



pomysłowość miejska

Studium trajektorii
realizacji oddolnych
inicjatyw mieszkańców
Warszawy

raport z badań

Projekt finansuje m.st. Warszawa



fundacja
**pole
dialogu**

Aleksandra Gołdys, Jarema Piekutowski, Marta Szaranowicz-Kusz

pomysłowość miejska

Studium trajektorii realizacji oddolnych
inicjatyw mieszkańców Warszawy

raport z badań

Fundacja Pole Dialogu, Warszawa 2016

Tekst

Aleksandra Gołdys, Jarema Piekutowski, Marta Szaranowicz-Kusz

Współpraca

Monika Helak, Monika Probosz, Paulina Świerczewska

Korekta

Olga Ślifirska

Opracowanie graficzne i skład

Marianna Wybieralska

Fundacja Pole Dialogu

Warszawa 2017

ISBN: 978-83-945863-1-7

Wydanie drugie poprawione.

Publikacja dostępna na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe.

<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>



Projekt pt. „Pomysłowość miejska. Studium trajektorii realizacji oddolnych inicjatyw mieszkańców Warszawy” finansuje m.st. Warszawa.



Spis treści

Wprowadzenie 6

1. Metody zdobywania wiedzy w procesie badawczym „Pomysłowość miejska” 7

2. Nowa innowacyjność – wspieranie pomysłowości w miastach 12

3. Wybrane przykłady pomysłowości miejskiej – przedmiot badania 19

3.1. Gimnastyka dla Seniorek 21

3.2. Trawnik na ulicy Grażyny 22

3.3. Inicjatywa Nasz Park (studium pogłębione) 23

3.4. Ogród społecznościowy „Motyka i Słońce” 24

3.5. Śmieci na wysokości 25

3.6. Instalacja UFO 26

3.7. Otwarty Jazdów (studium pogłębione) 27

3.8. Plac przy Krochmalnej (studium pogłębione) 28

3.9. Skwery Sportów Miejskich (studium pogłębione) 29

3.10. Warszawiacy przeciwko smogowi (studium pogłębione) 30

4. Cykle życia pomysłów – trajektorie 32

4.1. Impuls. Geneza inicjatyw 36

4.2. Lider 39

4.3. Poszukiwanie współpracowników i poparcia wśród mieszkańców 40

4.3.1. Inni aktywiści miejscy i grupy nieformalne 41

4.3.2. Organizacje pozarządowe 42

4.3.3. Przedstawiciele sektora biznesowego 43

4.3.4. Ekspertki zewnętrzni, akademicy 44

4.3.5. Urzędnicy 45

4.3.6. Mieszkańcy 46

4.4. Planowanie inicjatyw i poszukiwanie wsparcia 48

4.4.1. Wsparcie ze strony urzędu 48

4.4.2. Wsparcie z innych źródeł (poza samorządem) 50

4.5. Realizacja i zamknięcie inicjatyw 51

5.

Trudności i bariery w realizacji pomysłów 52

- 5.1. Typy problemów i barier 53
 - 5.1.1. Problemy i bariery zewnętrzne 54
 - 5.1.2. Problemy i bariery wewnętrzne 55
- 5.2. Radzenie sobie z problemami 56
- 5.3. Porażka – jej przyczyny, okoliczności i następstwa 57

6.

Zasoby i czynniki wspierające realizację pomysłów 58

- 6.1. Zasoby indywidualne 60
- 6.2. Zasoby społeczne 61
- 6.3. Zasoby związane z pomysłem i jego otoczeniem 62
- 6.4. Sukces – definicja, momenty przełomowe 63

7.

System wsparcia oddolnych inicjatyw 64

- 7.1. Zalety i wady obecnego systemu 65
- 7.2. Perspektywa urzędników 68
 - 7.2.1. Struktura urzędu oraz prawne ograniczenia 68
 - 7.2.2. Stereotypowa opozycja urzędnicy – mieszkańcy 69
 - 7.2.3. Ocena pomysłów i inicjatyw 70
 - 7.2.4. Reakcja na innowacje 71
 - 7.2.5. Rozwiązania dla zaawansowanych i początkujących 72
 - 7.2.6. Generowanie wiedzy i otwarty dostęp do danych 73
- 7.3. Perspektywa ekspertów 74
- 7.4. Czego uczy nas Festiwal Porażek? 77

8.

