebranie w ramach badań tzw. danych metryczkowych umożliwiających zestawienie ocen i opinii przedstawianych w ankietach z cechami społeczno-demograficznymi ich uczestników i uczestniczek.** To na przykład takie dane, jak wiek badanych, płeć, poziom wykształcenia, sytuacja materialna ankietowanych (to dana szczególnie wrażliwa, więc warto przemyśleć, czy faktycznie jej potrzebujesz), miejsce ich zamieszkania. Dlaczego więc tych pytań nie widać w naszym kwestionariuszu dla panelu? Jest tak dlatego, że w przypadku tego panelu informacje są zbierane wcześniej, na etapie rekrutacji uczestników i uczestniczek. Dane te są dołączane do ankiety dzięki numerom identyfikacyjnym uczestników i uczestniczek – każdy z nich jest proszony o wpisanie swojego numeru w ankiecie. Ogranicza to czas potrzebny na realizację badania i zwiększa ich komfort. Pamiętaj, że ankieta bez numeru identyfikacyjnego (lub danych metryczkowych, jeśli nie zdecydujesz się na przypisywanie uczestnikom/uczestniczkom numerów) jest niepełna.
- **Numery identyfikacyjne** w badaniach towarzyszącym panelowi pełnią także inną ważną funkcję: umożliwiają zestawienie ze sobą ocen i opinii formułowanych na różnych etapach panelu przez te same osoby. To bardzo ważne, pozwala bowiem nie tylko dowiedzieć się, jaka była ogólna opinia o panelu lub jego tematyce oraz jak ta opinia się zmieniła, ale także jak zmieniała się w przypadku osób o różnych charakterystykach.
- Przypisując uczestnikom i uczestniczkom numery identyfikacyjne, **pamiętaj o etycznych i prawnych uwarunkowaniach tego kroku.** Jeśli chcesz zapewnić im anonimowość w badaniu, musisz zadbać o to, aby w Twojej bazie danych numery nie były w żaden sposób powiązane z ich danymi osobowymi.
- **Pytania zadawane** respondentom i respondentkom **powinny być sformułowane w sposób możliwie prosty**, nawet jeśli problem jest złożony.
- Pamiętaj, że ankieta jest wypełniana samodzielnie – **zadbaj o to, żeby jej format (kolory, czcionki) był możliwie czytelny, tak aby nawet osoby nieuczestniczące na co dzień w tego rodzaju sytuacjach wiedziały, co zrobić.** Dołącz do pytań dodatkowe instrukcje, jeśli uważasz, że to potrzebne.

- **Pytania powinny być sformułowane zgodnie z zasadami poprawności metodologicznej.** Nie ma tu miejsca na szczegółowe omawianie tych zasad – jeśli nie masz pewności czy je znasz, skonsultuj się ze specjalistami, w szczególności badaczami i badaczkami ilościowymi.
- Zadbaj o to, aby nie przesadzić z liczbą zadawanych pytań (z pewnością nie powinno być ich więcej niż w proponowanych szablonach – jeśli chcesz coś dodać, pomyśl o usunięciu czegoś innego). **Wypełnienie całego kwestionariusza nie powinno trwać dłużej niż 10 minut.**
- **Zaplanuj proces wypełniania ankiet w taki sposób, aby nie miało to wpływu na przebieg całego panelu, a zarazem żeby było komfortowe dla uczestników i uczestniczek** (np. przeznacz na to konkretny fragment sesji). Upewnij się, że wszyscy paneliści i panelistki zwrócili Ci wypełnione kwestionariusze i że nic nie budziło ich wątpliwości.

Wypełnione ankiety powinny być dostarczone do osoby koordynującej ewaluację panelu w postaci papierowej (chyba że ankiety są wypełniane w formularzu elektronicznym – czego jednak nie polecamy, ponieważ jest to niekomfortowe dla części uczestników i uczestniczek). Następnie osoba koordynująca odpowiada za wprowadzenie wyników do elektronicznej bazy danych i proces ich analizy.

3 Inauguracja procesu



Każdy długofalowy projekt, a zwłaszcza taki, którego zadaniem jest przyciągnięcie i zainteresowanie jego przebiegiem i rezultatami szerszego grona odbiorców, wymaga tego, aby w sposób przemyślany przeprowadzić jego **inaugurację**. Od tego, jak to wydarzenie będzie wyglądać, może w dużej mierze zależeć sukces całego przedsięwzięcia. Warto, aby (jeśli jest to możliwe) odbyło się ono w miejscu niewywołującym negatywnych konotacji, kojarzącym się z inkluzywnością, które związane jest z jednym z naszych partnerów albo w istotnym, symbolicznym z punktu widzenia problemu, który będzie omawiany. Może to być również lokalizacja kojarząca się z organizatorem lub zamawiającym. Dobrze, by była możliwość przeprowadzenia transmisji onlinowej, gdyż chcemy z informacją o rozpoczęciu procesu dotrzeć do możliwie szerokiej grupy w kraju – w końcu do pierwszego etapu to właśnie lokalnych działaczy, liderów i samorządów potrzebujemy do przeprowadzenia narad lokalnych. Najlepiej, aby spotkanie takie było w miejscu dostępnym transportowo.

Wysyłając zaproszenie na spotkanie, warto dokładnie przemyśleć grupę docelową – władze lokalne i krajowe, instytucje publiczne, organizacje społeczne, pozarządowe i think tanki, media, partnerzy merytoryczni. Już na poziomie zaproszenia warto przestać program i przekazać informację o formule spotkania – najlepiej, aby była włączająca wszystkich uczestników i uczestniczki, by stanowiła niejako prelude do tego, co ma się wydarzyć w kolejnych etapach – narady, rozmowy, dzielenie się doświadczeniem i wiedzą oraz wspólny namysł nad problemem i jego rozwiązaniami.

Nasze doświadczenie

Inauguracja została zaplanowana na połowę marca 2022 roku. Dwa tygodnie wcześniej Rosja napadła na Ukrainę, wywołując pełnoskalową wojnę tuż za granicami Polski. W naszym przypadku, ze względu na zaplanowany kilka tygodni wcześniej termin, zastanawialiśmy się czy jest w ogóle w tym momencie przestrzeń na rozmowy dotyczące energii. Czy wręcz godzi się rozmawiać, zamiast bezustannie i jak najgłośniej protestować wobec faktu brutalnej, haniebnej napaści na Ukrainę. Uznaliśmy jednak, że taka rozmowa ma sens, bo temat energii jest częścią szerszej całości – tej, w której toczy się wojna. Energia, jej rodzaj, koszt i to, kto ją kontroluje, ma zasadnicze znaczenie dla naszego wspólnego bezpieczeństwa. Dlatego też, biorąc pod uwagę wszystkie te okoliczności, zrealizowaliśmy spotkanie inauguracyjne. Ze względu na okoliczności zostało zaproszone wąskie grono osób (głównie Rada ekspertów, organizacje i instytucje partnerskie, przedstawiciele i przedstawicielki świata polityki i instytucji publicznych oraz media).

Spotkanie odbyło się w Centrum Nauki Kopernik – rozpoznawalnej w skali ogólnopolskiej instytucji, która była głównym partnerem procesu. Podczas inauguracji, wspólnie z ekspertami i ekspertkami, przybliżyliśmy zjawisko ubóstwa energetycznego, jego przyczyny i możliwe rozwiązania. Opowiedzieliśmy też jak – poprzez organizację narad lokalnych w samorządach i społecznościach lokalnych – można włączyć się do projektu.

Całość była transmitowana na żywo.

Porady komunikacyjne

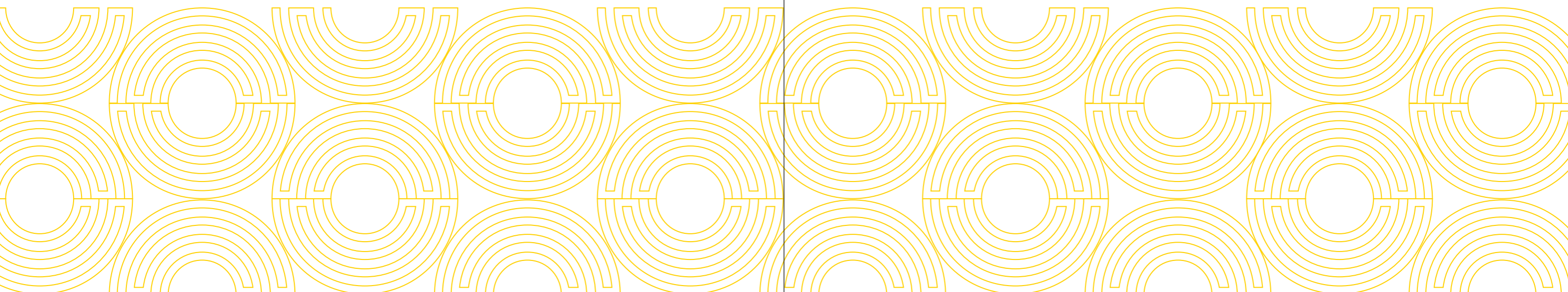
Na początku **kampanii informacyjno-edukacyjnej** celem jest zainteresowanie szerokiego grona osób danym tematem i opowiedzenie o tym, jak wspólną rozmową można dojść do akceptowalnych rozwiązań problemu i wiążących rekomendacji. To moment, w którym staramy się wprowadzić temat naszej **ogólnokrajowej narady obywatelskiej** do debaty publicznej, kiedy warto pamiętać, że im więcej osób dowie się teraz o procesie, tym większa szansa, że w trakcie rekrutacji (więcej przeczytasz w podrozdziale **Losowanie**) będzie łatwiej zachęcić wybrane losowo osoby do udziału w panelu. Większa rozpoznawalność przekłada się na większą sprawczość, większą chęć zaangażowania się partnerów, ekspertów, mediów i ostatecznie polityków różnych szczebli. Dlatego warto precyzyjnie zaplanować **dzień inauguracji**.

Każda osoba organizująca powinna pamiętać o:

- **liście gości – nie może na niej zabraknąć mediów: lokalnych i ogólnokrajowych;** organizowany ogólnie proces jest łatwiejszy w komunikacji i cieszy się większym zainteresowaniem mediów, a co za tym idzie – ma większe szanse na zyskanie popularności wśród szerszej opinii publicznej;
- organizacji **briefingu** lub **konferencji prasowej** oraz zapewnieniu przestrzeni na zadawanie pytań;
- **przygotowaniu informacji prasowej** do rozdania podczas inauguracji oraz przestaniu jej w wersji elektronicznej przed wydarzeniem oraz po nim wraz ze zdjęciami do wykorzystania (do mediów zaproszonych na otwarcie, jak również do szerszej bazy); pamiętaj o uzyskaniu zezwolenia od uczestników i uczestniczek spotkania na wykorzystanie ich wizerunku do celów promocyjnych wydarzenia oraz o odpowiednim podpisaniu zdjęć (źródło zdjęcia i jego autor);
- przygotowaniu dogodnej przestrzeni do pracy dla dziennikarzy, operatorów, fotografów (kostki dziennikarskie, mikrofony, dobra widoczność i jakość dźwięku);
- **zaangażowaniu fotografa** (ew. operatora kamery) z ramienia organizatora (zdjęcia do wykorzystania zarówno na stronie internetowej, jak i do publikacji w mediach);
- ewentualnej **obsłudze wydarzenia online** (jeśli zdecydujesz się na formę wydarzenia transmitowanego na żywo) – w tym m.in. o odpowiadaniu na komentarze w trakcie relacji na żywo itd.;
- **zaplanowaniu szeregu działań medialnych** (radio, telewizja, portale, TV internetowa, podcasty itp.) na czas po inauguracji, mających na celu opowiedzenie o rozpoczętym procesie szerokiej opinii publicznej oraz poinformowaniu i zaproszeniu do udziału w nim i śledzenia go.



4 **Narady lokalne,** czyli dostępne dla każdego rozmowy w całej Polsce



Czemu służą narady?

Założeniem tego etapu jest realizacja lokalnych, rozproszonych po całym kraju, kilkugodzinnych spotkań, bazując na prostym, powtarzalnym, wcześniej przygotowanym schemacie.

Narady lokalne są jednym z dwóch najważniejszych (poza panelem obywatelskim) elementów tworzących nasz model. I to właśnie one świadczą o jego unikatowym charakterze. Wiele państw postępuje metodą ogólnokrajowego panelu obywatelskiego do podejmowania złożonych tematów, jednak raczej nie łączy się ich ze spotkaniami lokalnymi, a częściej ze zbieraniem opinii przez Internet lub w ramach dodatkowego badania opinii publicznej. Jednak naszym zdaniem narady lokalne otwierają nowe możliwości i służą wielu celom. W tej części postaramy się odpowiedzieć na pytanie, po co łączyć narady z panelem. I opowiemy o unikatowym charakterze tego etapu. Przeczytaj, czemu mogą służyć narady:

- dają szansę na **otwarcie szerszej, ogólnokrajowej dyskusji** na wybrany temat, dostępnej dla dużego grona obywateli i obywaterek – wnioski wyptywające ze spotkań opierają się na wiedzy, lokalnej diagnozie, dyskusji i wymianie poglądów;
- mogą być także dobrym **narzędziem eksploracyjno-diagnostycznym** przed startem panelu, żeby zasilic go wiedzą, do zebrania pierwszych pomysłów i przetestowania w praktyce, jak dany temat jest odbierany, pozwalając zdefiniować go, nazwać niejasności, kontrowersje czy pierwsze kierunki rozwiązań akceptowalne społecznie;
- w szczególnych wypadkach, gdy czasu jest więcej, a zagadnienia tego wymagają, narady mogą służyć do **wypracowania samego tematu** i dokładniejszego **zdefiniowania** interesujących **kierunków problemu**, np. pomóc nam znaleźć obszary, w których wypracowane rekomendacje panelowe mogą zostać (pilotażowo) wdrożone, odpowiadając na lokalne wyzwania;
- narady mogą odegrać niezwykle istotną **rolę edukacyjno-informacyjną** – ważnym elementem tej wiedzy jest uświadomienie uczestnikom (w tym przedstawicielom i przedstawicielkom władz samorządowych), co jest, a co nie jest ich zadaniem i na co mają, a na co nie mają wpływu (te drugie kwestie powinny zostać przekazane wyżej do rozwiązania na szczeblu krajowym);
- poza walorem edukacyjnym narady mogą służyć **wzmacnianiu społeczności lokalnych pod kątem dawania przestrzeni do spotkania i rozmowy w innych warunkach niż zazwyczaj**; w naszym procesie zaskakująco ważny okazał się po prostu aspekt dobrej rozmowy przy wspólnym stole i odczarowania wzbudzającej emocje sytuacji konfrontacji z urzędem lub z sąsiadami; to wymaga przygotowania, wsparcia moderacyjnego, szkolenia, ale daje dobre efekty, szczególnie w społecznościach silnie spolaryzowanych;
- z naszego doświadczenia rozmowa na szczeblu lokalnym jest często czymś łatwiejszym i bardziej naturalnym dla obywateli i obywaterek; ludziom łatwiej jest mówić o sprawach lokalnych i co do nich podejmować decyzje, więc przy niektórych tematach można wykorzystać tę część do **otworzenia szerszej dyskusji, także na wątki lokalne** (chyba że nie ma to sensu, bo temat jest ogólnokrajowy, np. budowa pierwszej elektrowni atomowej i dodanie atomu do źródeł pozyskiwania energii); narada lokalna może uświadomić ludziom, jak dużo mogą zrobić sami, bez oglądania się na władze, ale też zachęcić do działania na rzecz zmiany w danym zakresie;
- narady są stosunkowo tanie w realizacji dzięki wsparciu lokalnych partnerów i prowadzeniu spotkań przez nich, a dają przy tym **możliwość uzyskania masowej skali oddziaływania, otwarcia „narodowej debaty”** na dany temat; to jest bardzo istotne z punktu widzenia przekonania decydentów do zaangażowania się w projekt i społecznego odbioru naszych działań;
- narady mogą stać się miejscem, z którego przyjadą **delegaci na panel** (tak zrobiono np. w **Kanadzie**).

Tym samym można powiedzieć, że narady obywatelskie, aby w jak najlepszy sposób uzupełniać panel, muszą spełniać kilka celów. Powinny być, po pierwsze, **przestrzenią edukacyjną i informacyjną**. Powinny pomóc uczestnikom i uczestniczkom procesu **zdiagnozować sytuację** z ich lokalnej perspektywy oraz pełnić rolę **miejsca przeznaczonego na dyskusję i dialog**. **Werdykt, wraz z wyraźnie zarysowanymi kierunkami rekomendacji**, jest natomiast sposobem na ustanowienie **bezpośredniego połączenia** między naradami a panelem.

Zdajemy sobie sprawę, jak trudne może być dobranie proporcji między różnymi celami narad. Łatwo – co było i naszą pomyłką – popaść w nadmierną żądzę wiedzy i wynikające stąd duże oczekiwania wobec tego etapu. Cele pewnie będą także zależne od tematu, zasobów i czasu. Ale **zachęcamy, by ograniczyć oczekiwania i skorzystać przede wszystkim z diagnostyczno-dyskusyjnej wartości narad**. A jeśli chcesz włączyć jakąś formę werdyktu na koniec spotkań, postaw na sformułowanie kilku prostych kierunków czy dylematów – przy kilkugodzinnym spotkaniu i często początkowo niskiej świadomości zagadnienia wśród uczestników może być to jedyna osiągalna rzecz.

Aż 80% Polek i Polaków uważa, że procesy takie jak Ogólnopolska narada obywatelska powinny być organizowane regularnie, a 79% z nich wyraziło chęć udziału, gdyby zostali wylosowani.

Może to świadczyć o pewnej społecznej ciekawości, otwartości i gotowości do udziału w tego typu procesach.

Nasze doświadczenie

Cele mieliśmy ambitne, z perspektywy czasu i oceny osób uczestniczących – nawet możliwe, że zbyt ambitne: narady miały służyć diagnozie sytuacji lokalnej, zaprezentowaniu problemu, jego skali, głównych wyzwań i rozwiązań, a także – poprzedzonemu dyskusją – zebraniu indywidualnych opinii dotyczących konkretnych rozwiązań na poziomie lokalnym, ogólnokrajowym i europejskim. Przygotowaliśmy dwa kilkuminutowe filmy (o problemie i jego rozwiązaniach), kilka rund z zagadnieniami do dyskusji w grupach (praca z tzw. personami i na tabeli z rekomendacjami), a spotkanie kończyło się wypełnieniem indywidualnej 10-stronicowej ankiety – jak się okazało, zbyt długiej przez to, że poza częścią dotyczącą oceny spotkania i metryczkowych informacji o wypełniających osobach, zawierała rozbudowaną sekcję dotyczącą werdyktu (preferowanych rozwiązań).

Z podsumowania narad i ewaluacji z ich gospodarzami i gospodyniami wynikało, że w tak krótkim czasie (ok. 2,5 godziny) oczekiwaliśmy zbyt wiele. Spotkanie nie gwarantowało poświęcenia wystarczającej ilości czasu na wyedukowanie osób uczestniczących w zakresie bardzo trudnego, nowego tematu, do którego omówienia ich zaprosiliśmy. To uniemożliwiło im swobodne poruszanie się po zaproponowanych rozwiązaniach, wybranie z nich najlepszych i zmierzenie się z końcową ankietą. Uczestnikom udało się jednak wskazać interesujące ich ogólne kierunki. Zebrani na spotkaniach docenili możliwość wspólnej dyskusji, w innej niż zazwyczaj formie, na ważny dla nich temat.

Porady komunikacyjne

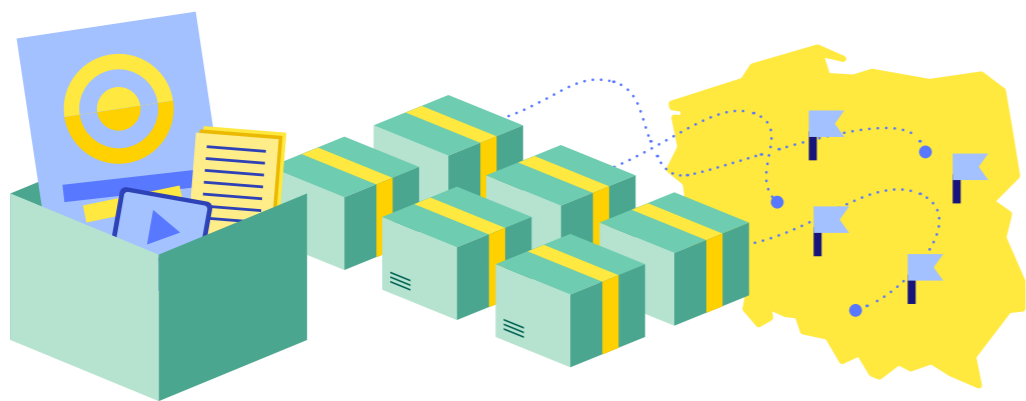
Proces zapraszania do organizacji i udziału w naradach lokalnych powinien zostać wsparty szeroko dystrybuowanymi komunikatami, które będą dawać odpowiedź na pytanie: **dlaczego organizatorzy, ale również uczestnicy i uczestniczki narad mają poświęcić swój czas, by zorganizować je i wziąć w nich udział?** Oczywiście ten komunikat jest uzależniony od tego, co tak naprawdę chcemy naradami osiągnąć, jakie są ich cele. Twoim zadaniem jest zaciekać ludzi tematem, by uznali, że warto zorganizować spotkanie, usiąść do rozmów i naradzić się nad daną kwestią.

Bardzo ważnym powodem, dla którego ludzie podejmą decyzję o udziale, jest ich przekonanie o **realnym wpływie na zmianę** (np. określonych przepisów). Dlatego jeśli wiemy, że cały proces i jego efekty mają szansę mieć prawdziwe przełożenie na rzeczywistość i systemowe zmiany (istnieje jakaś gwarancja sprawczości), starajmy się, aby jak najmocniej wybrzmiało to w naszych komunikatach. Podkreślaj społeczny wpływ, odwołuj się do wspólnego dobra i idei demokracji bezpośredniej. Jeśli jednak nie masz zapewnienia o implementacji wykreowanych w drodze narady rozwiązań, komunikację musisz oprzeć na nieco innej retoryce, nawiązującej do poczucia wspólnoty, działania na rzecz swojej społeczności i lokalnej diagnozy, która może zostać przeniesiona na poziom ogólnokrajowy.

Jak przeprowadzić naradę?

W tej części procesu zaprasza się do organizacji lokalnych partnerów: organizacje społeczne, samorządy, grupy nieformalne, lokalnych liderów i liderki – to oni są odpowiedzialni za logistykę, promocję wydarzenia w mediach lokalnych, prowadzą i podsumowują narady. Założeniem narad lokalnych jest ich jak największa dostępność – zarówno od strony organizacji, jak i uczestnictwa. Oznacza to otwarty charakter spotkań i brak ograniczeń związanych z tym, kto może brać w nich udział.

Twoim zadaniem, jako inicjatora czy organizatora procesu, jest przygotowanie wszystkich materiałów potrzebnych do przeprowadzenia i podsumowania narady (scenariusz, przykłady tzw. person, materiały edukacyjne i warsztatowe do pracy na spotkaniu, wzór formatki do podsumowania, materiały promocyjne) oraz zachęcenie do jej organizacji i wsparcie osób chętnych do wejścia w rolę prowadzących (np. poprzez organizację szkoleń, napisanie poradników, wsparcie finansowe, druk materiałów).



Postaraj się tak przygotować narzędzia do spotkania, poradniki i zasady, by umożliwić włączenie się w roli gospodarza zarówno urzędnikowi z dużego miasta, jak i grupie młodzieżowej czy seniorce z koła gospodyń wiejskich. Im więcej i bardziej różnorodnych osób poczuje się zaproszonych do rozmowy i w mocy, by samodzielnie takie spotkanie przeprowadzić (czy wziąć w nim udział), tym lepiej dla procesu i jego wpływu na otoczenie.

Jak można wesprzeć organizatorów narad lokalnych? W zależności od zasobów, którymi dysponujesz możesz:

- wesprzeć ich finansowo, np. oferując opłacenie sali, cateringu czy usług moderacyjnych, a nawet opłacić organizację spotkania (mikrogranty dla samorządów na przeprowadzenie narad); przy okazji możesz też stworzyć bazę osób eksperckich i ew. moderujących, które zgodzą się wesprzeć naradę od strony merytorycznej;
- przeszkolić organizatorów z moderacji i/lub wprowadzić w temat procesu;
- przeznaczyć zasoby na moderację spotkań przez Ciebie i Twój zespół lub zatrudnienie albo przeszkolenie profesjonalnych moderatorów, którzy zostaną wysłani do prowadzenia spotkań w terenie (nasze doświadczenie pokazało, że obawa przed poprowadzeniem spotkania to jedna z największych barier w takim modelu współpracy, więc takie odciążenie lokalnych liderów mogłoby zwiększyć liczbę narad);
- przygotować szablony materiałów promocyjnych: plakatów, postów do mediów społecznościowych, informacji prasowych itp.;
- zorganizować, nagrać i udostępnić pokazową naradę, by oswoić potencjalnych organizatorów z przebiegiem spotkania.

Porady komunikacyjne

Narady lokalne to doskonały moment na zaproszenie do obserwowania procesu dziennikarzy i dziennikarek, którzy pracują w mediach regionalnych – poproś o to lokalnego organizatora lub organizatorkę (i dodaj adresy do swojej bazy kontaktów). Wcześniej przygotuj dla tej osoby szablon informacji prasowej, w której wyjaśnisz najważniejsze cele i metodę procesu.

Na wybrane narady lokalne warto wystać swojego fotografa i/lub operatora (jeśli planujemy przygotowanie filmu o procesie) – chyba że osoba organizująca sama zapewnia profesjonalnego fotografa, którego zdjęciami się z Tobą podzieli.

Aby pozostać w kontakcie z osobami uczestniczącymi, zaproponuj zebranie adresów mailowych – uczestnikom i uczestniczkom możesz potem przekazać informacje o dalszych krokach procesu i ostatecznym efekcie. Te dane mogą być dla Ciebie także przydatne do działań ewaluacyjnych – wskazówki do tego etapu znajdziesz poniżej.

Pomyśl też o stworzeniu interaktywnej mapy narad lokalnych – może ona zachęcić niektórych do organizacji własnej, być może dla kogoś będzie to wskazówka do poszukiwań dogodnego miejsca na spotkanie, a Ty otrzymasz dobry materiał promocyjny, który będziesz potem wykorzystywać w komunikacji, prezentacjach czy raportach.



Porady ewaluacyjne

Jak włączyć działania ewaluacyjne na etapie narad lokalnych? Dowiesz się tego z poniższego rozdziału.

Pilotaż

Dobrym rozwiązaniem w przygotowaniu owocnej narady jest realizacja jej pilotażu. Może to pomóc w spokojnym przetestowaniu scenariusza i sprawdzeniu zrozumienia tematu, nim oficjalnie ogłosisz start tego etapu. Narzędzia ewaluacyjne, np. w postaci spotkania podsumowującego zespołu organizującego pilotaż czy prostej ankiety, mogą być bardzo pomocne w mądrym dopracowaniu ostatecznego przebiegu spotkań, do których będziesz zapraszać lokalnych organizatorów i organizatorki. Dodatkowo na etapie pilotażu wartościowym narzędziem ewaluacji może być obserwacja. Zarezerwuj czas, żeby wybrać się na kilka pierwszych narad (w przypadku naszego procesu były to dwa pilotażowe spotkania). Przygotuj kartę obserwacji z wypisanymi kluczowymi kwestiami, którym chcesz się przyjrzeć, i rób notatki – bez tego trudno będzie Ci później przypomnieć sobie wszystkie najważniejsze rzeczy, które zaobserwujesz. Obserwacja jest świetnym narzędziem, żeby sprawdzić, jak przygotowane przez Ciebie scenariusze spotkań sprawdzają się w praktyce, gdzie osoby organizujące, moderujące, ale i uczestniczące napotykały trudności oraz które części lub ćwiczenia są szczególnie udane i owocne. Wnioski z obserwacji możesz wykorzystać, żeby na bieżąco modyfikować scenariusze spotkań, wytyczne dla osób organizujących, a także dopasować metody wsparcia, jakiego udzielasz przy realizacji narad. Wyniki ewaluacji pilotażu dostarczą Ci wniosków dotyczących zmian, które ad hoc warto wprowadzić w scenariuszach lub modelu wsparcia osób organizujących.

Ewaluacja narad lokalnych

Przechodząc do ewaluacji narad, w refleksji nad tym, czy działają tak, jak to sobie zaplanowałeś(-aś), kluczowe będzie pochylenie się nad doświadczeniem osób organizujących narady i tych, które w nich uczestniczą. Z organizatorami i organizatorkami możesz przeprowadzić wywiady (kiedy to tylko kilka osób i masz więcej czasu) lub sondaż (zwłaszcza jeśli to większa grupa). Zadając im pytania, zwróć uwagę na mocne strony zastosowanych przez Ciebie rozwiązań, ale też na to, co mogło się nie udać. Ważne też, żeby ustalić, czego zabrakło, aby narady były bardziej udane i lepiej realizowały założone przez Ciebie cele. W badaniu organizatorów najwygodniej postawić się ankietą online.

Osób uczestniczących w naradach będzie zbyt wiele, żeby porozmawiać ze wszystkimi osobiście – tu lepiej sprawdzi się badanie ankietowe. W zależności od celów tego etapu procesu w kwestionariuszu uwzględnij pytania o ocenę spotkania (np. czy dostarczyło nowej wiedzy, czy można było swobodnie wyrazić na nim swoje zdanie) lub pytania dotyczące preferowanych rozwiązań w temacie poruszonym na naradzie (jeżeli narady mają przekładać się na jakąś formę werdyktu osób uczestniczących). To też okazja, żeby zbadać postawy i poziom wiedzy o temacie w szerszym społeczeństwie – może to być przydatne w komunikacji procesu i planowaniu części edukacyjnej na ogólnokrajowy panel.

Chcesz zobaczyć, jak może wyglądać kwestionariusz ankiety dla osób uczestniczących w naradach lokalnych? [Zajrzyj na naszą stronę www](#) >!

Nasze doświadczenie

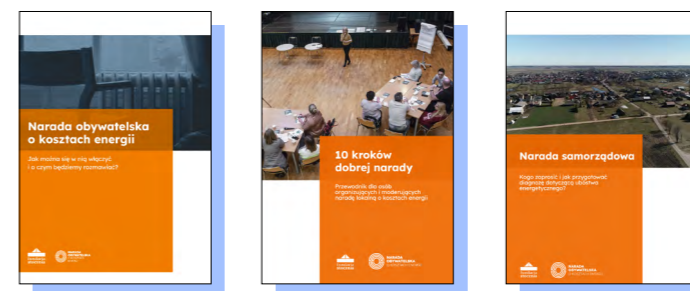
Narady lokalne o kosztach energii odbywały się między marcem a lipcem 2022 roku. W tym okresie odbyło się 45 spotkań. **Rozpoczęliśmy dwoma pilotażami**, które pomogły dopracować narzędzia i znacznie zmodyfikować zarówno przebieg spotkania, jak i jego podsumowanie.

Zorganizowaliśmy kampanię informacyjną, korzystając przy tym z dość szerokiej sieci kontaktów do różnych środowisk, w tym do konkretnych samorządów i organizacji. Realizując proces oddolnie, czyli bez wsparcia promocyjnego ze strony decydenta, posiadanie takiego zaplecza jest jednym z najważniejszych elementów ułatwiających powodzenie rekrutacji i dotarcie z komunikatem do grupy docelowej.

Przygotowaliśmy materiały:

- elastyczne wzory scenariuszy (na spotkania trwające od 2,5 godziny nawet do dwóch dni), w dwóch wersjach: dla organizacji społecznych i ruchów aktywistycznych oraz dla lokalnych samorządów;
- dwa filmy edukacyjne;
- materiały do pracy warsztatowej;
- ankietę do wypełnienia na koniec przez uczestników i uczestniczki i osobno – dla osób organizujących.

Ponadto wsparliśmy organizatorów poradnikiem jak „krok po kroku” przeprowadzić naradę, webinarium informacyjnym i kompleksowym podręcznikiem o problemie ubóstwa energetycznego. Tu można zapoznać się z [materiałami](#) >.



Początkowo nie oferowaliśmy **wsparcia finansowego**, jednak z czasem okazało się ono konieczne jako ważny czynnik zachęcający do realizacji narad (organizatorzy zgłaszali głównie potrzeby związane z wynajmem sali, cateringiem, drukiem materiałów, czasem także zatrudnieniem osoby moderującej lub eksperta(-ki)). W tym kontekście ważne jest, że etap narad rozpoczęliśmy trzy tygodnie po rozpoczęciu rosyjskiej agresji na Ukrainę – w tym czasie większość osób, organizacji, instytucji i samorządów kierowało swoje zasoby (w tym finansowe) na wsparcie Ukraińców i Ukrainek, więc zarówno to, jak i brak czasu mogły spowodować dużo mniejszą gotowość do poświęcenia uwagi naradom, a także do poniesienia kosztów ich organizacji.

W praktyce wszyscy skorzystali z najkrótszej wersji scenariusza, w spotkaniach brało udział średnio 17 osób, 11 z 45 spotkań zorganizowały lokalne samorządy, w 10 spotkaniach uczestniczyliśmy osobiście, prowadząc je. Trudnością okazała się praca z tematem – przygotowane narzędzia i szeroki zakres merytoryczny w połączeniu z długością spotkania sprawiły, że werdykt osób uczestniczących miał dość powierzchowny charakter. Uczestnicy i uczestniczki wskazali ogólne kierunki zmian, ale było widać zagubienie w mnogości i złożoności rekomendacji do przegłosowania, a w konsekwencji trudno było nam zrozumieć idące za wybranymi rozwiązaniami motywacje osób uczestniczących.

Jeśli zaś chodzi o wątki ewaluacyjne, przeprowadziliśmy działania z wykorzystaniem kwestionariuszy dystrybuowanych osobom uczestniczącym w wersji papierowej na naradach. Była też możliwość wypełnienia ankiety online – dla osób, które nie zdążyły zrobić tego w trakcie spotkań. Celem ankiet były ocena organizacyjnego aspektu spotkań, wskazanie obszarów do poprawy w scenariuszach, materiałach i zbadanie wiedzy i postaw wobec ubóstwa energetycznego osób uczestniczących w naradach. W ankiecie dla organizatorów i organizatorek, dodatkowo pytaliśmy o ocenę oferowanego im wsparcia. Od uczestników i uczestniczek uzyskaliśmy blisko **700 ankiet**, które przeanalizowaliśmy, a **wnioski z nich i informacje zwrotne od osób organizujących narady zawarliśmy w raporcie pt. Narady lokalne o kosztach energii. Podsumowanie**. Przeczytaj wersję [polską](#) lub [angielską](#).



Wskazówki

- Mówimy to z własnego doświadczenia – nie przesadzaj z oczekiwaniami wobec wyników narad – będzie prawdopodobnie zbyt mało czasu na wypracowanie i omówienie podczas nich szczegółowych rozwiązań. Scenariusz nie powinien być zbyt rozbudowany ani długi. Organizatorzy lokalni mogą mieć bardzo różne, często nieduże doświadczenie w prowadzeniu tego typu spotkań i różne kompetencje organizacyjne.
- Warto, by materiały wykorzystywane podczas narady były „proste w obsłudze”: miały walor edukacyjny i inspirowały do rozmowy. Jeśli jednak dysponujesz większym budżetem, możesz poszukać bardziej innowacyjnych rozwiązań na wsparcie narady, np. przy wykorzystaniu tabletów (zobacz [model Strategy Room](#) zastosowany w Wielkiej Brytanii).
- Zaczynaj od pilotażu, by ocenić, jak sprawdzają się scenariusz i materiały.
- Zapewnij wsparcie merytoryczne – przygotuj materiały tłumaczące problem, sekcję pytań i odpowiedzi, ewentualnie pomyśl o wsparciu eksperckim (potencjalnie z możliwością udziału eksperta czy ekspertki w danej dziedzinie w naradzie). Przy bardziej skomplikowanych tematach takie wsparcie może okazać się kluczowe dla przekonania organizatorów do podjęcia się roli moderatorów spotkania. Materiały muszą być dla nich zrozumiałe i łatwe do wykorzystania, zawierać esencję problemu.
- Daj czas na zaznajomienie się potencjalnych organizatorów narad z tematem, rozeznanie zasobów, przygotowanie spotkań i promocję – etap prowadzenia narad powinien trwać kilka miesięcy. Nie żyjemy jednak w próżni – o ile temat nie jest faktycznie na pierwszych stronach gazet i nie wywołuje zbiorowych protestów – gotowość do zrywu organizacyjnego może nie być aż tak duża, jak byśmy tego oczekiwali, i na pewno trzeba będzie wspierać gospodarzy spotkań komunikacyjnie i organizacyjnie, co dodatkowo wymaga czasu.
- Jeśli chcesz uzyskać bardziej pogłębioną wiedzę i wnioski ze spotkania, możesz zachęcić do organizacji np. dwóch narad w obrębie jednego miejsca: jednej z udziałem mieszkańców, drugiej z udziałem osób znających się na temacie i interesujących się nim (interesariusze), by mieć swobodę rozmowy w bardziej jednorodnych gronach.
- Zawiązane partnerstwo organizacji czy silny partner w postaci związku samorządów może pomóc Ci w dotarciu do lokalnych partnerów.
- Uważaj na okres przedwyborczy – wokół niego ciężko będzie Ci zachęcić samorzady do organizowania spotkań.

- Samorzady, które miałyby wdrożyć po naradzie wybrane punkty z werdyktu, staną przed wyzwaniem radzenia sobie z ograniczonymi zasobami. Rozwiązaniem tej sytuacji może być zaplanowanie w budżecie projektu pieniędzy przeznaczonych na grono eksperckie, które wesprze samorząd w realizacji werdyktu (np. doradztwo indywidualne). Ekspert pomoże w dostosowaniu przegłosowanych rozwiązań do lokalnych potrzeb, porozmawia z lokalnymi władzami, aby nie czuli się zagubieni z efektem narady i jego wdrożeniem.

Podsumowanie etapu narad lokalnych

Podsumowanie narad jest drugim po inauguracji ważnym komunikacyjnie punktem procesu. Oczywistym krokiem jest spisanie wniosków w formie **raportu**. Dokument powinien bazować na podsumowaniu wniosków z narad lokalnych. W praktyce oznacza to zebranie i analizę ankiet wypełnianych przez osoby uczestniczące oraz informacji zwrotnej od organizatorów i organizatorek spotkań. Podsumowanie pierwszego etapu powinno zawierać kluczowe informacje organizacyjne (gdzie i ile narad się odbyło, kto je organizował i w nich uczestniczył) i najważniejsze wnioski. **W zależności od tematu owe wnioski mogą:**

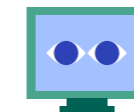
- wskazywać pewien kierunek/kierunki do rozwijania na dalszym etapie procesu;
- dawać dodatkowe wątki merytoryczne lub ważne pytania, które wyszły podczas rozmów;
- ujawnić wspólne, silnie pożądane rozwiązania lub – wręcz przeciwnie – poboczny, ale również problematyczny dylemat czy wyzwanie, które należałoby włączyć do rozmów w ogólnokrajowej części procesu.

Dobłą praktyką – szczególnie z punktu widzenia komunikacji, ale także dostępności raportu, jest **przygotowanie skrótu informacji** w postaci infografiki zbierającej najważniejsze wnioski. Pamiętaj o tym, aby napisać w raporcie, **jakie są kolejne kroki** w procesie i co z podsumowania narad zostanie włączone do drugiego etapu. Nie zapomnij podziękować organizatorom i osobom uczestniczącym w naradach – ta część procesu opiera się na partnerstwie i wspólnej pracy. Ich wkład jest bardzo ważny i znaczący.

Porady komunikacyjne

Raport i jego podsumowanie powinny się znaleźć na stronie internetowej procesu i profilach społecznościowych. Promując wyniki, możemy przygotować i rozstać **informację prasową** do mediów, zorganizować wywiady w mediach ogólnokrajowych, a może i lokalnych, zorganizować webinarium, briefing czy konferencję prasową, podczas których przekażemy informacje o naradach, zapowiadając przechodzenie do drugiego etapu realizacji procesu – ogólnokrajowego panelu obywatelskiego.

Pomyśl o realizacji **filmu podsumowującego** ten etap – zawsze łatwiej ludziom zrozumieć proces, który będą mogli go zobaczyć. Postaraj się zaangażować organizatorów narad lokalnych i swoich partnerów do tego, aby raport został możliwie szeroko rozestany do osób interesujących się tematem procesu.



Zapoznaj się z [filmowym podsumowaniem Narad lokalnych o kosztach energii](#).



5 Trudne połączenie,

czyli o tym, jak mądrze łączyć narady lokalne i panel obywatelski

Sekwencyjne występowanie tych dwóch elementów daje szansę na wzmocnienie obu z nich – należy być świadomym tego, że narady lokalne oraz panel obywatelski, w proponowanym przez nas modelu, powinny działać jako dwa etapy tego samego procesu, a nie dwa zupełnie odrębne procesy. Co istotne, w tym rozdziale skupiamy się nie tyle na naszych doświadczeniach, ile na naszych refleksjach i nauczkach, które wyciągamy z perspektywy czasu.