Najważniejsze wnioski z badania 79

- 8.1. Wnioski ogólne 80
- 8.2. Czynniki wspierające realizację pomysłów 82
- 8.3. Trudności i bariery w realizacji pomysłów 83

9.

Rekomendacje dla systemu wspierania oddolnych inicjatyw 84

Wprowadzenie

„Pomysłowość miejska” nie jest klasycznym badaniem, a nasze zaangażowanie w jego realizację wykracza poza przeprowadzenie wywiadów i napisanie raportu. Nasi rozmówcy, często ludzie o wielkim prywatnym i zawodowym zaangażowaniu na rzecz zmieniania stolicy, w dużym zaufaniu dzielili się trudnymi doświadczeniami, wnosząc się ponad proste wskazywanie winnych czy poprawiające humor chwalenie się osiągnięciami. Rozmowy z nimi udowadniają, jak wielkim kapitałem wiedzy, sprytu i oddania dysponuje Warszawa – i jak wciąż mocno musimy się starać, by ta wiedza odpowiednio się „odkładała” i stanowiła paliwo do udoskonalenia naszego miasta. Tu odpowiedzialność jest zdecydowanie wspólna.

Początek temu badaniu dała wspólna ciekawość urzędników z Centrum Komunikacji Społecznej Urzędu Miasta st. Warszawy oraz socjolożek i socjologów z Fundacji Pole Dialogu w obszarze innowacji, które dzieją się w różnej formie w Warszawie. Sercem podejścia było uczynienie jednostkami analizy nie poszczególnych grup „aktorów”, a samych procesów zmiany, co jest kwintesencją podejścia *citizen-driven innovation*¹. Śledziliśmy projekty o różnej tematyce i zasięgu. Wspólnie z realizującymi je osobami odtwarzaliśmy ich „trajektorie”, czyli historie realizacji. Skupialiśmy się na tym, co pomagało w realizacji pomysłów oraz na elementach „zastoju” i przyczynach opóźnień. Badanych prosiliśmy też o wskazanie, czy ich inicjatywa była sukcesem, czy porażką. Odpowiedzi nauczyły nas, że te etykiety często

okazują się nieadekwatne do opisu rzeczywistości. Odkryliśmy, że wiele sytuacji było niejednoznacznie ocenianych przez samych twórców i uczestników.

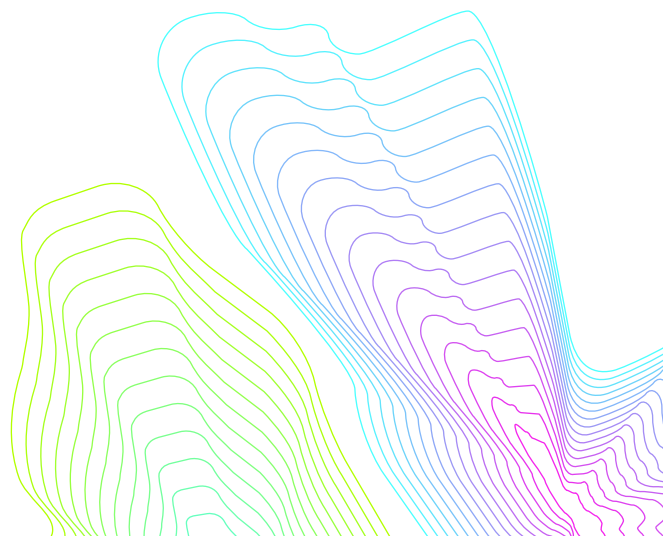
Śledząc i odtwarzając historie 10 wybranych projektów/procesów/działań staraliśmy się jak najlepiej zrozumieć perspektywę każdej grupy, która brała w nich udział.

Chcieliśmy dać głos zarówno nieśmiałym seniorkom z Grochowa, które latami walczyły o ważne dla siebie sportowe zajęcia, jak i świadomym innowatorom, walczącym o najwyższy poziom wykorzystania technologii w mieście.