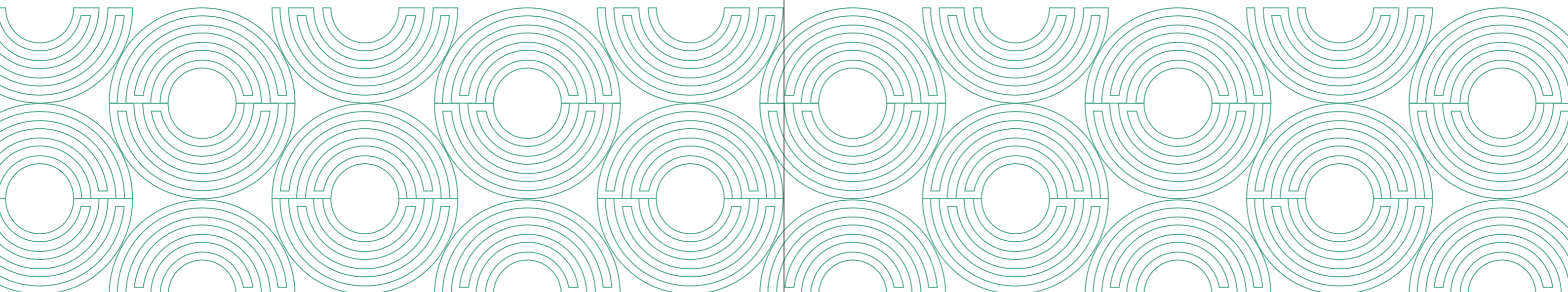
Po pierwsze, to ważne, żeby **wykorzystać ustalenia uczestników i uczestniczek narad lokalnych podczas samego panelu** – merytoryczne połączenie obu etapów procesu jawi nam się jako sprawa kluczowa; pozwala m.in. na uwspólnienie i uspoźnienie całości między wszystkimi osobami zaangażowanymi. Być może osoby uczestniczące w naradach powinny już określać pierwsze rozwiązania podczas burzy mózgów? Zbierać i definiować różne problemy, które mogą być podstawą pracy panelistów i panelistek? Potencjalnych dróg jest wiele, ale cel pozostaje ten sam: uczestnicy i uczestniczki narad muszą czuć się potrzebni i faktycznie w procesie takimi być. Może warto także rozważyć alternatywne formy uczestnictwa dla osób z narad w ogólnokrajowym panelu obywatelskim, np. na zasadzie delegatów i delegatek.

Etap narad może być też przestrzenią do **włączenia osób spoza zespołu organizacyjnego do planowania przebiegu panelu i otrzymania feedbacku** do Twojej wizji tego procesu. Włączenie różnych społeczności, które interesują się tematem na tyle, żeby uczestniczyć w naradzie, w jakiś etap planowania panelu może sprawić, że Twój proces stanie się lepszy i uwzględni szerszą gamę potrzeb i interpretacji problemu. Możliwe jest też wykorzystanie narad jako **przestrzeni do dzielenia się z panelistami i panelistkami wiedzą i doświadczeniami** o stricte lokalnym kontekście. Nic nie stoi na przeszkodzie, aby ustalenia uczestników i uczestniczek narad stanowiły swoisty głos danych społeczności oraz ich indywidualnych poglądów i pomysłów.

Uważamy też za istotne, aby eksperci i ekspertki obecni podczas panelu odnieśli się do tego, co zostało wypracowane podczas narad. Kto wie, być może to tam pojawiły się już najciekawsze pomysły bądź spostrzeżenia? Skomentowanie ich przez ekspertów i ekspertki dodaje im wagi w oczach panelistów i panelistek. Jeśli chodzi o samych panelistów i panelistki, to narady obywatelskie są idealną przestrzenią do tego, żeby wystosować do nich jakąś konkretną odezwę lub apel. Ciekawym rozwiązaniem byłoby stworzenie bezpośredniego kanału komunikacyjnego między uczestnikami i uczestniczkami pierwszego oraz drugiego etapu procesu, tak aby wymieniali się doświadczeniami oraz poglądami.

6 **Ogólnokrajowy panel obywatelski,**

czyli kilkudniowy, pogłębiony proces współdecydowania dla reprezentatywnej grupy obywateli i obywaterek



Jak to działa?

Przed Tobą **drugi najważniejszy element procesu, czyli panel obywatelski**. W idealnym scenariuszu wiesz już, jaki jest jego temat, masz grono osób doradzających merytorycznie, o procesie wie opinia publiczna, masz deklarację decydenta o chęci wdrożenia wypracowanych rozwiązań. Wiesz, co wynika z narad lokalnych i jakie wnioski z nich można zaimplementować do tej części procesu. Teraz Twoim zadaniem będzie przygotowanie i przeprowadzenie panelu.

Na tym etapie w proces włączona zostaje mniej więcej stuosobowa, wylosowana grupa obywateli i obywaterek, która poświęca czas na **dogłębne poznanie zagadnienia oraz dialog i sformułowanie opinii**, czyli społeczny werdykt.

Na spotkaniach panelu obywatelskiego – zgodnie z jego metodologią – osoby uczestniczące przechodzą przez trzy etapy:

1. w edukacyjnej części panelu **obywatele i obywatelki uczą się i poznają fakty**; słuchają osób specjalizujących się w tematyce panelu, których rolą jest przybliżenie im omawianych wyzwań i przedstawienie możliwych rozwiązań;
2. w deliberacyjnej części panelu **dyskutują i wymieniają się argumentami** na temat poznanych rozwiązań pod okiem profesjonalnych moderatorów;
3. na końcu **podejmują decyzję**, czyli werdykt dotyczący kierunkowych lub szczegółowych rozwiązań w temacie procesu.



Bardzo wiele mądrych głów pochylało się nad metodologią panelu obywatelskiego, dlatego na potrzeby niniejszej publikacji nie będziemy w sposób bardzo szczegółowy opowiadać o jej założeniach, tylko odeślemy do różnych cennych źródeł. Jednak będziemy odnosić się do naszego doświadczenia i w tym kontekście pokazywać, jak mogą przebiegać kroki tego procesu i jakie wyciągamy lekcje dla przyszłych organizatorów z naszych dobrych decyzji i błędów.



Do poczytania podczas przygotowywania się do panelu:

- [Preparing for a climate assembly. Guidance for policy officials](#) ›, KNOCA [EN]
- [Assembling an Assembly Guide](#) ›, DemocracyNext [EN]
- [Kierunek: Panel obywatelski. Wskazówki dla zainteresowanych](#) ›, Urząd Miasta Lublin, Lubelska Grupa Badawcza, Fundacja Stocznia, dr Marcin Gerwin [PL]



Do obejrzenia:

- [What is a climate assembly](#) ›, KNOCA [EN]
- [Innovating Local Democracy - Citizens' assemblies in Cambridge, Dudley and Test Valley](#) ›, Involve Foundation [EN]
- [Panel obywatelski - co to jest? Jak działa? Demokracja wraca do korzeni!](#) ›, Instytut Demokracji Bezpośredniej [PL]

Czemu służy panel?

Podczas gdy wcześniej, w trakcie narad lokalnych, siłą procesu była ogólnodostępna, szeroka, rozproszona i nastawiona na diagnozę i ogólne wnioski dyskusja, cele i mocne strony panelu leżą gdzie indziej. W panelu **nie liczy się liczba osób uczestniczących, a, przede wszystkim, jakość uczestnictwa**. W spotkaniach bierze udział około stu osób – to w skali kraju nie jest wielka liczba ludzi, którzy mają wydać werdykt w istotnej społecznie i/lub politycznie sprawie. Jednak – co ważne – spotykają się osoby reprezentujące całą społeczność. Wśród teoretyków partycypacji wykorzystuje się termin minipublicki, mikrokosmosu czy „kraju w pigułce”, ponieważ paneliści i panelistki są losowani według kryteriów społeczno-demograficznych, tak by odwzorowywać strukturę całej społeczności, najczęściej pod kątem wieku, płci, miejsca zamieszkania i wykształcenia (niekiedy także dodatkowych kryteriów dopasowanych do tematu procesu).

Pochodzimy z różnych zakątków Polski, jesteśmy w różnym wieku, na co dzień zajmujemy się różnymi sprawami, różnią nas też poglądy i bagaż doświadczeń. Gdyby nie „Ogólnopolski panel obywatelski o kosztach energii”, nasze drogi prawdopodobnie nigdy by się nie przecięły. A jednak, jako grupa losowo wybranych Polek i Polaków – tak różnych, jak zróżnicowane jest nasze społeczeństwo – spotkaliśmy się, by wspólnie szukać sposobów na przeciwdziałanie ubóstwu energetycznemu w Polsce.

Fragment preambuły „Głos Panelistek i Panelistów”
z Podsumowania Ogólnopolskiego panelu obywatelskiego o kosztach energii ›

Jakie cele towarzyszą panelowi?

- Z założenia to proces, w którym **jest czas na spokojne zapoznanie się z argumentami, faktami pozwalającymi wyjście poza swoją perspektywę oraz na wyważoną dyskusję** pod okiem profesjonalnych facylitatorów i facylitatorek. Efektem jest szansa na lepsze zrozumienie omawianego problemu. Według wyników naszej ankiety ewaluacyjnej podczas **Ogólnopolskiego panelu obywatelskiego o kosztach energii** aż 77% osób potwierdziło, że często bądź czasami zmieniano zdanie na omawiane tematy podczas panelowych dyskusji.
- Ważne jest także **podjęcie na końcu decyzji w formie pakietu kierunkowych lub szczegółowych rozwiązań**. Zapada ona po kilku(nastu) dniach słuchania o faktach i dyskusji w zróżnicowanym gronie, a więc jest potencjalnie bardziej przemyślana i ma wyższą jakość niż werdykt podjęty bez tych elementów procesu. W zależności od założeń może mieć charakter doradczy lub wdrożeniowy dla decydentów. Jeśli przyjąć udział w procesie polityków i polityczek, jest szansa na podjęcie decyzji skrojonej do potrzeb oraz bazującej na faktycznych możliwościach i zasobach. **Decyzja podjęta przez obywateli i obywatelki ma szansę zyskać większe społeczne poparcie niż ta sama decyzja wygłoszona ex cathedra przez polityków i polityczki**. To szczególnie ważne w przypadku trudnych, złożonych czy kontrowersyjnych tematów. W przeszłości panele pozwalały podjąć naprawdę trudne społecznie kwestie i zyskać przy tym aprobatę obywateli i obywaterek, jak irlandzki proces związany z aborcją czy francuski wokół kwestii asystowania umieraniu.

- Jest wiele dowodów na **istotny charakter depolaryzacyjny panelu**. Mimo dużego statystycznie prawdopodobieństwa, że osoby uczestniczące w procesie mogą reprezentować odmienne poglądy, to przy dobrej facylitacji i odpowiednim scenariuszu są w stanie dyskutować i podjąć wspólną decyzję z poszanowaniem siebie nawzajem. Co więcej, potrafią odzyskać wiarę, że rozmowa ma sens i tego typu proces może być dobrym narzędziem do podejmowania razem ważnych decyzji, co jest szczególnie ważne, jako że 75% Polek i Polaków uważa, że zwykli ludzie są w stanie dojść do porozumienia pomimo różnic w poglądach, a **68% badanych osób** uważa, że zwykli ludzie są w stanie uszanować decyzje większości, nawet jeśli się z nimi nie zgadzają.
- Panel w naszym wydaniu ma też na celu zweryfikowanie pomysłów zaproponowanych przez osoby uczestniczące w naradach lokalnych.

Powyższe tezy znajdują potwierdzenie w przeprowadzonym przez nas procesie ewaluacyjnym, którego wyniki znajdują się [tutaj](#).

Dlaczego panel?

Panel obywatelski nie jest jedyną metodą, którą można się postugiwać, aby zrealizować drugi etap opisany w ramach modelu. Wachlarz rozwiązań jest bardzo duży. Naszą rekomendacją jest zastosowanie jednej z metod deliberacyjnych, których zasady bazują na reprezentatywności wylosowanej grupy oraz czasie poświęconym na edukację, pogłębioną rozmowę i werdykt. To ważne z uwagi na wartości i mocne strony opisane wyżej i na uzupełnienie wiedzy zebranej szeroko podczas narad lokalnych. Dodatkowo panel jest obecnie jednym z najbardziej rozpoznawalnych, opisanych i najczęściej stosowanych narzędzi z nurtu deliberacyjnego w Europie.

Ale katalog różnych metod deliberacyjnych jest szeroki i być może Twoja sytuacja skłoni Cię do innej z nich. Niemniej w niniejszej publikacji opisujemy metodę panelu obywatelskiego – zastosowaliśmy ją w praktyce kilkakrotnie i cały czas wierzymy, że przy wprowadzeniu kilku poprawek, broni się jako jeden z głównych elementów modelu.

[Czytaj więcej o metodach deliberacyjnych](#)



Klimatyczne panele obywatelskie. Źródło: www.knoca.eu

Warunki wyjściowe

W poprzednich rozdziałach pisaliśmy o kilku elementach, które są niezwykle istotne jako punkt startowy panelu obywatelskiego. Zaznaczyliśmy:

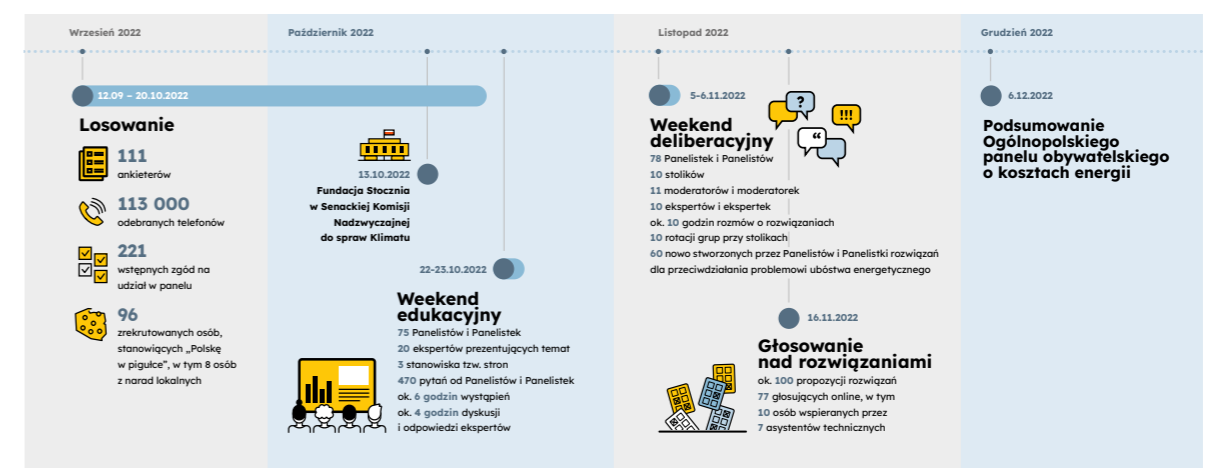
- jak ważne jest stworzenie silnej grupy eksperckiej i rozpoznanie kluczowych interesariuszy i jak z nimi (a być może nie tylko z nimi) dopracować temat procesu;
- jak narady lokalne mogą pomóc w uporządkowaniu wiedzy i zebraniu informacji od szerokiego grona obywateli i obywaterek;
- jak przygotować proces komunikacyjny i ewaluacyjny.

Teraz chcemy skupić się na opowiedzeniu struktury tej części modelu i daniu kilku wskazówek, które wynikają z naszych przemyśleń i przeprowadzonej ewaluacji.

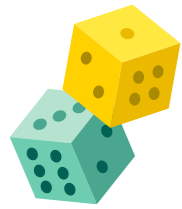
Nasze doświadczenie

Przygotowanie i przeprowadzenie panelu obywatelskiego w ramach **Narady obywatelskiej o kosztach energii** zajęło około czterech miesięcy (trzeba jednakże pamiętać, że duża praca merytoryczna nad tematem, trwająca nawet kilka miesięcy, została wykonana już na etapie narad lokalnych). W tym czasie przeprowadziliśmy rekrutację panelistów i panelistek, stron i obserwatorów, przygotowaliśmy merytorycznie program i logistycznie całe wydarzenie. Dodatkowo stworzyliśmy proces na szeroko rozumianą opinię publiczną, ogłaszając otwarty nabór postulatów, które miały stanowić rodzaj dodatkowego wsparcia przy podjęciu decyzji dla osób uczestniczących w procesie – wzorem tego, co zostało zrobione [w Irlandii](#).

Samo wydarzenie trwało pięć dni rozłożonych na dwa miesiące. Dwa z nich poświęcone były na edukację o problemie ubóstwa energetycznego, dwa na deliberację, a ostatnie – ze względów finansowych przeprowadzone online – na głosowanie. Podsumowanie odbyło się 6 grudnia 2022.



Rekrutacja panelistów i panelistek



Losowanie

Kluczowym założeniem panelu obywatelskiego jest **losowy dobór uczestników i uczestniczek**. Dlaczego założenie to jest tak ważne? Wynika z samej definicji panelu, który ma służyć demokratycznemu podejmowaniu decyzji lub rozstrzygnięciu kluczowych dylematów publicznych na poziomie lokalnym, krajowym albo globalnym w sposób dający każdemu równe szanse na wzięcie udziału w tym procesie i tak, aby proces ten był możliwie odporny na zniekształcenie decyzji przez wpływ rozmaitych partykularyzmów. Losowanie uczestników i uczestniczek, jako forma

zabezpieczenia przed tymi partykularyzmami i sposób legitymizacji procesu podejmowania decyzji, było popularną praktyką od demokracji ateńskiej (kiedy to istniały nawet szczególne rozwiązania techniczne służące losowaniu – por. ilustracja) po czasy Republiki Weneckiej. Do dziś zresztą rozmaite ciała wydające publiczny werdykt w istotnych sprawach (np. składy sędziowskie, ławnicze) bywają w niektórych krajach wybierane w drodze losowania. W ostatnich latach idea losowo dobieranych gremiów demokratycznych przeżywa prawdziwy renesans i staje się (ponownie, choć na razie raczej na zasadzie eksperymentów) przedmiotem zainteresowania jako metoda na wyzwania związane z funkcjonowaniem demokracji przedstawicielskiej jako takiej.



Ryc. Kleroterion – urządzenie do losowania sędziów dikasterii (trybunałów) w starożytnych Atenach.

Źródło: [Wikipedia](#)

W anglojęzycznej literaturze towarzyszącej rozwojowi paneli obywatelskich proces losowego doboru uczestników i uczestniczek określa się niemającym dobrego odpowiednika w języku polskim terminem *sortition*. W naszym kontekście jego najbliższym odpowiednikiem byłby pewnie termin „selekcja” (bliskożnacznym, choć szerszym znaczeniowo). W procesie tym chodzi o zredukowanie szeregu możliwych rozstrzygnięć naboru do jednego, najbardziej sprawiedliwego rozwiązania. W tym kontekście pojęcie sprawiedliwości odnosi się przede wszystkim do następujących kryteriów:

1. **Inkluzywność** – zapewnienie równych szans wyboru do panelu każdej uprawnionej osobie (np. każdemu obywatelowi i obywatelce danego kraju). Z tego punktu widzenia, organizując panel, musisz precyzyjnie określić jego docelową populację. Musisz także podjąć świadomą decyzję, w jaki sposób będziesz docierać do potencjalnych uczestników i uczestniczek panelu i jakich narzędzi użyjesz, aby wyłonić z tej grupy ostateczny skład panelu (więcej na ten temat w publikacji [Citizens' Participation. Using Sortition](#)).
2. **Egalitarność** – równe szanse wyboru wymagają nie tylko zastosowania metod oferujących jednakowe prawdopodobieństwo dotarcia do potencjalnych osób uczestniczących w panelu, ale także postępowania w taki sposób, aby zminimalizować ryzyko „skrzywienia” doboru z innych powodów. W szczególności należy zadbać o to, aby nabór do panelu w możliwie dużym stopniu ograniczał ryzyko obciążenia samoselekcją (zjawiskiem, które polega na tym, że mimo teoretycznie równych szans ostatecznie do puli panelistów i panelistek trafiają wyłącznie tzw. tradycyjni podejrzani, czyli osoby tak czy owak aktywne w sferze publicznej). Skład panelu powinien w możliwie dużym stopniu odzwierciedlać różnorodność wyjściowej populacji, nie tylko pod względem społeczno-demograficznym, ale także zróżnicowania istotnych dla panelu opinii czy postaw – również w stosunku do samej partycypacji.
3. **Niezależność** – skład panelu powinien być dobrany w taki sposób, aby jego werdykty nie były żyrowane wpływem rozmaitych grup interesu. Losowy dobór znacząco zmniejsza to ryzyko.

Niektóre z tych postulatów są stosunkowo łatwe do spełnienia, inne spełnić bardzo trudno. W rzeczywistości część z nich należy traktować jako swojego rodzaju idealny punkt odniesienia do działań związanych z naborem. W praktyce nie istnieje metoda doboru, która gwarantowałaby pełną inkluzywność i egalitarność (my w każdym razie nie znamy przykładu procesów, odnośnie do których nie dałoby się sformułować zastrzeżeń pod tym względem). Żaden proces naboru nie jest też prawdziwie losowy – badacze mówią o nich raczej w kategoriach „bliskich losowości” (*near random* – por. np. [Sortition and its Principles: Evaluation of the Selection Processes of Citizens' Assemblies](#)²). To, w jakim stopniu będą spełniać ww. kryteria, jest funkcją dostępności danych pozwalających dotrzeć do potencjalnych uczestników i uczestniczek panelu, jakości komunikacji wokół naboru, decyzji dotyczących wyboru procedury losowania oraz – *last but not least* – nakładów finansowych i organizacyjnych. Optymalny sposób postępowania może więc być różny w zależności od tego, jakiej populacji dotyczy panel, jak łatwo możemy do niej dotrzeć, a także jak szybko chcemy to zrobić i jakie zasoby mamy do dyspozycji.