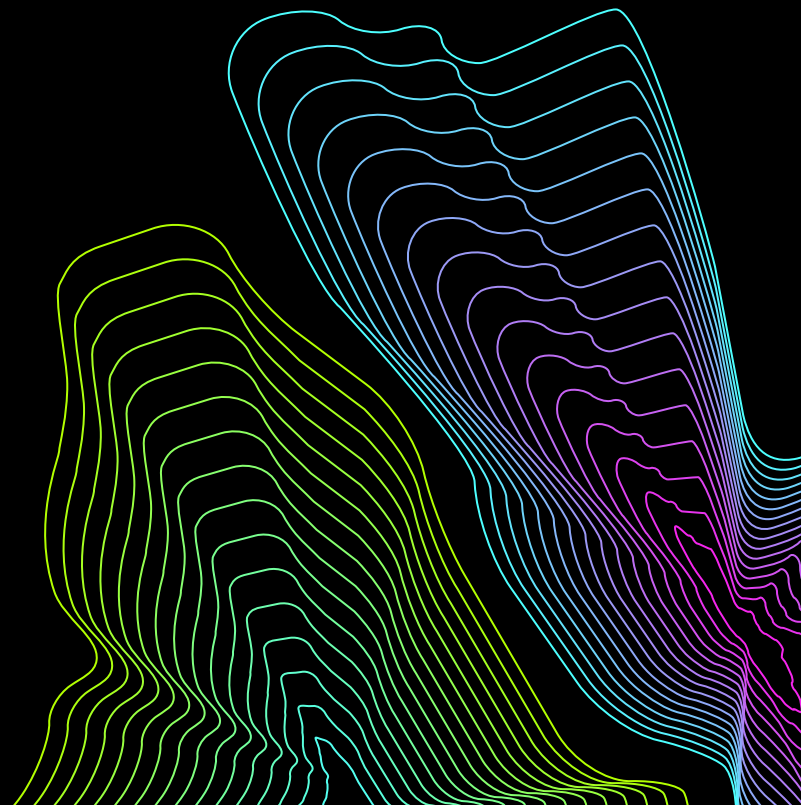
Przyjrzelśmy się także drugiej stronie, podejmując próbę wskazania mocnych i słabych stron aktualnego systemu wsparcia oddolnych inicjatyw. Naszym celem nie był wyczerpujący opis tego systemu (np. skatalogowanie wszystkich możliwych sposobów realizacji pomysłów), tylko uchwycenie zmian, jakie zaszły na przestrzeni ostatnich lat oraz sformułowanie rekomendacji na przyszłość.

Traktujemy przedstawione przez nas historie i budowane na nich analizy jako rzecznicstwo na rzecz wszystkich występujących w nich aktorów – zarówno urzędników, którzy mierzą się ze strukturalnymi ograniczeniami, jak i społeczników, którzy poświęcają swój prywatny czas i energię działając na rzecz polepszania jakości życia w Warszawie.

¹ *Citizen-driven innovation* to innowacje, których źródłem nie są działania dużych struktur (przedsiębiorstw, samorządów), ale oddolne działania mieszkańców danej miejscowości. Por. Eskelinen J., Garcia Robles A., Lindy I., Marsh J., Muenste-Kunigami A., *Citizen-Driven Innovation: A Guidebook for City Mayors and Public Administrators*, World Bank, Washington 2015.



1.
***Metody zdobywania wiedzy
w procesie badawczym
„Pomysłowość miejska”***



Metody zdobywania wiedzy w procesie badawczym „Pomysłowość miejska”

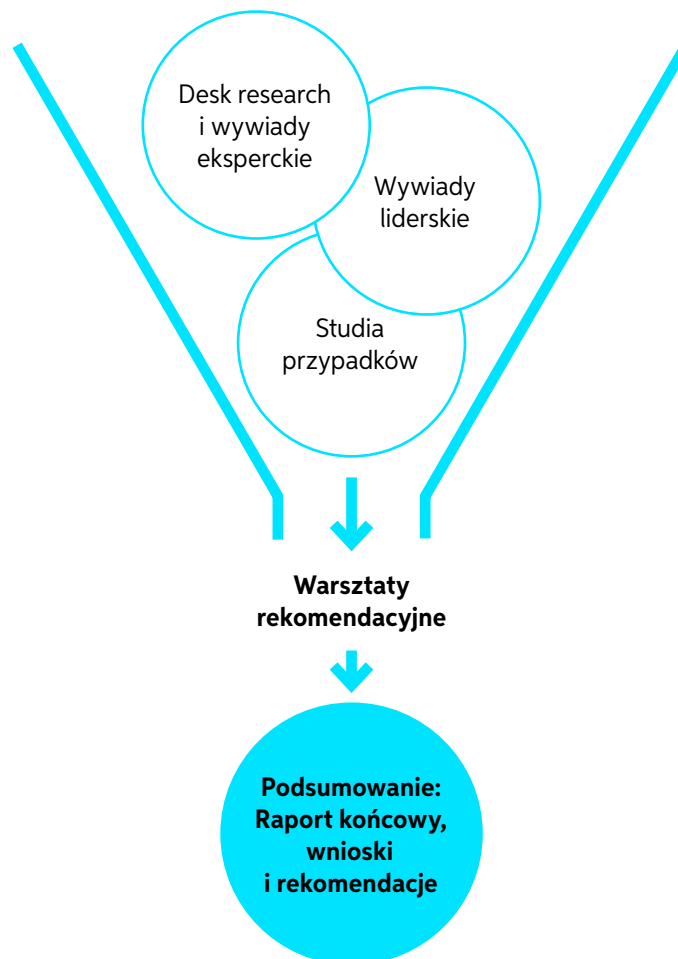
Badanie miało strukturę lejka. Oznacza to, że od analiz na poziomie ogólnym przechodziliśmy do zagadnień szczegółowych.

Proces badawczy składał się z pięciu etapów:

1. Eksploracja – analiza danych zastanych i wywiady eksperckie;
2. Badanie liderów oddolnych inicjatyw;
3. Pogłębione studia przypadków;
4. Warsztaty rekomendacyjne;
5. Podsumowanie – wnioski, rekomendacje, raport końcowy.

Dodatkowo odbyliśmy kilka wielogodzinnych spotkań, w trakcie których nasz pięcioosobowy zespół badawczy dzielił się na bieżąco wrażeniami z intensywnego procesu badania.

Poniżej znajduje się schemat przedstawiający kolejne etapy badania, a dalej – ich opis.



Rysunek 1.

Schemat logiki badania

Źródło: opracowanie własne

Etap 1

Eksploracja – analiza danych zastanych i wywiady eksperckie

Celem tego etapu badawczego była wstępna diagnoza czynników sprzyjających i hamujących oddolną aktywność mieszkańców Warszawy na tle innych miast. Etap składał się z analizy danych zastanych oraz wywiadów eksperckich.

Analiza danych zastanych obejmowała przegląd literatury przedmiotu w zakresie badań aktywności mieszkańców miast. Ponadto, przeprowadziliśmy analizę materiałów zebranych w trakcie „Warszawskiego Festiwalu Porażek”, zorganizowanego przez Towarzystwo Inicjatyw Twórczych „ę” 19 września 2016 roku w Barze Studio. Elementem badania była obserwacja uczestnicząca festiwalu oraz analiza materiałów udostępnionych przez TIT „ę”. „FuckUp Night” czy inaczej festiwal porażek to przyjęta na świecie i coraz popularniejsza w Polsce formuła niezobowiązującego spotkania, na którym ludzie dzielą się doświadczeniami swoich porażek, czyli pomysłami, które nie zostały zrealizowane lub skończyły się niepowodzeniem.

Pięć pogłębionych wywiadów eksperckich miało na celu rozpoznanie istniejących modeli współpracy i wspierania innowacyjności i pomysłowości mieszkańców Warszawy. Badani eksperci wskazywali podstawowe bariery w procesie realizacji pomysłów oraz czynniki wspierające oddolne inicjatywy. Wywiady umożliwiły ponadto wskazanie konkretnych przypadków wartych analizy w toku badania.

Wywiady eksperckie zostały przeprowadzone z osobami mającymi praktyczną wiedzę na temat warszawskiej aktywności miejskiej oraz jej zmian na przestrzeni ostatnich lat – aktywistami i działaczami miejskimi, przedstawicielami instytucji, urzędnikami miejskimi, dziennikarzami.

Etap 2

Badanie liderów oddolnych inicjatyw

Celem tego etapu badawczego było stworzenie opisu 10 pomysłów w oparciu o wywiady z ich liderami.