Proces losowania do panelu obejmuje z reguły **następującą sekwencję kroków**:

Działania przygotowawcze

Na tym etapie musisz zdecydować, **jak liczny ma być panel obywatelski**. Oczywiście, co do zasady (w rozsądnym zakresie), im będzie on liczniejszy, tym lepiej, choć w praktyce jego skala przekłada się nie tylko na wyzwania finansowe, ale także organizacyjne. Z reguły, w zależności od specyfiki panelu i tego, czy ma on charakter lokalny, krajowy czy międzynarodowy, liczą one od ok. 50 do blisko 200 osób (wśród 30 procesów zbadanych przez A. Gąsiorowską przeciętna liczba osób uczestniczących wynosiła 72 os. – [dane źródłowe](#)³ do artykułu dostarczone przez autorkę³). W tym momencie musisz także **określić definicję populacji docelowej panelu** (jaką grupę/zbiorowość ma reprezentować?) i ustalić, pod jakimi względami Twój panel ma odzwierciedlać strukturę tej populacji. Zwykle są to takie kryteria, jak wiek (skład panelu ma oddawać w określonej proporcji grupy wiekowe populacji), płeć, miejsce zamieszkania (np. kategorie wielkości miejscowości, regiony) i wykształcenie, ale niekiedy także inne – takie jak zawód lub status społeczno-ekonomiczny, niepełnosprawność, przynależność etniczna czy wreszcie kryteria związane z aktywnością obywatelską albo tematyką panelu. Ponieważ kryteriów tych jest bardzo dużo, a grupa uczestników i uczestniczek panelu dość mała, są one zwykle kontrolowane wyłącznie „brzegowo” – to znaczy dla każdego z kryteriów osobno (np. zwraca się uwagę, żeby w składzie panelu było odpowiednio dużo osób o określonym poziomie wykształcenia i – niezależnie od tego – określonej płci, a nie, by było odpowiednio dużo osób o danym wykształceniu i płci). Trzeba także ustalić, co w tym kontekście oznaczają odpowiednie proporcje. **Zwykle przyjmuje się zasadę, że skład panelu ma być proporcjonalny do struktury populacji (identyfikowanej na podstawie najlepszych dostępnych danych statystyk publicznych)**, ale niekiedy czyni się odstępstwa od tej reguły, np. uwzględniając w panelu nieco więcej osób z najmniejszych regionów lub należących do pewnych mniejszości.

Na tym etapie trzeba także rozstrzygnąć, w jaki sposób dotrzesz do potencjalnych uczestników i uczestniczek z informacją o panelu. W zależności od sytuacji możliwe są różne scenariusze (o czym niżej).

² Gąsiorowska, A., (2023) "Sortition and its Principles: Evaluation of the Selection Processes of Citizens' Assemblies", *Journal of Deliberative Democracy* 19(1) [EN] (dostęp: 1.12.2023).

³ Gąsiorowska, A., (2023) "Sortition and its Principles: Evaluation of the Selection Processes of Citizens' Assemblies", *Journal of Deliberative Democracy* 19(1) [EN] (dostęp: 1.12.2023).

Loteria obywatelska (I etap)

Jeśli nie masz możliwości skutecznie poinformować o możliwości udziału w panelu wszystkich członków populacji (zwykle jest to niemożliwe), nabór do panelu przebiega z reguły w dwóch etapach: w pierwszym w sposób losowy dobiera się pulę osób, które mają możliwość zgłosić się do udziału w panelu. Liczy ona zwykle, w zależności od charakteru procesu, od około dziesięciu tysięcy do nawet kilkuset tysięcy osób (we Francji). Ich zgłoszenia są rejestrowane, a powstała w ten sposób baza jest wykorzystana w drugim etapie naboru, czyli losowaniu właściwych osób uczestniczących w panelu.

Kluczową decyzją na tym etapie jest wybór metody kontaktu z losowo wybranymi kandydatami i kandydatkami do udziału w panelu. Można to zrobić na wiele sposobów. Poniżej omawiamy tylko kilka najczęstszych – nierzadko jednak mamy do czynienia z ich różnymi wariacjami. Jeśli masz dostęp do rejestru wszystkich takich osób (np. ewidencji ludności), możesz z niego skorzystać i **wylosować z niego kandydatów i kandydatki oraz wysłać do nich zaproszenia pocztą**. Choć wydaje się to optymalny sposób postępowania, niesie za sobą istotne ryzyka: w wielu krajach (w tym w Polsce) rejestry mieszkańców nie są rzetelnym źródłem informacji o ich rzeczywistym miejscu zamieszkania, więc możliwe, że znaczna część Twoich zaproszeń nie trafi do adresatów. W nieco innym wariantcie, kiedy ewidencja ludności nie jest dostępna, ale organizatorzy mają dostęp do ewidencji lokali mieszkalnych, **losuje się nie osoby, a adresy tych lokali** (w Polsce taką strategię przyjęto np. w Warszawie czy Rzeszowie). Pociąga to inne konsekwencje, np. uniemożliwia traktowanie doboru na tym etapie jako w pełni losowego. Zaproszenia pocztowe mogą (choć nie zostało to jak dotąd potwierdzone rozstrzygającymi badaniami) zwiększać ryzyko wykluczenia pewnych grup, ponieważ nie wszyscy równie często odbierają pocztę, nie wszyscy czują się pewnie, odpowiadając na oficjalne pisma, i dla różnych osób oznacza to różny wysiłek. Wreszcie, jest to metoda relatywnie kosztowna i czasochłonna.

Innym sposobem postępowania jest skorzystanie z typowej strategii dla wielu badań sondażowych, a więc z **rekrutacji na podstawie losowego doboru adresów stanowiących lokalizacje startowe i poszukiwania chętnych do udziału w panelu z wykorzystaniem ankierów**, w tzw. procedurze ustalonej ścieżki (random-route – tak przebiegała na przykład rekrutacja do jednego z pierwszych paneli obywatelskich w Irlandii). Oprócz poważnych kosztów takiej procedury czyhają tu na Ciebie także inne zagrożenia: potencjalnych uczestników lub uczestniczek panelu może nie być w domu, możemy trafić w danym gospodarstwie na więcej niż jedną zainteresowaną osobę (wcześniej musisz więc podjąć decyzję, jak w takich sytuacjach postępujesz), rośnie ryzyko wykluczenia z panelu osób, które nie są otwarte na tak bezpośrednią formę rekrutacji itd. Możemy też spotkać się z zarzutem, że takie postępowanie nie spełnia wymogów pełnej losowości. W niektórych panelach praktykuje się jeszcze mniej rygorystyczne, ale powszechne w badaniach społecznych lub w marketingu techniki, takie jak **rekrutacja wśród uczestników i uczestniczek paneli internetowych lub respondentów i respondentek innych badań**, wysyłki z komercyjnych baz e-mail lub przez kampanie zbierające adresy e-mail. Nie rekomendujemy jednak tych technik, ponieważ nie mają one wiele wspólnego z postulatami sprawiedliwego naboru, o których pisaliśmy wyżej.

Inną procedurą, także zapożyczoną z warsztatu badań społecznych, jest **dobór za pośrednictwem telefonów**. Metoda ta może być stosowana tam, gdzie można założyć, że telefon posiadają wszyscy lub niemal wszyscy przedstawiciele populacji docelowej panelu. Nawet w takich przypadkach podejście to może budzić zastrzeżenia wśród purystów metody panelu obywatelskiego. My jednak właśnie w ten sposób rekrutowaliśmy uczestników i uczestniczki pierwszego **Ogólnopolskiego panelu obywatelskiego o kosztach energii** i dostrzegamy pewne zalety tego podejścia, które często nie są uwzględniane w dyskusji na ten temat.

Możliwych rozwiązań jest więcej. Nie ma tu miejsca, żeby w pełni omówić ich cechy oraz zalety i wady. Zrobiliśmy to więc tylko hasłowo w poniższej tabeli, odnosząc się do najczęściej stosowanych lub rozważanych metod.

METODA	DLACZEGO TAK?	DLACZEGO NIE?
Ankieterska	<ul style="list-style-type: none"> • bezpośredni kontakt • możliwość bieżącej kontroli nad procesem naboru • możliwa nawet jeśli nie ma się dostępu do ewidencji ludności • relatywnie wysoka stopa odpowiedzi 	<ul style="list-style-type: none"> • bardzo kosztowna • zwykle tylko „quasi-losowa” • podatna na „wykluczenia” (niektórzy rzadko są w domu) • ryzyko nadużyć
SMS	<ul style="list-style-type: none"> • szybka i tania • może być masowa 	<ul style="list-style-type: none"> • bardzo niska stopa odpowiedzi • ryzyko nadużyć • wymaga dostępu do numerów telefonów lub generowania tych numerów • nie spełnia wymogów równości i inkluzywności
e-maile	<ul style="list-style-type: none"> • szybka i tania • może być masowa 	<ul style="list-style-type: none"> • bardzo niska stopa odpowiedzi • ryzyko nadużyć • wymaga dostępu do e-mail (nie do zastosowania w Polsce) • nie spełnia wymogów równości i inkluzywności
Listy	<ul style="list-style-type: none"> • nie wymaga dostępu do ewidencji ludności • „oficjalna”, niekontrowersyjna • dotrze do tych, którzy rzadko są w domu • bardzo niskie ryzyko nadużyć 	<ul style="list-style-type: none"> • niska stopa odpowiedzi • kosztowna, powolna • wielu odbiorców nie odbierze na czas • wykluczająca dla niektórych grup odbiorców • problematyczna przy niskiej jakości ewidencji ludności
Telefony	<ul style="list-style-type: none"> • szybka i stosunkowo tania • może być masowa • możliwość bieżącej kontroli nad procesem naboru • dotrze do nieoczywistych grup odbiorców 	<ul style="list-style-type: none"> • bardzo niska stopa odpowiedzi • ograniczone zaufanie do tej formy komunikacji = samowykluczanie znacznej części uczestników • wysokie ryzyko nadużyć • wymaga szybkiej decyzji „tak” / „nie” • nie spełnia w pełni wymogów równości i inkluzywności

Nasze doświadczenie

W **Ogólnopolskim panelu o kosztach energii** wzięła udział niemal stuosobowa wylosowana grupa pełnoletnich obywateli i obywaterek mieszkających na stałe w Polsce. Odzwierciedlała ona strukturę społeczno-demograficzną populacji kraju pod kątem czterech kryteriów: płci, wieku, poziomu wykształcenia, miejsca zamieszkania.

Dobór uczestników i uczestniczek panelu polegał na losowym generowaniu numerów telefonów (w procedurze zwanej Random Digit Dialing), pod które następnie dzwonili przeszkoleni ankierzy i ankierki. Zapraszali właścicieli i właścicielki numerów do udziału w panelu, a także zbierali na ich temat różne dane, które pozwalają na ścisłą, bieżącą kontrolę procesu i ewentualne korekty w trakcie rekrutacji (w niektórych krajach, choć rzadko, telefony były uzupełniane lub zastępowane SMS-ami, jednak w polskich warunkach takie rozwiązanie wydaje się z różnych powodów nie do zastosowania). Oprócz cech społeczno-demograficznych kandydatów i kandydatek, dane te mogą

mogą obejmować dodatkowe informacje na ich temat, np. o postawach wobec problematyki będącej przedmiotem panelu, ich poglądach na temat polityki rządu w danej kwestii czy poziomie aktywności społecznej. Choć te dodatkowe informacje nie są zwykle „twardym” kryterium rekrutacji (nie były nim także w naszym wypadku), można dzięki nim kontrolować to, czy ostateczna pula kandydatów i kandydatek do panelu nie różni się pod tymi względami od całej populacji - a jeśli się różni, na bieżąco reagować na te różnice.

Nasze refleksje

Choć łatwo dostrzec wady rekrutacji przez telefon (np. nie wszyscy mają telefony komórkowe, inni zaś więcej niż jeden telefon, efektywność takiej rekrutacji jest niewielka ze względu na silną niechęć do tego rodzaju telefonów i przyzwyczajenie, że służą one celom marketingowym), to część z tych problemów można zniwelować, np. wykonując połączenia także na numery stacjonarne, wypracowując przekonujący scenariusz rozmowy, intensywnie szkolić i monitorować pracę ankieterów itp. Przede wszystkim jednak można dzięki temu podejściu na bieżąco monitorować przebieg rekrutacji i wprowadzać korekty zmierzające do uczynienia jej bardziej sprawiedliwą. To podejście ma także tę przewagę nad metodami opartymi na losowaniu z ewidencji mieszkańców, że nie jest wrażliwe na problemy z jakością tych rejestrów. Co więcej, umożliwia dotarcie do takich potencjalnych uczestników i uczestniczek, których w tych rejestrach nie ma (ponieważ na przykład są w kryzysie bezdomności lub mieszkają w placówkach opiekuńczych – w naszym ogólnopolskim panelu znalazły się takie osoby). Jest to też procedura relatywnie tania.

Ważne jest podkreślenie tego, że aby wziąć udział w panelu, nie trzeba mieć wiedzy eksperckiej dotyczącej jego tematyki – przekazana zostaje ona w czasie spotkań i w przygotowanych materiałach informacyjnych.

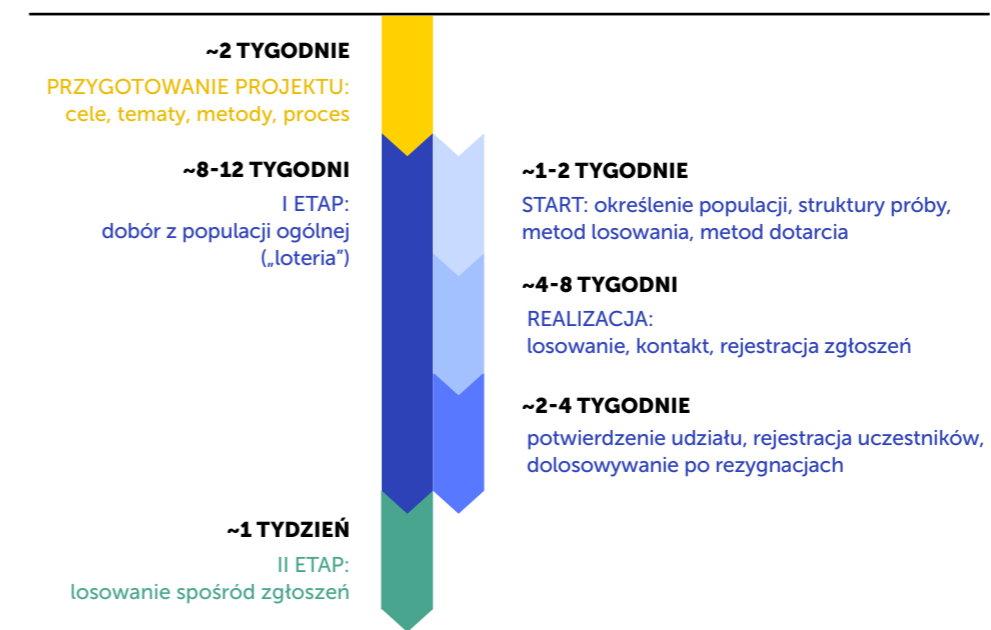
Losowanie właściwe (II etap)

Dysponując wyłonioną w wyniku opisanych wyżej działań pulą zgłoszeń do panelu, możemy przeprowadzić właściwe losowanie osób uczestniczących. Także ten krok możemy zrealizować na kilka sposobów, które różnią się poziomem złożoności i mają zarówno swoich zwolenników, jak i przeciwników. Docelowa struktura panelu (tzw. skład idealny) jest nam znana – ponieważ ustaliliśmy ją przed przystąpieniem do pierwszego etapu naboru. **Niektórzy praktycy metody generują na podstawie tych danych określony zestaw indywidualnych profili kandydatów i kandydatek, równy docelowej liczebności panelu, w którym zestawy ich cech są generowane losowo, tak aby zaspokoić założenia dotyczące docelowego składu panelu (por. np. Citizens' Assemblies. Guide to democracy that works⁴ »).** Następnie losowo przypisuje się kandydatów do tych profili. Niektórzy używają w tym celu specjalistycznego oprogramowania zbudowanego na algorytmach służących optymalizacji wyboru (i udostępniają je nieodpłatnie innym – tak robi np. Sortition Foundation). Inni (w tym my) preferują rozwiązania znacznie prostsze i bardziej czasochłonne (i być może mniej doskonałe pod względem oferowanej przez nie równości szans), ale za to bardziej transparentne dla obserwatorów procesu, np. w drodze publicznego rytuału przypominającego losowanie grup w rozgrywkach piłkarskich lub rzuty kością. I jedni, i drudzy dążą do losowego wyboru spośród wszystkich zgłoszeń do panelu puli panelistów i panelistek, która odpowiada pod względem cech społeczno-demograficznych (i ew. innych) przyjętym wcześniej założeniom.

⁴ M. Gerwin, 2018 [EN] (dostęp: 1.12.2023).

Dolosowywanie (III etap)

Często pomijanym w istniejących opracowaniach, krokiem w procesie naboru jest **dolosowywanie uczestników i uczestniczek w miejsce tych, którzy decydują się na udział w panelu, ale następnie z tego udziału rezygnują**. Takich przypadków może być, w zależności od okoliczności i sposobu organizacji procesu, relatywnie dużo. W przypadku części paneli (również tych, które my prowadziliśmy) losuje się więc pewną dodatkową pulę uczestników i uczestniczek, którzy stanowią rezerwę dla właściwego składu. Rezerwa ta może się jednak okazać niewystarczająca. Dlatego warto uwzględnić w procesie naboru czas oraz zasoby na dolosowywanie nowych uczestników i uczestniczek w miejsce tych, którzy zrezygnują z udziału jeszcze przed pierwszym spotkaniem panelu.



Źródło: opracowanie własne, inspiracja: dr. Antoine Vergne > (Bertelsmann Stiftung, 2018)

Porady komunikacyjne

Jak sprawić, by wylosowane z całego kraju osoby, które odbiorą telefon lub list z zaproszeniem do udziału w ogólnokrajowym panelu, zechciały wziąć w nim udział? Im więcej w zakresie komunikacji i promocji uda się wypracować na wcześniejszych etapach, tym łatwiej będzie w tym niezwykle kluczowym momencie. Trudnością bywa, że proces – od inauguracji przez narady lokalne aż po moment, w którym się znajdujemy – jest rozciągnięty w czasie, co może spowodować, że utraciliśmy momentum i ludzie zdążyli już zapomnieć o naszej inauguracji czy werdykcie narad lokalnych. Dlatego teraz jest czas na zintensyfikowane działania komunikacyjne i precyzyjną opowieść o tym, czym jest i na czym będzie polegał zaplanowany ogólnokrajowy panel obywatelski. Mają one na celu wsparcie rekrutacji (im głośniejsze będzie w mediach, tym większa szansa, że obywatele i obywatelki zechcą wziąć udział) oraz zainteresowanie szerokiego grona całym procesem. To ważne również ze względu na dalsze kroki organizatora – upowszechnianie i społeczne oczekiwanie faktycznego wdrożenia rekomendacji wypracowanych przez panel obywatelski. Po tych tygodniach warto raz jeszcze spojrzeć na bazę kontaktów do mediów i ją zaktualizować.



Na tym etapie grupa odbiorców komunikatów jest bardzo szeroka i różnorodna. Z przekazem musisz trafić zarówno do mediów, jak i polityków, osób biorących udział w panelu oraz szerzej – do społeczeństwa, a także do grup eksperckich oraz organizacji społecznych. Nie koncentruj się na samym panelu ogólnokrajowym – ważne jest tutaj nawiązanie do etapu narad lokalnych, aby pokazać panel jako część większej całości - narady ogólnopolskiej. Oczywiście wiele działań związanych z promocją uzależnionych jest od tego, kto jest inicjatorem procesu i jakie ma zasoby. Jeśli organizatorem jest państwowa administracja centralna, może wykorzystać przestrzeń w mediach na potrzeby kampanii społecznych, wystosować oficjalne zaproszenie władz kraju do udziału, co zwiększy rozgłos.

Jednym z istotnych wątków komunikacji powinno być skupienie się na **wspólnocie** jako ludziach żyjących w danym kraju, którzy mają prawo i obowiązek śledzenia i oceniania tego, co w różnych ważnych kwestiach dzieje się w nim – że jako obywatele i obywatelki jednego państwa łączą nas pośrednio i bezpośrednio różne problemy i wyzwania, w sprawie których mamy prawo się wypowiedzieć i mamy prawo być usłyszani. Taki przekaz jest szczególnie ważny w społeczeństwie mocno spolaryzowanym, w którym temperatura rozmowy i napięcie są często bardzo wysokie. Chodzi więc o mówienie o **obywatelach i obywatelkach oraz o wspólnocie**, a także o myślenie o temacie rozmowy i problemie do rozwiązania w kategoriach dobra wspólnego. Postawi to rozmówców w sytuacji patrzenia na siebie, innych i na swój kraj z lotu ptaka oraz wesprze proces wychodzenia z myślenia o rozwiązaniach i rekomendacjach z własnej perspektywy. Takie działanie może pomóc otworzyć się na rozwiązania bardziej strategiczne i długofalowe.

Porady ewaluacyjne

O ewaluacji warto pamiętać już na etapie rekrutacji – zwłaszcza jeśli planujesz realizować kolejne podobne procesy w przyszłości albo jeśli istnieją uzasadnione obawy, że rekrutacja może być trudna. Badania i refleksja na etapie rekrutacji mogą służyć dwóm celom. Po pierwsze, **pokażą mocne i słabe strony procesu rekrutacji**, co pozwoli Ci zmodyfikować działania lub lepiej zaplanować je w kolejnym przedsięwzięciu. Po drugie, **umożliwią rozpoznanie motywacji uczestników i uczestniczek do udziału w procesie oraz ich obawy** i nadzieje z nim związane. Ta wiedza może być cenną wskazówką dla organizatorów i organizatorek oraz moderatorów i moderatorek grup, którzy planują spotkania z panelistami i panelistkami. Pomoże prowadzącym lepiej odpowiedzieć na ich potrzeby, ograniczyć niepokój przed udziałem w czymś nowym i nieznanym, a dzięki temu zbudować większe zaangażowanie w proces.

Jeśli rekrutacja idzie sprawnie, etap zadawania pytań ewaluacyjnych możesz zaplanować na pierwsze spotkanie z panelistami i panelistkami. Uwzględnij je po prostu w ankiecie przed rozpoczęciem panelu, o czym piszemy wcześniej.

W przypadku procesu takiego jak nasz, gdzie rekrutacja odbywała się telefonicznie, **możesz jednak już wcześniej na bieżąco gromadzić wartościowe dane wspomagające ten proces, a także ważne dla jego ewaluacji**. Po pierwsze, prowadząc rozmowy z potencjalnymi uczestnikami i uczestniczkami panelu, możesz nie zaczynać od samej rekrutacji (a więc od pytania o zainteresowanie udziałem w takim procesie), a od krótkiego badania sondażowego wprowadzającego w temat panelu. Taki sondaż pełni kilka ważnych funkcji: pozwala Twoim rozmówcom zanurzyć się w temacie, o którym chcesz rozmawiać, i dobrze zrozumieć kontekst. Jest to potrzebne, bo znaczna część z nich może mieć trudności w zrozumieniu, na czym polega Twoja propozycja. Dane z sondażu dają Ci przy tym także możliwość kontroli, czy pula osób, które w kolejnym kroku wyrażają zgodę na przystąpienie do panelu, różni się w istotny sposób od całej populacji – nie tylko pod względem struktury społeczno-demograficznej, lecz także poglądów czy postaw. W przypadku naszego panelu mogliśmy na przykład upewnić się, że osoby zgłaszające się nie różnią się od całej populacji pod kątem poglądów politycznych ani opinii na temat klimatu.

Po drugie, zaplanuj skrypt rozmowy rekrutacyjnej w taki sposób, żeby pozwalał Ci zbierać informacje umożliwiające reakcję na ewentualne problemy w rekrutacji – np. o powodach odmów udziału w panelu. Jeśli istnieją jakieś techniczne lub komunikacyjne bariery (źle sformułowane zaproszenie, niedogodne terminy, źle wyrażone intencje) czy obawy powstrzymujące Twoich rozmówców przed wyrażeniem zgody na udział, musisz o tym wiedzieć. Pomoże Ci to zmodyfikować komunikację tak, by skuteczniej przekonywać odbiorców i odbiorczynie, że warto przyjąć zaproszenie.

Współpraca z panelistami i panelistkami



[Źródło >](#)

W tym podrozdziale dzielimy się naszym podejściem oraz doświadczeniami w kwestii współpracy z uczestnikami i uczestniczkami ogólnokrajowego panelu.

Na tym etapie procesu niezwykle **ważne jest dbanie o panelistów i panelistki oraz sprawienie, by udział w procesie był dla nich jak najmniejszym wysiłkiem finansowym, logistycznym i osobistym**. Bez udziału różnorodnej i reprezentatywnej grupy obywateli i obywaterek panel się nie odbędzie. A to zróżnicowanie niesie za sobą: różne sytuacje finansowe, warunki dotyczące uczestnictwa, odmienny stopień zaufania do procesu itp. Najistotniejsza wskazówka wiąże się więc z umiejętnością szybkiej, bezpośredniej, cierplivej i miłej komunikacji z panelistami i panelistkami oraz elastycznością w odpowiadaniu na ich potrzeby. Nie szczędź środków finansowych na ten etap.

Nasze doświadczenie

Od pierwszego kontaktu przez cały okres trwania projektu aż do jego zakończenia, a nawet później – Stocznia pozostawała w ciągłym kontakcie z Panelistami i Panelistkami, odpowiadając na ich potrzeby. Było dla nas jasne, że to oni są naszym kluczowym zasobem oraz że należy im się szczególna uwaga.

W ramach naszej pracy **wydzieliliśmy zespół odpowiedzialny za stały kontakt z Panelistami i Panelistkami** – to on był pierwszą linią frontu w adresowaniu wszelkich pytań, niejasności i trudności, które pojawiały się ze strony rekrutowanych osób. Zespół ten pomógł też Panelistom i Panelistkom, którzy tego potrzebowali, zaplanować krok po kroku podróż do Warszawy.

Ogólnokrajowy panel to duży koszt czasowy dla osób w nim uczestniczących, dlatego wszystkim zapewiliśmy pełny zwrot kosztów podróży. Poważnym problemem, na który natrafiła część z Panelistów i Panelistek, było wykluczenie komunikacyjne i konieczność przeznaczenia nawet dwóch dni na podróż do Warszawy. Dlatego, oprócz środków opisanych wyżej, by przyspieszyć newralgiczne elementy podróży, wsparliśmy potrzebujące osoby, np. optacając taksówkę z miejsca ich zamieszkania do najbliższego dworca. Ta asysta była też pomocna w przypadku Panelistów i Panelistek z niepełnosprawnościami czy w podeszłym wieku.

Podczas panelu dbaliśmy, żeby potrzeby powyższych osób były spełnione, a one same czuły się przez nas zaopiekowane. **Zatroszczyliśmy się o ogólną dostępność przestrzeni**, w których odbywały się spotkania, a także staraliśmy się podchodzić jednostkowo do każdego z Panelistów i Panelistek (dbając m.in. o dostęp do wind, wygodne fotele czy stosowane przez te osoby diety).

Panel odbywał się w weekendy, ale wymagał też często podróży w okalające go dni. Widzieliśmy, że to dla niektórych osób bariera. Nie chcieliśmy całkowicie rozdzielać rodzin, widząc także, że ich obecność dodawała Panelistom i Panelistkom otuchy i poczucia bezpieczeństwa. **Pomogliśmy więc zakwaterować ich bliskich, a dzieciom zapewiliśmy stosowną opiekę.**

Kilka dni przed ostatecznym głosowaniem spotkaliśmy się z osobami uczestniczącymi, by krok po kroku wytłumaczyć im przebieg i wykorzystywane podczas głosowania narzędzia (ponieważ odbywało się ono online). Natomiast w trakcie głosowania, tym z osób, które tego potrzebowwały, zapewiliśmy opiekę wolontariuszy i wolontariuszek towarzyszących im w domach wraz z potrzebnym do głosowania sprzętem. Podczas próbnego oraz końcowego głosowania **byliśmy wsparciem technicznym dla Panelistów i Panelistek.**

Podczas panelu **postawiliśmy na szczerą, otwartą i serdeczną komunikację.** Ważne było dla nas, aby znaleźć choć chwilę na spokojną rozmowę z Panelistami i Panelistkami, gdzie oprócz pozostawiania stale otwartymi na informację zwrotną, chcieliśmy się więcej dowiedzieć o nich samych. Zdawaliśmy sobie sprawę z tego, że nasz proces jest pewnego rodzaju precedensem, tj. że doświadczenie uczestnictwa w nim było nie tylko nowym i unikalnym doświadczeniem na płaszczyźnie personalnej dla Panelistów i Panelistek, lecz także dla naszego społeczeństwa, a więc na poziomie kraju. Chcieliśmy, żeby jego Uczestnicy i Uczestniczki zapamiętali go szczególnie pozytywnie.

Porady komunikacyjne

Gdy Twoje działania komunikacyjne odniosą sukces i uda Ci się wnieść temat i metodologię procesu do debaty publicznej, a grupa uczestników i uczestniczek procesu będzie już skompletowana, kolejnym etapem jest przekazywanie bieżącej informacji o przebiegu ogólnokrajowego panelu. Istnieje na to wiele sposobów. Może się to odbywać zarówno poprzez udostępnianie niektórych części panelu za pośrednictwem transmisji na żywo, jak i bieżący kontakt z mediami i umieszczanie aktualności na stronie oraz w mediach społecznościowych – Twoich i partnerów.

Start panelu to bardzo ważny moment, w którym możesz ponownie wpłynąć pozytywnie na wzmocnienie wiarygodności procesu i pokazanie stojących za nim wartości i pozytywnych cech, w tym np.: reprezentatywności, transparentności, łączenia różnych perspektyw, tworzenia bezpiecznej przestrzeni do dyskusji czy samego jego efektu w postaci werdyktu w duchu dobra wspólnego.

Porady ewaluacyjne

W trakcie panelu warto posłkować się wynikami bieżącej ewaluacji przy planowaniu i kształtowaniu koncepcji kolejnych etapów: edukacji, deliberacji i głosowania.

Najwięcej uwagi w ewaluacji należy poświęcić panelistom i panelistkom – to dzięki ich zaangażowaniu proces ma w ogóle sens, a jego wyniki mogą być wiarygodnym argumentem dla decydenta. Ewaluacja może odgrywać podwójną rolę. Z jednej strony powinna sprawdzać, czy zgodnie z założeniami, uczestnicy i uczestniczki otrzymują odpowiednią porcję wiedzy i przygotowanie do podejmowania decyzji oraz czy udaje się osiągnąć założone cele procesu. Z drugiej strony powinna dostarczać konkretnych informacji, jak doskonalic organizację wydarzenia i proces pracy z grupą.

Bardzo praktycznym narzędziem badawczym jest **ankieta wstępna (przed rozpoczęciem procesu) i ankieta podsumowująca (na zakończenie)**. Możesz ją dość łatwo przeprowadzić, ponieważ spotykasz się ze wszystkimi panelistami i panelistkami w jednym miejscu. Ankietę wstępną powinni wypełnić na początku pierwszego dnia panelu – przed rozpoczęciem działań edukacyjnych; jej celem jest zbadanie postaw i deklarowanego stanu wiedzy, ale może też obejmować ocenę procesu rekrutacji i badanie motywacji uczestników i uczestniczek. Ankieta podsumowująca wypełniana jest na koniec ostatniego dnia (jej cele opiszemy poniżej, w sekcji podsumowującej panel).

Zestawienie wyników obu tych ankiet (wstępnej i podsumowującej) da nam wgląd w bardzo wartościowe dane, jednak ich analiza i interpretacja wymaga czasu – stanowi część pracy wykonywanej już po zakończeniu panelu. Wnioski z nich wykorzystasz zatem, przede wszystkim planując kolejne przedsięwzięcia oraz w działaniach komunikacyjnych i rzeczniczych prowadzonych po zakończeniu procesu.

Warto pomyśleć nad mniejszymi działaniami badawczymi, prowadzonymi ad hoc, na zakończenie każdego dnia lub weekendu panelu. Pozwolą one szybko zebrać najświeższe opinie i wrażenia uczestników i uczestniczek dotyczące organizacji wydarzenia, sposobu przekazywania wiedzy oraz prowadzenia dyskusji. Umożliwią one, przynajmniej w pewnym stopniu, bieżącą modyfikację sposobu pracy, tak by w większym stopniu odpowiadał na potrzeby panelistów i panelistek – pozwalał im lepiej i bardziej wszechstronnie rozumieć badane zagadnienie oraz zapewniał komfortową przestrzeń do wymiany poglądów. Najlepiej sprawdzą się tu szybkie formy badań oraz takie, które dają natychmiastowy podgląd wyników, bez konieczności kodowania ankiet w bazie danych czy prowadzenia samodzielnych analiz. Dobrym rozwiązaniem mogą byćankiety online – z dostępem przez link lub QR-kod do kwestionariusza, który uczestnicy i uczestniczki wypełnią na swoich smartfonach pod koniec spotkania. Zaletą tego rozwiązania jest fakt, że możesz od razu zobaczyć wyniki i bazując na nich, sprawnie przygotować informację zwrotną dla ekspertów i ekspertek oraz



moderatorów i moderatorek. Zwróć przy tym szczególną uwagę na panelistów i panelistki ze specjalnymi potrzebami, którzy mogą mieć trudność z taką formą ankiety, bo na przykład nie obsługują smartfonów. W takiej sytuacji poproś o pomoc np. osoby moderujące, które wypełnią ankietę wraz z badanymi na swoich telefonach albo zbiorą dane na papierze, a następnie przeniosą je do ankiety online.

Dobrym sposobem prowadzenia bieżącej ewaluacji są także krótkie, nawet 30-minutowe **spotkania z moderatorami i moderatorkami** pod koniec każdego dnia panelu. Pozwolą one zebrać ich refleksje dotyczące przygotowanych scenariuszy i sposobów pracy, zobaczyć, które z nich rzeczywiście sprzyjają dyskusji i zaangażowaniu uczestników i uczestniczek, a które się nie sprawdzają. Moderatorzy i moderatorki mogą być także cennym źródłem obserwacji na temat panelistów i panelistek – ich potrzeb, obaw oraz sposobów reagowania. Jeśli dysponujesz podsumowaniem ankiet przeprowadzonych na zakończenie dnia lub weekendu, takie spotkanie to także dobra okazja, by pokazać je moderatorom i moderatorkom. Zastanówcie się wspólnie, co z niego wynika, i wypracujcie rekomendacje na kolejne dni. Możesz jeszcze wprowadzić pewne zmiany w programie!

W kontekście działań pozwalających na bieżąco oceniać, jak działa panel, warto nawiązać roboczą współpracę z **obserwatorami i obserwatkami** procesu. To zwykle osoby szczególnie zainteresowane problematyką deliberacji, nierzadko zakorzenione w świecie akademickim. Często mają za sobą doświadczenie obserwowania lub badania innych paneli w kraju i za granicą, znają różne modele pracy tą metodą. Daje im to wyjątkową perspektywę – pozwala dostrzec zjawiska i procesy, które trudno zauważyć zwłaszcza debiutującym organizatorom i organizatorkom procesów. Aby móc na bieżąco korzystać z ich eksperckiej wiedzy, dobrym rozwiązaniem jest stworzenie stałego kanału komunikacji na czas trwania procesu, np. umożliwienie im zgłaszania uwag przez wyznaczoną do kontaktu z nimi osobę z zespołu. Można też zbierać informacje zwrotne za pośrednictwem pliku lub formularza, w którym obserwatorzy i obserwatkarki na bieżąco i – jeśli chcą – anonimowo mogą zostawiać swoje spostrzeżenia, uwagi i rekomendacje. Notatki osób obserwujących mogą uwrażliwiać na trudne lub ryzykowne sytuacje i być regularnie wykorzystywane do doskonalenia przebiegu procesu.

Przeprowadzenie panelu: edukacja

Jak przygotować się do spotkań edukacyjnych?

Celem edukacji jest uświadomienie panelistom i panelistkom, co składa się na źródła i rozwiązania problemu: jakie są zależności między poszczególnymi kierunkami zmian, jakie są ich koszty, wpływ na problem i czas potrzebny do wdrożenia. To także moment na zebranie pierwszych refleksji, niejasności i dodatkowych pomysłów na rozwiązania od samych osób uczestniczących. Dlatego tak ważne jest dobre przemyślenie, w jaki sposób podejdziesz do zagadnienia i jak będziesz pracować z ekspertami i współpracującym urzędem czy instytucjami publicznymi. Pisaliśmy o tym w rozdziale **Ogólne przygotowanie procesu** >



Edukacja to pierwszy etap panelu, który może trwać od dwóch dni wzwyż (długość trwania wyznacza z jednej strony szerokość tematu, a z drugiej zasoby, w tym przede wszystkim budżet). Podczas spotkań eksperci i ekspertki z dziedzin związanych z tematem panelu opowiadają uczestnikom i uczestniczkom o możliwych rozwiązaniach w ramach poszczególnych wątków tematycznych. Swoje opinie prezentują także przedstawiciele tzw. stron. Poza wystąpieniem przed uczestnikami i uczestniczkami panelu eksperci i strony mogą przygotować też dodatkowe materiały edukacyjne, np. raporty, analizy, a w przypadku urzędników informacje o dotychczasowych i planowanych przez urząd działaniach w temacie panelu. Wszystkie te materiały są przekazywane uczestnikom i uczestniczkom elektronicznie i papierowo oraz udostępniane na stronie internetowej.

Spotkania edukacyjne – w celu zapewnienia transparentności procesu i umożliwienia osobom niebiorącym w nich udziału skorzystania z wiedzy eksperckiej – powinny być otwarte dla mediów i transmitowane online, a materiały z nich warto zamieścić na stronie internetowej poświęconej procesowi.

Nasze doświadczenie

Nie tylko edukacja...

Pierwszy tego typu proces w Polsce, brak bezpośrednio zaangażowanego decydenta, pięć dni spotkań, często setki kilometrów od domu, organizator bez dużej ogólnokrajowej rozpoznawalności – wiedzieliśmy, że wymagamy dużego kredytu zaufania od każdej z blisko stu osób, które 21 października 2022 roku pojawiły się w sali Centrum Nauki Kopernik. Poza najważniejszym komponentem, jakim była edukacja, w tych pierwszych dniach musieliśmy znaleźć także czas na przekonanie Panelistów i Panelistek, że warto tu być i zostać do końca panelu. W tym procesie tworzenie dobrej atmosfery, wzmacnianie poczucia wiary w sens całego przedsięwzięcia, integrowanie grupy, dbanie o osoby, które nam zaufały i postanowiły wziąć udział w tym eksperymencie, było więc dla nas niezwykle ważne. Mieliśmy to na względzie, zarówno dbając o wysoką jakość facylitacji i włączający język, jak również otaczając opieką osoby potrzebujące dodatkowego wsparcia (o czym pisaliśmy wcześniej).