Wywiady umożliwiły odtworzenie trajektorii pomysłów – od ich narodzin do zakończenia, w tym historii powstania pomysłu, motywacji do działania, aktorów zaangażowanych w proces realizacji, kamieni milowych, barier i czynników wspierających, zasobów wykorzystywanych do urzeczywistniania pomysłów. Badani liderzy oceniali również swoje inicjatywy w kategoriach sukcesu/porażki.

Dobór przypadków do badania uwzględnił następujące zmienne:

- skalę pomysłu (działania lokalne, sąsiedzkie i ogólnomiejskie),
- obszar/temat działania (m.in. animacja kultury, przestrzeń publiczna i jej zagospodarowanie, aktywność sportowa, aktywność obywatelska i społeczna, działania ekologiczne),
- cechy liderów (wiek, płeć, doświadczenie w działaniu),
- typy podmiotów wspierających pomysł (Urząd Miasta, urząd dzielnicy, organizacje pozarządowe, biznes/przedsiębiorcy, uczelnie publiczne, bez wsparcia żadnych podmiotów),
- skuteczność w realizacji działań (pomysły zrealizowane i niezrealizowane).

Dzięki zastosowaniu powyższych kryteriów badaniem zostały objęte tak różnorodne inicjatywy jak z jednej strony działania sąsiedzkie związane z zagospodarowaniem trawnika przy ul. Grażyny, a z drugiej ogólnomiejska walka ze smogiem; działania kulturalne (instalacja UFO) i sportowe (Skwery Sportów Miejskich); działania młodzieżowe („Śmieci na wysokości”) i senioralne (gimnastyka dla seniorek w Centrum PACA); działania wspierane przez biznes deweloperski (Plac przy Krochmalnej), jak i realizowane bez żadnego wsparcia (ogród społecznościowy „Motyka i Słońce”). Szczegółowy opis badanych inicjatyw znajduje się w rozdziale 2.

Etap 3

Studia przypadków

Celem tego etapu było pogłębienie opisu pięciu z dziesięciu badanych wcześniej pomysłów. Na tym etapie chcieliśmy odkryć wpływ innych aktorów zaangażowanych w projekt na jego kształt i historię realizacji. Interesowały nas mechanizmy budowania koalicji, szukania wsparcia, przewyższania trudności. Dzięki studium przypadku mogliśmy „obejrzeć” 5 pomysłów nie tylko z perspektywy liderów, ale także innych uczestników i partnerów. Szczególnie ważne było zrozumienie czynników uruchamiających społeczną mobilizację, prowadzącą do budowania szerszych koalicji.

Każde studium przypadku obejmowało:

- *desk research* na temat danego pomysłu (analiza prasy i mediów internetowych, dokumentów związanych z realizacją, dokumentów będących w posiadaniu lidera pomysłu i partnerów),
- wizję lokalną, umożliwiającą opis obecnego funkcjonowania pomysłu (prowadzoną, gdy zrealizowany pomysł miał stały efekt),
- średnio cztery wywiady z kluczowymi osobami/aktorami, uczestniczącymi w procesie jego realizacji.