...ale także edukacja

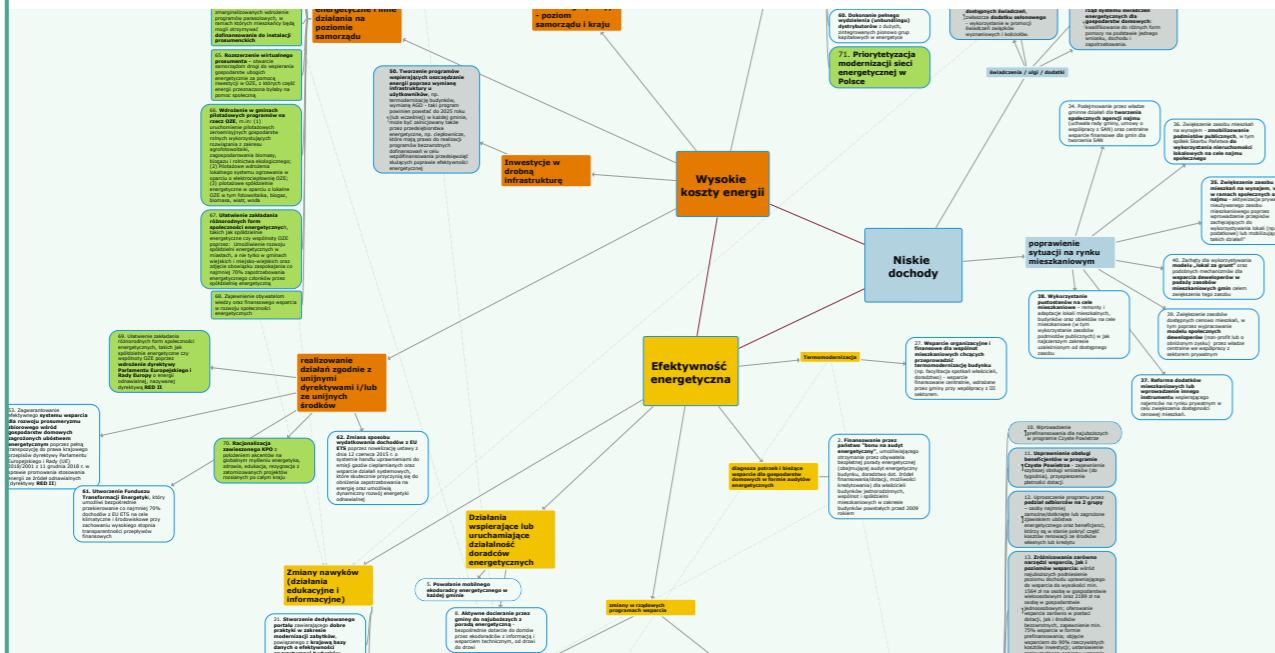
Jest wiele sposobów przekazywania wiedzy. Biorąc pod uwagę zasoby i czas, którymi dysponowaliśmy, oraz nasze wcześniejsze doświadczenia, postanowiliśmy podejść do edukacji w sposób bardziej innowacyjny niż klasyczny układ: prezentacja ekspercka-pytania-prezentacja-pytania itd. Zależało nam na tym, aby wiedza przekazana przez grono ekspertów nie składała się z sumy jednostkowych opinii konkretnych środowisk, tylko była wypadkową ich wspólnej refleksji i ustaleń. Dlatego też konstrukcja spotkań edukacyjnych polegała na pięciu głównych, dużych blokach tematycznych, w ramach których zgromadziliśmy po kilka organizacji, które miały się porozumieć, jeszcze przed panelem, co do zakresu tematycznego prezentacji, głównych wniosków i proponowanych rozwiązań. Takie łączone wystąpienia były dłuższe – każde trwało około godziny i składało się z diagnozy problemu, dobrych praktyk i konkretnych rozwiązań, ew. refleksji czy polemicznych głosów mówców i mówczyń. Każda prezentacja kończyła się planszą z postulowanymi rozwiązaniami. W tę część zostali zaangażowani eksperci i ekspertki specjalizujący się w takich tematach, jak ochrona środowiska, energetyka, efektywność energetyczna, ubóstwo energetyczne i odnawialne źródła energii. Znalazła się także przestrzeń na nagrane wcześniej i puszczane podczas edukacji wystąpienia tzw. stron, czyli osób reprezentujących organizację, instytucje lub grupy nieformalne, których działalność jest związana z tematem panelu, a które nie zostały zaproszone do panelu w roli ekspertów/ekspertek. Po każdym bloku wystąpień była część na pytania, których w sumie, w wyniku całego weekendu edukacyjnego, zebraliśmy ponad trzysta.

Lista udostępniona osobom uczestniczącym w panelu miała ponad sześćdziesiąt propozycji rozwiązań, które – by utatwić ich odbiór – ułożyliśmy graficznie na kilku planszach. Dodatkowe sześćdziesiąt rekomendacji zostało zaproponowanych przez Panelistów i Panelistki podczas etapu deliberacji.

Nasze refleksje

Z perspektywy czasu widzimy potencjał bardziej intensywnej pracy z ekspertami i ekspertkami przed panelem. Wymaga ona jednak dłuższych przygotowań (przeznaczaliśmy na to miesiąc), a być może także dodatkowego spotkania warsztatowego na żywo dla całej grupy eksperckiej. Może być ono pomocne do spojrzenia na problem całościowo i z różnych perspektyw, a także do uzgodnienia jednego scenariusza wystąpień, by ograniczyć powtarzanie się wątków. Sugerujemy, żeby w harmo-

nogramie i w budżecie zapewnić czas i środki na pracę ekspertów oraz ekspertek, a także uprzedzić ich o konieczności elastyczności i dostępności z ich strony.



Zabrakło także czasu na dopracowanie całościowej listy rekomendacji, w związku z czym ta przekazana Panelistom i Panelistkom była zbyt długa (ponad sześćdziesiąt rozwiązań) i nierówna, jeśli chodzi o szczegółowość. Ich liczba okazała się dość przytłaczająca w odbiorze i dalszej pracy. Czujemy, że **być może bardziej rozwojowym pomysłem na pracę nad rozwiązaniami jest stworzenie i pokazanie podczas edukacji bardziej ogólnych kierunków, np. w formie dylematów czy scenariuszy przyszłości, a przy tym skupienie się na nazwaniu ich efektów i wzajemnych relacji między sobą. Przy takiej konstrukcji zadaniem panelistów i panelistek byłoby wybranie najlepszych kierunków i opracowanie pod eksperckim okiem bardziej szczegółowego planu działania.** We wcześniejszym rozdziale poświęciliśmy więcej czasu rozważaniom dotyczącym pracy z tematem (znajdziesz je w podrozdziale [Temat procesu](#) »).

Osoby, z którymi rozmawialiśmy po procesie, wskazały nam także, że **zabrakło wyraźnego głosu tych, których dotyka problem** – ich perspektywa i doświadczenia mogły dodać wyrazistości i nazwać najważniejsze z ich punktu widzenia problemy. Można je zaprosić jako strony procesu. Albo pomyśleć o innych formach przekazywania wiedzy, praktycznie obrazujących omawiane zjawisko, jak wizyta studyjna. Wiadomo jednak, że są one bardziej czasochłonne.

Przeprowadzenie panelu: deliberacja

W drugiej, deliberacyjnej części panelu uczestnicy i uczestniczki debatują nad rozwiązaniami pod okiem neutralnych i niezależnych facylitatorów i facylitatorek. Celem tych spotkań jest dogłębne przeanalizowanie propozycji rekomendacji czy też kierunków oraz wybór tych, które grupa uzna za kluczowe dla rozwiązania postawionego przed panelem problemu. Ta część panelu, ze względów praktycznych i w celu zapewnienia komfortu pracy uczestnikom i uczestniczkom, odbywa się za zamkniętymi drzwiami, czyli bez wstępu dla mediów i transmisji online. Warto jednak relacjonować jej przebieg, np. fotograficznie, i poinformować opinię publiczną, że wydarzenie się odbyło.

Przebieg tej części powinien zakładać serię różnych zadań dla grupy realizowanych w mniejszych zespołach (ok. 8–10 osób) o zmieniającym się składzie i prowadzonych przez facylitatorów i facylitatorki. To czas na:

- rozmowę o pakiecie kierunków czy rozwiązań pod kątem różnych kryteriów (np. czasu realizacji, kosztów, precyzyjności w rozwiązaniu problemu), tak aby uwspólnić wiedzę i wyłapać niejasności;
- dodanie własnych propozycji;
- mikro głosowania, by badać preferencje i zbliżyć się do pakietu rekomendacji w największym stopniu akceptowanych przez grupę;
- rozmowę na temat wartości podzielanych przez panelistów i panelistki.

Ważne są przygotowane wcześniej materiały do pracy – przede wszystkim lista rozwiązań omawianych podczas spotkań edukacyjnych. Dobrze ją dopracować między spotkaniem edukacyjnym a deliberacyjnym, szczególnie pod kątem ważnych do podjęcia decyzji: jakie są mocne i słabe strony poszczególnych rozwiązań, ich koszt, czas realizacji, precyzyjność zaadresowania problemu. W przygotowaniu takiej listy mogą pomóc eksperci i ekspertki, a także doradcy ze strony urzędu czy ministerstw (jeśli proces jest w partnerstwie z decydującym). Listę warto rozstać do uczestników i uczestniczek wcześniej, by przyjechali już napełnieni wiedzą i pytaniami.

W poszukiwaniu dobra wspólnego

Podczas deliberacji ważnym celem jest tworzenie przestrzeni do wymiany myśli między osobami uczestniczącymi, zderzenia punktów widzenia, szukania kompromisów i w ich wyniku kształtowania się „zbiorowej mądrości”. Istotne, by podczas tych kilku dni rozmów odnosić się do kategorii dobra wspólnego i wychodzenia poza własny punkt widzenia. Wartością grupy jest jej różnorodność, wymagająca od osób uczestniczących otwartości na konfrontowanie własnego zdania z opiniami innych. Jednak ważne jest to, aby ukierunkowywać grupę na szukanie rozwiązań istotnych z punktu widzenia zbiorowego dobra. A to często nie jest równoznaczne z tym, co może być najbardziej pożądane z perspektywy jednostki.

Wskazówki

- **Zastanów się nad włączeniem w tę część ekspertów i ekspertek** jako osób mogących na bieżąco podpowiadać w kwestiach merytorycznych, które mogą ułatwić zrozumienie problemu czy pojawiających się dylematów. Wiemy, że wśród osób zajmujących się metodą panelu obywatelskiego zdania dotyczące obecności ekspertów i ekspertek podczas deliberacji są podzielone. Jedni postulują wyraźne odseparowanie na tym etapie panelistów i panelistek od zewnętrznych opinii, inni doceniają eksperckie wsparcie merytoryczne podczas dyskusji, umożliwiające m.in. szybkie weryfikowanie faktów i odpowiadanie na pojawiające się wątpliwości. Nasze doświadczenie podpowiada, że zatrudnienie 2-3 osób jako doradców, niczym „telefon do przyjaciela”, może usprawnić pracę i ułatwić osobom uczestniczącym rozmowę. Warto wtedy jednak dbać o to, by traktować ekspertów i ekspertki jedynie jako doradców, a nie pełnoprawnych uczestników i uczestniczki dyskusji.
- **Dobór ekipy facylitacyjnej jest niezwykle ważny.** Zatrudnij osoby mające doświadczenie w tego typu procesach, umiejące radzić sobie z konfliktami i wprowadzające dobrą atmosferę. Deliberacja to przez większość czasu rozmowy w grupach – od facylitatorów i facylitatorek zależy, czy osoby uczestniczące będą czuły swobodę i bezpieczeństwo, by wyrazić własną opinię oraz uznanie lub sprzeciw wobec opinii innych. Przy różnorodnej grupie facylitatorów i facylitatorek łatwo o odmienne style pracy – warto więc robić miniodprawy w trakcie pracy panelu, by w przerwach uspołnić wnioski i przepowiadać sobie fragmenty scenariusza na kolejny odcinek pracy.

- Warto **wydrukować dla każdego z uczestników i uczestniczek różne materiały**, pomoce naukowe i przede wszystkim listę rozwiązań i kierunków, które zostały wypracowane podczas części edukacyjnej. To jest pakiet, który w czasie deliberacji będzie bardzo często w użyciu – jako źródło notatek, odwołań itd., a ostatecznie stanowi podstawę do głosowania. Tę listę warto wykorzystywać podczas różnych ćwiczeń i zadań, aby oswajać osoby uczestniczące z rozwiązaniami pod kątem różnych czynników, upewniać się, że ich treść jest zrozumiała (czy np. nie wymaga doprecyzowania lub nowego brzmienia).
- Wypracowywanie nowych pomysłów wydaje się proste, ale **stworzenie dobrej jakościowo rekomendacji jest bardzo trudne. Warto wspomóc panelistów i panelistki pracujących w trakcie deliberacji**. Wesprzeć mogą ich ogólne rozpisane zasady, np. w formie prostej grafiki, takiej jak wykorzystana w Rzeszowskim Panelu Klimatycznym:



- Bardzo pomocny może okazać się także **szablon treści dobrej rekomendacji**. Bądź otwarty(-a) na zgłoszenie przez panelistów i panelistki potrzeby dodatkowego wystąpienia, ekspertyzy czy opinii eksperckiej. Umożliwienie skontaktowania się i wysłuchania osoby z zewnątrz może przyczynić się do zwiększania transparentności i inkluzywności procesu, a jednocześnie być po prostu potrzebne osobom uczestniczącym do podjęcia decyzji.

Nasze doświadczenie

Weekend deliberacyjny zaplanowaliśmy na dwa tygodnie po spotkaniu edukacyjnym. Uczestnicy i Uczestniczki, pracując w zmieniających się mniejszych grupach prowadzonych przez zespół fasilitatorski, mogli przekazać sobie nawzajem opinie na temat usłyszanych wcześniej propozycji rozwiązań oraz zebrać nowe pomysły na nie, czasem doprecyzowując te wcześniej zaproponowane przez ekspertów i ekspertki podczas spotkania edukacyjnego. Zastosowaliśmy specjalny algorytm, który sprawił, że osoby, które rozmawiały ze sobą w pierwszej turze, nie spotykały się ze sobą w turach kolejnych, żeby mogły poznawać nowe osoby i ich punkty widzenia.

Deliberacja to był czas na wymianę argumentów, wspólne słuchanie się, otwieranie na zdanie innych. Procesowi temu towarzyszyło grono ekspertów i ekspertek, które w każdej chwili było gotowe na udzielenie odpowiedzi na dodatkowe pytania pojawiające się podczas dyskusji. Te dwa dni miały też pomóc zebranych w ułożeniu osobistej hierarchii tego, co najskuteczniej przybliży nas jako społeczeństwo do celu panelu i zarazem będzie realistyczne do wdrożenia pod względem kosztów i czasu realizacji.

W te dwa dni powstało sześćdziesiąt nowych rekomendacji. Zbyt dużo, by je w tak krótkim czasie omówić i przegłosować ich włączenie do ostatecznej listy głosowania. Odbiło się to na konieczności redagowania listy rozwiązań i dalszej pracy nad kartą do głosowania poza spotkaniem. Uzyskaliśmy zgodę na dodatkowe prace redakcyjne od Panelistów i Panelistek, ale bardziej komfortowe i w większej spójności z zasadami panelu byłoby wspólne zaakceptowanie przez nich propozycji jeszcze podczas spotkania. Czujemy, że zabrakło czasu na tę pracę, ze szkodą dla procesu.

Biorąc pod uwagę ogólnokrajowy wymiar procesu i wagę problemu, ważnym aspektem była kategoria dobra wspólnego, o której wspominaliśmy wyżej. Dlatego na początku weekendu deliberacyjnego zaplanowaliśmy rozmowę z Panelistami i Panelistkami o wartościach i cechach dobrych polityk, do której wstępem było wystąpienie Kuby Wygnańskiego przybliżające oba tematy oraz wątek podejmowania decyzji dotyczących polityk krajowych w duchu dobra wspólnego. [Zobacz to wystąpienie na Youtube >](#)

Przeprowadzenie panelu: głosowanie

Na ostatnim spotkaniu paneliści i panelistki pochylają się nad listą zgłoszonych rekomendacji, nad którą pracowali podczas spotkań deliberacyjnych. **Częstą praktyką jest głosowanie indywidualne odbywające się na papierowych kartach do głosowania i zliczane na bieżąco, tak aby jeszcze na tym samym spotkaniu przekazać werdykt grupy.**

Ułożenie rozwiązań na liście nie zawsze jest łatwe, może wymagać tworzenia większych kategorii, w ramach których będziemy prosić panelistów i panelistki o wybranie jednego lub kilku preferowanych rozwiązań (odpowiadających na ten sam problem w różny sposób) lub uszeregowanie ich według określonej hierarchii. Musisz też jasno przypomnieć kryteria przyjęcia rekomendacji za werdykt całego panelu obywatelskiego (zazwyczaj stosowana jest zasada 80% jako progę poparcia) i co oznacza werdykt dla dalszych decyzji politycznych (w Polsce zdecydowana większość paneli przyjmuje wiążący charakter decyzji, ale w innych krajach jest to często głos doradczy).

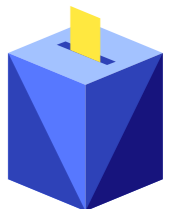
Ostateczna lista do głosowania powinna być udostępniona panelistom i panelistkom na kilka dni przed spotkaniem, by mogli się z nią zapoznać i zaplanować swój werdykt.

Wskazówki

Warto zniuansować głosowanie, ponieważ to często małe różnice mogą wskazać, gdzie realnie kieruje się poparcie grupy. Można to zrobić, podając na przykład kilka kategorii odpowiedzi do wyboru. W Polsce często stosuje się skalę:

- zdecydowanie popieram;
- raczej popieram;
- ani popieram, ani nie popieram;
- raczej nie popieram;
- zdecydowanie nie popieram.

Dwa stanowiska z powyższej listy (zdecydowanie popieram i raczej popieram) przekładają się na poparcie dla rekomendacji, a pozostałe – na jej odrzucenie.



Celebracja

Weź pod uwagę, że moment głosowania to często ostatnie spotkanie wszystkich panelistów i panelistek. Organizacja panelu to ogromne przedsięwzięcie i dużo emocji – nie pozwól, by zmęczenie wzięło górę, i zadbaj o odświeżony charakter podsumowania oraz miłe zakończenie z odrobiną celebracji, np. wspólnym zdjęciem, tortem czy podziękowaniem od decydenta. Pamiętaj, by zapowiedzieć, co będzie się działo dalej z werdyktem. Jeśli planujesz osobne spotkanie na podsumowanie procesu, przedstaw szczegóły i plan działania.

Nasze doświadczenie

W naszym procesie głosowanie odbyło się onlinowo. Decyzja wynikała głównie z konieczności ograniczenia kosztów w i tak napiętym budżecie. Mimo to jego przeprowadzenie wymagało tygodni logistycznych przygotowań: mniej więcej 20% grupy potrzebowało asysty czy sprzętu, aby móc wziąć udział w takiej formie głosowania, a dodatkowa grupa – szkolenia z korzystania z aplikacji Zoom i onlinowego narzędzia do głosowania, na co zapewniliśmy przestrzeń podczas dodatkowego spotkania online. Internetowy formularz do głosowania składał się z ponad 120 rozwiązań ułożonych w kilku sekcjach:

- głosowanie na kilkanaście największych przekrojowych kwestii – osobno i w hierarchii;
- głosowanie w blokach na poszczególne, szczegółowe rozwiązania.

Do karty dodaliśmy też przygotowaną przez Panelistów i Panelistki (przy naszym wsparciu) odezwę, aby również formalnie uzyskać dla niej akceptację grupy.

Refleksje po werdykcie

- Największym wyzwaniem dla Panelistów i Panelistek była długość karty do głosowania – musieli wybierać z ponad 120 rozwiązań. W tym kontekście pomocna w ostatecznej ocenie werdyktu i jego analizy okazała się osobna sekcja karty do głosowania, związana z wyborem najważniejszych kierunków. Pozwoliła ona zobaczyć, jakie priorytety mają Paneliści i Panelistki, głównie w sytuacji, w której ogólnie większość rozwiązań zyskała duże poparcie grupy i ocena najważniejszych kierunków na podstawie jedynie szczegółowych rekomendacji była dość trudna.
- Komunikacyjnie bardzo ważnym krokiem było przyjęcie przez panel odezwy przygotowanej przez Panelistów i Panelistki. Przyjęta niemal jednogłośnie treść zyskała dużą moc jako ważny i wzniosły komunikat grupy.

Porady ewaluacyjne

Pamiętaj, żeby na ostatnim spotkaniu (optymalnie na takim, w którym paneliści i panelistki uczestniczą na żywo) przeprowadzić ankietę na zakończenie panelu. Powinna ona zawierać pytania odpowiadające tym, które były postawione w ankiecie przed rozpoczęciem spotkań. Warto zmierzyć wskaźniki dotyczące wiedzy i postaw związanych z tematem panelu, które były poddane badaniu na początku. Porównanie odpowiedzi na te same pytania pozwoli zaobserwować i udokumentować zmianę, która dokonuje się w świadomości uczestników i uczestniczek pod wpływem działań edukacyjnych i deliberacyjnych.

Oprócz tego ankietę końcowa powinna zawierać ocenę organizacji procesu oraz postrzeganych rezultatów.

Podsumowanie panelu obywatelskiego

Tego typu przedsięwzięcie trzeba zakończyć mocnymi akcentami oraz uroczyscie. Sposobów na to może być wiele, ale kluczowe są:

- stworzenie **raportu** zawierającego przystępnie opisane wnioski z procesu;
- organizacja **wydarzenia podsumowującego**.

Raport

Forma raportu zależy od możliwości i środków, ale absolutnym minimum jest dokument streszczający przebieg procesu i główne wnioski.

Pamiętaj – niewiele osób zagłębi się w treść długiego dokumentu (Czytelniku, Czytelniczko, cieszymy się, że jeszcze z nami jesteś, bo ten przewodnik też do najcieńszych nie należy). Nie oznacza to, że zachęcamy do skrótovej formy – tak długi proces wymaga rzetelnego opracowania. Ale warto zastosować krótkie, przyciągające wzrok podsumowanie na 1–2 strony. **Pomyśl o opracowaniu kilku głównych zbiorczych kierunków i infografiki podsumowującej proces** – ten materiał ma służyć nie tylko skupionym na detalch urzędnikom, ale także opinii publicznej, mediom czy politykom i polityczkom operującym często na wyższym poziomie ogólności.

Zobacz, jak może wyglądać [skrót najważniejszych punktów werdyktu](#) >.



[Źródło](#) >

W zależności od przyjętego sposobu pracy nad rozwiązaniami przegłosowane pomysły mogą zawrzeć się na jednej stronie lub być długą na kilka stron listą szczegółowych rekomendacji. Uważaj – jeśli ta lista jest zbyt długa, trudno będzie wyłapać główny przekaz.



Zobacz, jak mogą wyglądać raporty z procesu:

- [The Citizen Dialogues on Canada's Energy Future](#) › (Kanada) [EN]
- [Panel obywatelski o kosztach energii](#) › (Polska) (PL)
- [National Issues Forum](#) › (USA) [EN]
- [The National Conversation on Immigration](#) › (UK) [EN]
- [The path to net zero Climate Assembly](#) › (UK) [EN]

Spotkanie podsumowujące

Przeanalizowane i zebrane w czytelną całość wyniki głosowania ogólnokrajowego panelu obywatelskiego trzeba pokazać światu – a konkretniej decydentowi, opinii publicznej, mediom oraz oczywiście wszystkim osobom zaangażowanym w proces. To moment na przeprowadzenie uroczystej prezentacji efektów wielomiesięcznej pracy bardzo wielu osób. W związku z tym warto zorganizować możliwie szeroko nagłośnie **spotkanie podsumowujące**, na które zaproszeni zostaną wszyscy zainteresowani, ale też ci, którzy według Twojej opinii mogą wzmocnić sprawczość procesu zakończony konkretnym wynikiem. Zadbaj o to, aby zaproszeni goście reprezentowali różnorodną grupę – politycznie i światopoglądowo – oraz odmienne środowiska (w tym także reprezentację obywateli i obywaterek zaangażowanych w proces). Zapewnij dobrą, a może nawet symboliczną lokalizację na spotkanie, interesujący program, dla chętnych konferencję prasową lub briefing prasowy oraz możliwość wypowiedzenia się do mediów i udzielenia wywiadów obecnym politykom i polityczkom oraz wspierającym Cię przez cały okres trwania ogólnokrajowego procesu ekspertom i ekspertkom. To okazja do tego, aby podkreślić i uświadomić zebranych wagę głosu, który został podsumowany w raporcie. To okazja do wezwania decydenta do działania, do złożenia przez niego deklaracji, czy stworzenia wspólnie mapy działań mających na celu dojście do oczekiwanej zmiany. Wykorzystaj ten (krótki) ważny moment zainteresowania jak najlepiej – dobrze przemyśl cały scenariusz.

Nie zapomnij podziękować zebranych osobom za obecność – może nawet wyślij po spotkaniu podziękowania e-mailem do mediów, decydenta oraz pozostałych gości. Wykorzystaj tę szansę na przesłanie linku do posta na stronie internetowej czy wpisu na Facebooku z informacją po spotkaniu (do udostępnienia), zdjęć, elektronicznej wersji raportu, przygotowanej informacji prasowej.

Porady komunikacyjne

To spotkanie ma przede wszystkim służyć przedstawieniu werdyktu, ale możesz komunikacyjnie wykorzystać je także do:

- podsumowania całego procesu;
- skomentowania wyników przez ekspertów i ekspertki, polityków i polityczki, a może i samych zaangażowanych w proces obywateli i obywatelki;
- pokazania infografik, podsumowującego nagrania (jeśli miałeś(-aś) środki i czas na jego przygotowanie), danych z ewaluacji;
- organizacji briefingu, konferencji prasowej, wywiadów dla mediów z poszczególnymi, wskazanymi przez Ciebie osobami zaangażowanymi w proces czy przedstawicielami i przedstawicielkami świata polityki, a także administracji publicznej na szczeblu lokalnym i centralnym;
- stworzenia komunikatów do udostępnienia w mediach społecznościowych, w których oznaczysz konta partnerów oraz obecnych na sali polityków i polityczek.

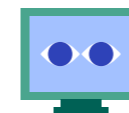
Tutaj – podobnie jak przy inauguracji – zadbaj o przedstawicieli i przedstawicielki mediów, pomagając im w pracy, dostarczając informacji do wykorzystania w artykule, zdjęć, cytatów czy filmów z procesu. Przemyśl dokładnie język, jakim będziesz opowiadać różnym grupom o werdykcie – kluczem do efektywnej komunikacji jest jasny i prosty komunikat, co może być trudne przy złożonych zagadnieniach, którymi zajmują się tego typu procesy.

Nie zapomnij – przygotowany raport podsumowujący wraz z informacją prasową powinien trafić do wszystkich zainteresowanych, w tym dziennikarzy i dziennikarek (zaktualizowanej bazy).

Upowszechnienie werdyktu, kluczowego efektu wielomiesięcznego procesu, powinno być solidnie zaplanowane. Jeśli tylko masz na to zasoby, niezwykle pomocna będzie profesjonalna kampania informacyjna. To jest oczywiście sfera idei – jeżeli nie masz wystarczających środków, będzie ona wymagała pewnej kreatywności i większego wsparcia szerokiego grona partnerów. Na tym etapie liczymy jednak na efekt kuli śniegowej – jeśli proces był rozpoznawalny w trakcie, mocne domknięcie komunikacyjne będzie zdecydowanie łatwiejsze.

Nasze doświadczenie

Podsumowanie procesu odbyło się w Centrum Nauki Kopernik i zgromadziło około stu osób, wśród których byli sami Paneliści i Panelistki, ale również politycy i polityczki z partii koalicyjnych oraz opozycyjnych, media, środowiska aktywistyczne i przedstawiciele instytucji publicznych i samorządowych. Trwające dwie godziny spotkanie podzielone było na podsumowanie werdyktu, odezwe od Panelistów i Panelistek oraz komentarze dotyczące procesu od zaproszonych gości w podziale na głosy eksperckie, aktywistów i aktywistek i polityczne – dbając o pluralizm opinii.

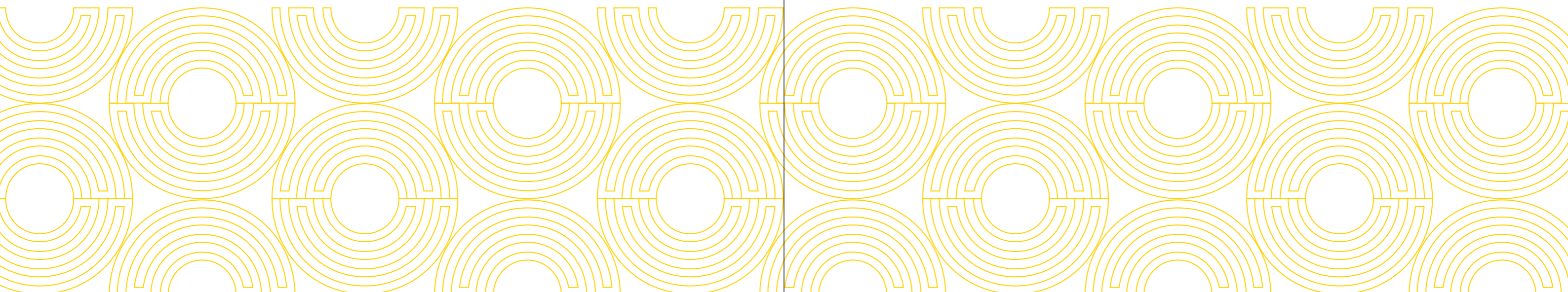


Zobacz nagrania z podsumowania **Ogólnopolskiego panelu obywatelskiego o kosztach energii**:

- [Ogólnopolski panel obywatelski – zobacz jak wyglądał](#) › [PL]
- [Eksperti i Strony o wynikach pierwszego ogólnopolskiego panelu obywatelskiego](#) › [PL]
- [Politycy i polityczki o wynikach pierwszego ogólnopolskiego panelu obywatelskiego](#) › [PL]

7 Po podsumowaniu narady

Następne kroki



Opowiedzieliśmy Ci już o tym jak przygotować, przeprowadzić i podsumować narady lokalne i ogólnokrajowy panel obywatelski. Aby jednak wysiłek miesiący pracy nie poszedł na marne, **dobrze jest zadbać o dopilnowanie realizacji werdyktu**. Jak w wielu wcześniejszych momentach, tak i tutaj ścieżki działania będą różne w zależności od tego, kto znajduje się przy sterach przedsięwzięcia.

Międzysektorowa współpraca i mapa drogowa

To ścieżka dla organizatora, który ma wsparcie decydenta. **W przypadku procesów wspieranych odgórnie, działanie będzie polegało na mądrej i koronkowej pracy – często międzysektorowej – nad zaplanowaniem mapy drogowej wdrażania rekomendacji, a potem nad jej realizacją i monitoringiem**. To praca między urzędniczymi pokojami, z zadbanie o polityczne poparcie i działania po stronie decydenta oraz o informowanie opinii publicznej o postępach czy wyzwaniach i barierach. To mozolne popychanie działań do przodu, często miesiącami i latami, bo wymiar problemów jest – jak wiemy – zazwyczaj bardzo złożony. Część rekomendacji można wprowadzić prawie od ręki, jednak większość wymaga czasu i politycznej woli (np. znajdowania źródeł finansowania czy przekierowywania środków, których w budżecie jest zazwyczaj za mało). Aby monitorować realizację werdyktu można przygotować mapę drogową – zobacz, jak zrobiono to w ramach [Panelu Obywatelskiego we Wrocławiu](#) >. Warto ją potem sukcesywnie aktualizować – zarówno w formie wewnętrznych dokumentów, jak i upublicznionego źródła informacji. Przykład takiego systemu sprawozdawania realizacji rekomendacji znajdziesz na przykład w ramach [Warszawskiego Panelu Klimatycznego](#) >.

Działania rzecznicze

To ścieżka dla oddolnego organizatora. Praca na tym etapie to przede wszystkim **proces rzeczniczy** ukierunkowany na utrzymanie społecznego zainteresowania i wywierający nacisk na publiczne instytucje, by zainteresować je werdyktem i zadbać o przyjęcie wypracowanych rozwiązań.

To zadanie wymaga specyficznych kompetencji, czasu i zasobów, więc zakładamy, że jest **dodatkowym i nie-obowiązkowym krokiem**. Jednak sami stanęliśmy przed wyzwaniem i koniecznością dalszego „trwania przy temacie” narady, mimo naszej ograniczonej wiedzy w tym zakresie. Zrobiliśmy to głównie ze względu na poczucie, że przy włożonych w proces zasobach widzimy konieczność zadbania o wsparcie realizacji werdyktu, a tym samym udowodnienie, że model jest dobrym sposobem podejmowania decyzji na trudne, ogólnokrajowe tematy.

Wsparcie w rzeczniczej walce

W dbaniu o wdrożenie werdyktu może pomóc **silna grupa partnerów i partnerek**, czyli przedstawicieli i przedstawicielek organizatorów, ekspertów, panelistów, organizatorów i uczestników porad lokalnych, partnerów (w tym medialnych), decydentów (o ile są w proces zaangażowani), specjalistów od działań PR, samorządów. Aby to działanie było skuteczne, warto je zaplanować na początku procesu: pomyśleć o tym, jakimi narzędziami, kogo angażując, do kogo docierając, osiągniemy cel rozpowszechnienia wyniku głosowania oraz efekt zmiany. Partnerzy projektu – jeśli będą wiedzieli od początku, jaka jest ich rola – z większą otwartością podejść do dalszego działania. Warto jednak przeznaczyć dla nich odpowiednie wynagrodzenie za określone zadania.

Grono ekspertów można zaangażować do dalszego promowania zagadnienia merytorycznego i wypracowanych w procesie rozwiązań, np. w formie cyklu debat, wywiadów, artykułów medialnych. Taka **polityczno-eksperska debata** medialna może poszerzyć grono osób, które usłyszą o wynikach panelu i wywołać poważną i refleksyjną rozmowę na temat proponowanych przez panel kierunków rozwiązań. Pomyśl też o nieoczywistych tropach, czyli interesariuszach, którzy będą mieli interes we wdrożeniu werdyktu, np. środowiskach biznesowych – ich obecność bywa ryzykowna z punktu widzenia transparentności procesu,

ale z drugiej strony może wzmocnić presję na wdrażanie rozwiązań. Ostatnią wskazówką jest zaangażowanie osób rozpoznawalnych politycznie czy społecznie, które uczynią z walki o dany temat swój znak rozpoznawczy i ważny element agendy działania.

Oczywiście **wachlarz działań jest duży**: petycje, manifesty, protesty, odezwy, a aktorzy do dotarcia bardzo różni: ministerstwa (rząd), parlament, samorząd, media, aktywiści i aktywistki, biznes, eksperci i ekspertki itd. Prowadzenie działań rzeczniczych, szczególnie w spolaryzowanym społeczeństwie, wymaga opierania się na wiedzy – faktach, liczbach, wynikach badań. To pomoże utrzymać merytoryczny charakter komunikacji, rozmów i powstrzymać ewentualną polemikę wokół werdyktu.

Innym pomysłem na zadbanie o widoczność werdyktu i potencjalnie także dążenie do jego wdrażania jest **włączenie w ten proces obywateli i obywaterek**. Paneliści i panelistki oraz uczestnicy i uczestniczki porad lokalnych, jak również ich organizatorzy, mogą stać się jednymi z największych orędowników i ambasadorów niosących werdykt, promujących zarówno jego postanowienia, jak i samą metodę przeprowadzonej ogólnokrajowej rozmowy. Od początku powinni być świadomi, że ich rola może wykroczyć poza wydanie werdyktu. Można pomyśleć o dodatkowych szkoleniach, wzmocnieniu rzeczniczych kompetencji, dostarczeniu odpowiednich materiałów itp. To przy okazji dobre działanie na rzecz depolaryzacji – sami uczestnicy i uczestniczki panelu mają różne poglądy, więc jeśli są przekonani co do wartości podjętej wspólnie decyzji, mogą skuteczniej zarażać tą ideą innych wokół siebie.

Monitoring realizacji werdyktu

Jeśli będziesz mieć taką możliwość, dbaj o monitorowanie wprowadzania przyjętych rozwiązań. Warto to zadanie zaplanować (choćby wstępnie) już na etapie przygotowań i projektowania całego procesu, myśląc o grupach interesariuszy oraz strategii komunikacji. Należałoby w trakcie realizacji narady, analizując to, co się dzieje wokół niej, aktualizować pomysły na prowadzenie monitorujących działań postwerdyktowych, konsultując je i informując o nich podmioty, które będą zaangażowane w ich realizację (organizacje eksperckie, środowiska aktywistyczne itp.). Może się to okazać zadaniem rozłożonym na miesiące, być może lata, także będzie to raczej misja dla wytrwałych. Być może to zadanie jest możliwe do wykonania głównie dla instytucji eksperckich oraz państwowych, a niekoniecznie dla podmiotów przeprowadzających sam proces partycypacyjny.

Często stosowanym pomysłem na rzecz dbałości o sprawczość procesu jest **utworzenie zespołu monitorującego realizację werdyktu** składającego się na przykład z osób uczestniczących w procesie, przedstawicieli i przedstawicielek strony społecznej, aktywistów i aktywistek, ekspertów i ekspertek, ale przede wszystkim – urzędników i urzędniczek. To rozwiązanie sprawdzi się lepiej w przypadku procesów inicjowanych przez decydenta, ponieważ wymaga długofalowego wsparcia (organizowania spotkań) i raportowania (np. raz na rok).

Możesz na bieżąco śledzić prace zespołu stworzonego na rzecz wdrożenia werdyktu (jeśli powstał) oraz działania instytucji publicznych czy ministerstw. W panelach obywatelskich decydenci i decydentki często stosują **cykliczne raporty z realizacji werdyktu** – to może być źródło informacji i nacisku.

Porady komunikacyjne

Postaraj się stworzyć różnorodny komunikat na temat efektu procesu do możliwie szerokiej grupy odbiorców, zwłaszcza uwzględniając decydentów i decydentki. Polaryzacja w społeczeństwie i istniejące duże napięcia mogą być zagrożeniem dla werdyktu. W interesie inicjatora i organizatora procesu jest, aby skutecznie dotrzeć z wynikiem głosowania obywateli i obywaterek do różnych stron sceny politycznej, mediów, środowisk publicystycznych i aktywistycznych. Ta wskazówka powinna zostać wzięta pod uwagę przez organizatora procesu niezależnie od tego, czy jest on organizowany oddolnie, czy zlecony np. przez decydenta.

Co może wydawać się zaskakujące, trudno określić moment kończący proces komunikacyjny, ponieważ przy ogólnokrajowej skali działań i otwarciu szerokiej dyskusji temat może wracać – zarówno w postaci potrzeby eksperckich wystąpień na temat poruszanego zagadnienia, jak i rozważań o przyszłości wykorzystanej metody. Wciąż trzymaj rękę na pulsie, śledź relacje, organizuj spotkania, możesz pomyśleć o zawiązaniu międzysektorowej grupy roboczej analizującej wprowadzanie zmian. Jeśli działasz oddolnie, sprawdzaj doniesienia z mediów o postępach, śledź propozycje zmian w prawie, i alarmuj, jeśli – mimo obietnic – rozwiązania nie są wdrażane. Ale też chwal każdą wprowadzoną zmianę, która wynika z werdyktu panelu przeprowadzonego w ramach **Ogólnopolskiej narady obywatelskiej**. Pamiętaj, aby informować o postępach lub ich brakach panelistów i panelistki. Jeśli jesteś oddolnym organizatorem, zrób wszystko, co możesz, aby rekomendacje panelu trafiły do wszystkich osób odpowiedzialnych za tworzenie polityk w tym temacie. Bądź obecny(-a) tam, gdzie to możliwe – reprezentuj panel i jego werdykt na konferencjach, spotkaniach, włączaj się w dyskusje.

Zakończenie **ogólnokrajowej narady** to czas, w którym trzeba podjąć decyzję na temat dalszego zaangażowania realizatora procesu, w tym te dotyczące prowadzenia dalszej komunikacji (również za pośrednictwem strony projektu czy profili społecznościowych dedykowanych projektowi). Jeśli przewidujesz organizację kolejnej narady w przyszłości, Twoje decyzje pewnie będą uwzględniały zachowanie stworzonych kanałów komunikacji oraz ich aktualizację na poczet ewentualnej realizacji następnych takich procesów. Pamiętaj, że wielką wartością po zakończonym procesie stanowi grupa, która pracowała na jego rzecz razem z Tobą. Warto z zebraną wokół problemu społecznością wciąż być w kontakcie, informować o ciekawych wydarzeniach, o swoich kolejnych działaniach. Prawdopodobnie jeszcze niejedno razem przejdziecie.

Referendum?

Nie mamy jednoznacznej odpowiedzi związanej z rekomendowaniem referendum (które wzbudza w nas wszystkich wiele emocji) jako przedłużenia opisywanego przez nas modelu. Wydaje się, że poprzedzenie referendum długą, opartą na faktach dyskusją obejmującą szerokie rzesze społeczne daje dobre podstawy do jego przeprowadzenia. Można powiedzieć: społeczeństwo w trakcie narad lokalnych oraz ogólnopolskiego panelu faktycznie przedyskutowało temat, miało dostęp do grona ekspertów oraz czas na wymianę myśli i poznanie solidnych argumentów za różnymi rozwiązaniami. Podjęto werdykt akceptowany przez większość z nich. Teraz ten głos i towarzyszący mu ogólnodostępny pakiet wiedzy mogą służyć społeczeństwu w odpowiedzi na referendalne pytanie. Pozostaje jednak kwestia, czy referendum jest faktycznie konieczne, potrzebne i finansowo uzasadnione, skoro tak duża grupa już zdecydowała i faktycznie reprezentowała kraj w pigułce? Być może jednak referendum pomoże w przypadku kwestii, które tylko ono może prawnie rozstrzygnąć, na przykład zmian w konstytucji czy poszczególnych zapisów prawa. Decyzja o referendum z pewnością nie może nastąpić na koniec procesu. Jeśli chcesz je włączyć do **ogólnokrajowej narady**, musisz to postanowić na samym początku i w transparentny sposób wbudowywać w przekaz o procesie – jako jego zwieńczenie i ważny krok legislacyjny.



Do poczytania:

- Artykuł, w którym **Kuba Wygnański z Fundacji Stocznia dzieli się przemyśleniami na temat referendum** > [PL]



Na koniec – do poczytania:

- **Beyond elections: The use of deliberative methods in European municipalities and regions** > [EN]
- **Designing the Follow-up to Climate Assemblies** > [EN]

Ewaluacja podsumowująca działania

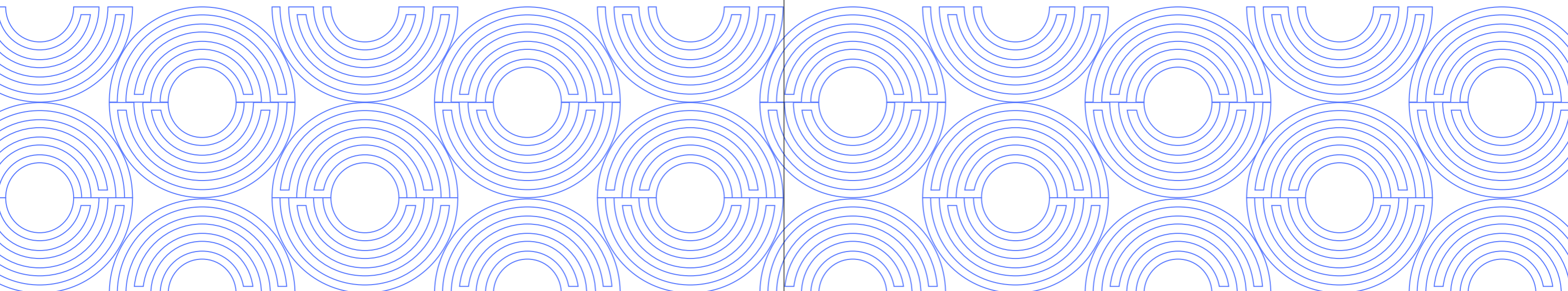
Po zakończeniu działań przychodzi czas na ewaluację podsumowującą, tzw. ewaluację ex-post. Jej celem jest głębszy namysł nad przebiegiem procesu oraz jego rezultatami. Możesz ją prowadzić do kilku miesięcy od daty zakończenia procesu, choć pytania związane bezpośrednio z udziałem w wydarzeniu (np. dotyczące wzrostu wiedzy, oceny organizacji i neutralności procesu, czy możliwości rozmowy ponad podziałami) warto zadać zaraz po wydarzeniu, gdy pamięć o tych kwestiach jest jeszcze niezatarta. Podsumowująca ewaluacja może także obejmować kwestię wpływu procesu na rzeczywistość społeczną w różnych wymiarach. Wnioski z tego badania służą przede wszystkim planowaniu kolejnych procesów w tym obszarze, mogą prowadzić do zmiany założeń czy modelu, a nie tylko modyfikowania konkretnych, pojedynczych rozwiązań, które chcesz stosować w przyszłości. Wyniki badań prowadzonych na tym etapie mogą też odgrywać kluczową rolę w komunikacji – zarówno na rzecz wdrożenia wypracowanych rekomendacji, jak i upowszechniania tej formy deliberacji.

Ewaluacja ex-post, poza wspomnianą wcześniej analizą ankiet, może obejmować (w zależności od dostępności czasu, środków lub kompetencji badawczych w zespole koordynującym proces) np. wywiady indywidualne i grupowe z osobami uczestniczącymi w panelu, ekspertami i ekspertkami, obserwatorami i obserwatorkami, a także przedstawicielami innych grup interesariuszy. Po zakończeniu panelu rozmówcy i rozmówczynie mogą spojrzeć na proces całościowo, z większego dystansu, bardziej kompletnie ocenić jego przebieg i efekty. Pamiętaj, żeby nie czekać z rozpoczęciem badań zbyt długo, bo wspomnienia szybko się zacierają. Dobrze rozmawiać z uczestnikami i uczestniczkami, dopóki pamiętają wydarzenia i towarzyszące im emocje „na świeżo”.

Jeżeli zdecydujesz się uzupełnić wiedzę z ankiet o pogłębione wnioski z rozmów, możesz wziąć pod uwagę rozmowy z poniższymi grupami interesariuszy:

1. **Uczestnicy i uczestniczki** ogólnokrajowego panelu – wywiady z osobami uczestniczącymi w panelu przeprowadzone po zakończeniu procesu pozwolą Ci pogłębić wnioski płynące z ankiet oraz lepiej zrozumieć, z jakimi wyzwaniem mierzyli się paneliści i panelistki w trakcie procesu. Dostarczą też pogłębionego materiału do analizy wpływu procesu na uczestników i uczestniczki oraz wskazówek dotyczących organizacji podobnych działań w przyszłości. To również niezastąpione źródło treści do wykorzystania w komunikacji o procesie i jego efektach.
2. **Obserwatorzy i obserwarki** – po zakończeniu panelu warto spotkać się z obserwatorami i obserwatorkami na grupową dyskusję. W tym przypadku wzajemna wymiana spostrzeżeń pomiędzy uczestnikami i uczestniczkami może stanowić dodatkową wartość. Warto zobaczyć, jak obserwatorzy i obserwarki oceniają różne aspekty panelu, ale także wspólnie zastanowić się nad źródłami trudności i spróbować opracować rekomendacje na przyszłość.
3. **Eksperci i ekspertki** – rozmowy z nimi mają podwójną wartość. Po pierwsze, możesz zapytać, jak oceniają organizację panelu, współpracę z Wami – np. na ile znali i rozumieli Wasze oczekiwania wobec nich w procesie. Z drugiej strony warto wykorzystać fakt, że są to osoby o dużej wiedzy merytorycznej w obszarze tematycznym, znają kontekst, w którym odbywa się panel, kluczowych interesariuszy. Często mają też własne doświadczenia prób wprowadzania pewnych wątków do debaty czy przekonywania decydentów. Sugerujemy, aby rozmawiać z ekspertami i ekspertkami także o werdykcie panelu i jego upowszechnianiu – jakie widzą mocne i słabe strony dokumentu, szanse i zagrożenia dla wdrażania. Spostrzeżenia te mogą być pomocne w planowaniu procesu komunikacji werdyktu, szczególnie gdy proces był organizowany oddolnie. W przypadku tej grupy sugerujemy prowadzenie wywiadów indywidualnych, aby rozmówcy i rozmówczynie mogli swobodnie wyrażać np. wątpliwości dotyczące doboru innych osób do grupy eksperckiej czy ich wkładu w proces.

8 **Czy można coś zrobić inaczej?**



Na samym początku wspomnieliśmy, że **Ogólnopolska narada obywatelska** nie jest nienaruszalna ani niezmienna. Na sam koniec publikacji wracamy do tego wątku, by podzielić się różnymi pomysłami na większe i mniejsze modyfikacje w modelu. Te idee kietkowały w naszych głowach przed, w trakcie i po realizacji działań, zabierając godziny spotkań i rozważań. Musieliśmy się zdecydować na określone rozwiązania, sam jednak model wymaga elastyczności i otwartości na zmiany (niestety również te, które trzeba wprowadzać już na etapie procesu). Być może i Ty będziesz musiał(a) go modyfikować. A może od początku zaplanujesz go inaczej? Zobacz, gdzie kierowały się nasze myśli.

Narady lokalne jako narzędzie na pierwszy etap.

- Widzimy dylemat wynikający z długości spotkań i dwie ścieżki do eksplorowania.
 - Czy da się zorganizować narady jako dłuższe niż kilkugodzinne spotkania (a więc zachęcić lokalnych organizatorów i organizatorki do ich przeprowadzenia i zapewnić im na to odpowiednie zasoby)? Celem byłaby lepszej jakości rozmowa osób uczestniczących i – potencjalnie – wnioski z niej płynące. Takie podejście wymagałoby jednak inwestycji w rozbudowanie kompetencji moderacyjnych osób prowadzących narady i większe wsparcie ekspertów i ekspertek na miejscu.
 - A może wręcz przeciwnie, narady lokalne powinny być jeszcze prostsze, by zwiększyć ich dostępność i osiągnąć masową skalę? Czy lokalni organizatorzy są gotowi na prowadzenie takich spotkań? Jeśli pójdziemy w tym kierunku, musimy być świadomi, że może to się odbyć kosztem jakości rozmowy, która jest kluczowym składnikiem i wartością procesu.
- Dużo energii poświęciliśmy rozważaniom na temat tego, o jakim zakresie merytorycznym rozmawiać na naradach lokalnych. Wiele będzie zależało od wybranego tematu **Ogólnopolskiej narady obywatelskiej**, ale uważamy ten dylemat rozległości merytorycznej za niezależny od wybranego zagadnienia i pozostający w mocy. Zadawaliśmy sobie pytania dotyczące kilku kwestii.
 - Czy skupiać się jedynie na wątkach, które są możliwe do wdrożenia i zrozumienia na poziomie lokalnym, czy poruszać także wyzwania dla kraju (a nawet wyżej, np. dla polityki Unii Europejskiej)? Wiemy, że osobom uczestniczącym łatwiej jest rozmawiać o diagnozie i wyzwaniach lokalnych, które są również bardziej intuicyjne dla organizatorów i organizatorek – szczególnie jeśli reprezentują lokalny samorząd. To dodatkowo kusząca ścieżka ze względu na krótki czas spotkania. Trzeba się jednak zastanowić nad tym, jak rozmawiać o lokalnych problemach w skali ogólnokrajowej (np. podczas ogólnopolskiego panelu)?
 - Nie wszystkie tematy będą miały jasny podział na lokalny i krajowy wymiar rozwiązań – taka sytuacja może dotyczyć np. kwestii światopoglądowych czy rozwiązań, które są jedynie w gestii polityki krajowej (np. zmiany w Konstytucji). Jak wtedy mądrze przedstawiać temat na poziomie narad lokalnych?
 - Może warto także rozważyć włączenie części uczestników i uczestniczek narad lokalnych do panelu obywatelskiego, np. na zasadzie delegatów i delegatek, na ustalonych z góry zasadach?

Ogólnokrajowy panel obywatelski jako narzędzie na drugi etap.

- Czy nazwa „panel obywatelski” jest faktycznie zrozumiała dla ludzi? Jeśli myślimy o pierwszych doświadczeniach tej metody dla danej społeczności, bardzo ważne jest, aby stwarzać jak najmniej przeszkód dla ich uczestnictwa, a wiemy, że nazwa metody jest dość trudna w odbiorze (może być myląca). W naszym procesie zdarzało się, że osoby rozmawiające z nami po ustyszeniu o panelu myślały o panelach fotowoltaicznych. Inne kraje idą w kierunku prostych, chwytliwych

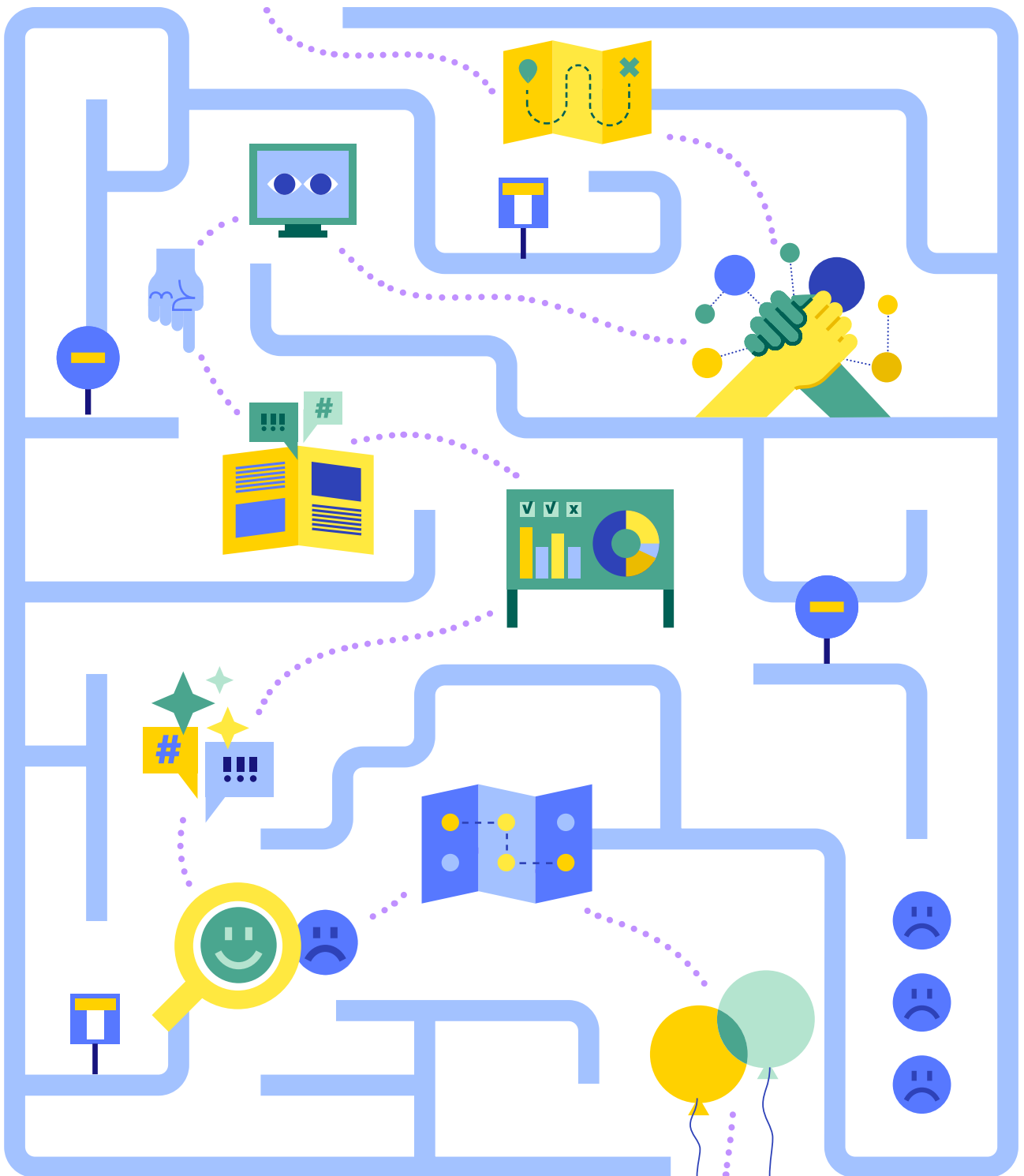
nazw, w stylu amerykańskiej „Ameryka Rozmawia” czy francuskiej „Wielkiej Debaty Narodowej”, niejako ukrywając nazwę samej metody. Ale inne kraje, jak Wielka Brytania czy Irlandia, mające dziesiątki doświadczeń z wykorzystaniem panelu obywatelskiego, swobodnie korzystają z nazwy metody – ich społeczności są już szerzej zaznajomione z panelem i jego założeniami. Wiele więc zależy od kontekstu.

- Czy w samym panelu grupa osób uczestniczących mogłaby się składać nie tylko z wylosowanych obywateli i obywaterek, ale także w części z osób z narad lokalnych (nadal pamiętając o zachowaniu proporcji społeczno-demograficznych) lub decydentów i decydentek (np. w roli słuchaczy)?
- Czy model **ogólnokrajowej narady** mógłby wyglądać inaczej? Może wprowadzić jakiś rodzaj zmian w metodologii, bazujący na dostępnych narzędziach z bazy OECD lub już wcześniej realizowanych procesach, np. [w Kanadzie](#) czy [Stanach Zjednoczonych](#). Jedną z ważnych modyfikacji i odejścia od metody panelu (do czego inspiracją był właśnie kanadyjski proces rozmowy o energii), która chodziła nam po głowie, dotyczyła organizacji lokalnych procesów odbywających się jednocześnie, zamiast jednego organizowanego na poziomie ogólnokrajowym. Grupa nadal byłaby wylosowana, metoda nadal byłaby deliberatywna (edukacja-deliberacja-werdykt), ale spotkania odbywałyby się regionalnie, np. na poziomie województw. Być może ostatni akord zakładałby zjazd delegatów i delegatek z regionów oraz ostateczny wspólny werdykt. Wpłynęłoby to (prawdopodobnie) na ograniczenie kosztów transportu (i innych związanych z logistyką) i być może zwiększyło dostępność spotkań dla panelistów i panelistek. My widzieliśmy jednak większą wartość w zderzeniu perspektyw i ustyszeniu głosu społeczeństwa w całym jego spektrum.
- Czy i jak pracować z szerszą grupą społeczeństwa w czasie ogólnokrajowego panelu obywatelskiego? Jak oddać głos osobom niewylosowanym do udziału w panelu, które chcą się włączyć w jego prace i mieć wpływ na werdykt? Najprostszą ścieżką jest organizacja dodatkowo otwartych konsultacji społecznych (ich forma i zakres byłyby oczywiście przedmiotem osobnego namysłu – metod prowadzenia tego typu dialogu jest wiele).
- Czy i które dane i elementy procesu udostępniać opinii publicznej i mediom, a jeśli tak, to jak szeroko? Chodzi o kwestie takie, jak wizerunek, imię i nazwisko panelistów i panelistek (lub ich charakterystykę zgodną z kryteriami doborowymi próby), a także o transmitowanie procesu. Dobrą praktyką jest upublicznienie wystąpień podczas części edukacyjnej i spotkania podsumowującego wraz z werdyktem, ale można też pomyśleć o pokazaniu fragmentów deliberacji czy głosowania?

Co po **ogólnokrajowej naradzie obywatelskiej** (narady lokalne + ogólnokrajowy panel obywatelski)?

- Przy większych środkach można rozważyć ponowną organizację spotkań na poziomie lokalnym (celem upowszechnienia werdyktu, porozmawiania o jego rozumieniu i mądrej implementacji, w tym lokalnie) lub innego szerszego działania konsultacyjnego, dającego możliwość odniesienia się szerokiego grona odbiorców do werdyktu narady.
- Wspomnieliśmy już o tym wyżej w przewodniku, ale ponownie do tego wracamy – czy referendum może stanowić potencjalny ostatni akord procesu? Nie twierdzimy, że jest to obowiązkowy element modelu, ale widzimy, że czasami (np. na wzór irlandzkich paneli obywatelskich) referendum może stanowić jego przedłużenie i legislacyjne domknięcie.

Życzymy powodzenia w organizacji ogólnokrajowej narady obywatelskiej!



„Przeprowadzając naradę, Polska dołączyła do innych krajów, które poszukują nowych (choć w istocie starożytnych) metod modernizowania mechanizmów demokratycznych. Rdzeniem tego pomysłu jest wprowadzenie procesów włączających obywateli i obywatelki w formułowanie opinii, a nawet werdyktów w ważnych sprawach publicznych. (...)

Procesy deliberacyjne takie jak proponowany przez nas model Ogólnopolskiej narady obywatelskiej mają jedną bardzo istotną cechę – szczególnie ważną w obliczu głębokiej polaryzacji w Polsce (choć warto tu zaznaczyć, że to zjawisko znacznie wykraczające poza Polskę i mające niejako strukturalny charakter) – a mianowicie olbrzymi potencjał deeskalacyjny i depolaryzacyjny. (...) Bycie świadkiem procesu, który potwierdził, że rozmowa na społecznie trudne tematy jest jednak możliwa, było dla nas – organizatorów i organizatorek – bardzo ważnym doświadczeniem. Daje ono nadzieję na to, że nawet w znacznie trudniejszych i dzielących opinię publicznie sprawach, w odpowiednich warunkach, zdarzy się podobny „cud”. W każdym razie na pewno warto spróbować.”

Kuba Wygnański, Fundacja Stocznia

„Narada obywatelska o kosztach energii” była innowacyjna pod względem sposobu, w jaki [dzięki organizacji narad lokalnych] poszerzyła możliwość dialogu publicznego przed rozpoczęciem panelu obywatelskiego. Umożliwiło to głosom z różnych społeczności w całej Polsce włączenie się w proces panelu, w szczególności pomagając w ustaleniu agendy części deliberacyjnej. Możemy się wiele nauczyć od naszych polskich kolegów i koleżanek.

Graham Smith, University of Westminster, Knowledge Network on Climate Assemblies
(międzynarodowa sieć wymiany wiedzy o panelach obywatelskich)

Rosnące podziały, rosnące nierówności i pogłębiająca się przepaść między obywatelami a politykami nieustannie osłabiają spójność społeczną. Nigdy wcześniej nie było tak ważne, by angażować się we wspólne działania i na nowo zdefiniować, czym jest dla nas partycypacja obywatelska.

„Narada obywatelska o kosztach energii” w Polsce i inne panele obywatelskie w regionie Europy Środkowo-Wschodniej dowiodły, że gdy zapewnione są odpowiednie warunki, obywatele nie boją się współpracować przy rozwiązywaniu niektórych z naszych największych wyzwań i mądrze podchodzą do rozwiązywania istotnych dylematów. Niewykorzystywanie tego jest luksusem, na który nie możemy sobie pozwolić.

Éva Bördös, DemNet (węgierska organizacja zajmująca się partycypacją obywatelską)

W **Fundacji Stocznia** od piętnastu lat tworzymy i wspieramy skuteczne rozwiązania problemów społecznych, włączamy obywateli i obywatelki w decydowanie o sprawach publicznych oraz pomagamy organizacjom i samorządom planować i realizować działania społeczne. Rozwijamy i upowszechniamy dobre praktyki, tworzymy narzędzia ułatwiające działalność społeczną, prowadzimy badania społeczne, szkolimy oraz opracowujemy materiały edukacyjne. Z efektów działań Stoczni korzystają m.in. seniorzy, uczniowie i nauczyciele, lokalne społeczności, aktywiści i urzędnicy samorządowi z całej Polski. Wierzymy, że najlepsze decyzje są wynikiem otwartej rozmowy. Dlatego staramy się stwarzać wszystkim możliwość udziału w dyskusjach nad ważnymi dla nich sprawami i wpływania na podejmowane decyzje.

Wśród zrealizowanych przez Stocznnię działań są m.in. wystuchania publiczne dotyczące Krajowego Planu Odbudowy, narady obywatelskie o edukacji, panele obywatelskie w Warszawie, Lublinie i Rzeszowie oraz pierwszy w kraju ogólnopolski panel obywatelski.