Etap 4

Warsztaty rekomendacyjne

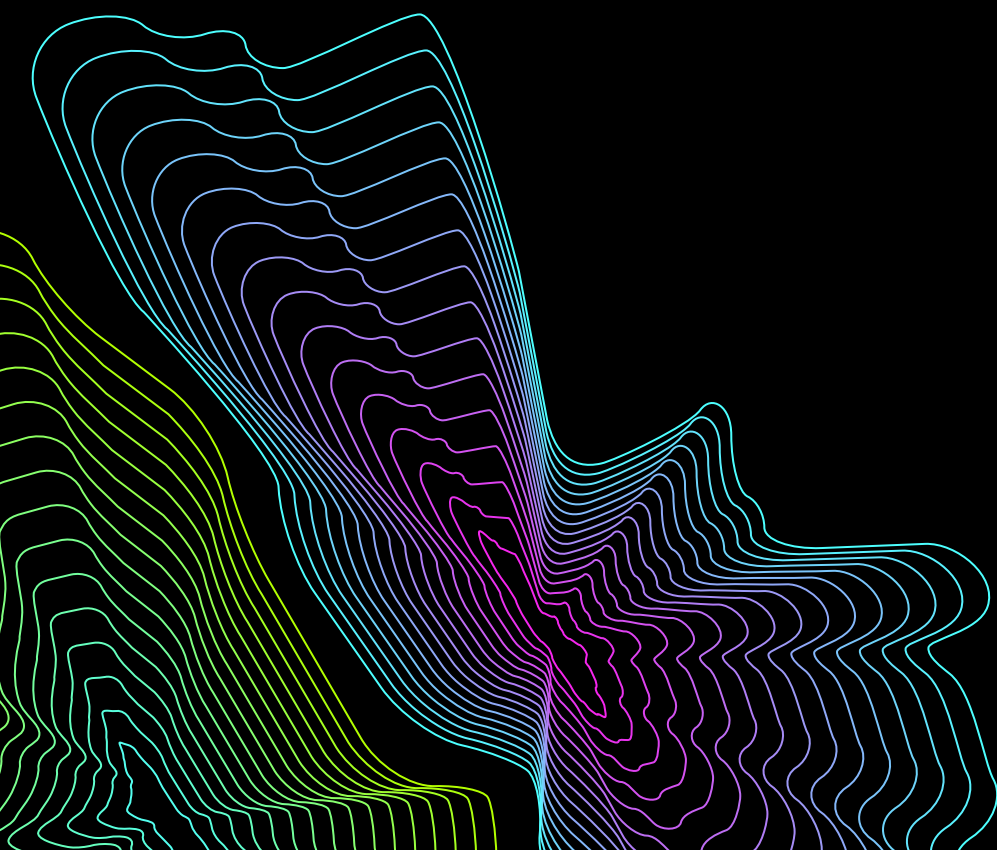
Celem tego etapu była refleksja nad wynikami badania oraz sformułowanie rekomendacji dotyczących zmian w systemie wsparcia oddolnych inicjatyw. W warsztatach uczestniczyły osoby wcześniej badane, a także urzędnicy miejscy i dzielnicowi, którzy mają doświadczenie wspierania inicjatyw mieszkańców. Celem warsztatów było spotkanie perspektyw urzędników z doświadczeniami pomysłodawców, a aktywistów z myśleniem urzędników. Nowy system wsparcia oddolnych inicjatyw musi powstać i być realizowany w dialogu między tymi dwiema grupami.

Etap 5

Podsumowanie

Badanie zwieńczyło stworzenie podsumowania wszystkich działań badawczych oraz kreatywnych (warsztaty rekomendacyjne, konsultacje z ekspertami) w formie niniejszego **raportu**.

2.
***Nowa innowacyjność
– wspieranie pomysłowości
w miastach***



Nowa innowacyjność – wspieranie pomysłowości w miastach

Nasze badanie leży na styku trzech ważnych obszarów tematycznych: nowej roli obywateli w procesach decyzyjnych (określanej jako *citizen-centered approach*), innowacji i innowacyjności oraz pojęcia *Smart Cities*. Podejścia te łączy umiejscowienie mieszkańców jako twórców i kreatorów zmian w miastach, a nie jedynie biernych odbiorców świadczonych przez nie usług. W tzw. *smart cities* mieszkańcy i mieszkanki są już nie tylko zapraszani do partycypowania w życiu instytucji i podejmowania kluczowych decyzji, ale to instytucje mają zmieniać sposób zarządzania, aby wykorzystać potencjał oddolnej pomysłowości i innowacyjności.

Współczesne rozwinięte miasta to przede wszystkim przestrzenie, gdzie, dzięki coraz gęstszemu zaludnieniu, dochodzić może do intensywnej współpracy bardzo różnorodnych grup i szybkiego testowania oraz rozprzestrzeniania się innowacyjnych rozwiązań. To właśnie gwałtowny przyrost populacji miast wymusza na twórcach ich infrastrukturę i usługi coraz lepsze dostosowywanie, reagowanie i – co kluczowe – uznanie innej niż dotychczasowa roli samych mieszkańców. Miasta powinny zatem postawić na zwinny rozwój (*agile development*) i przedsiębiorczość społeczną (*social entrepreneurship*) oraz stać się żywymi laboratoriami dla innowacji (*living labs*). Tylko wówczas wygrają rywalizację o przyciągnięcie najzdolniejszych i najbardziej przedsiębiorczych mieszkańców. W dobie globalizacji takie cechy miast stają się istotnym czynnikiem zachęcającym do imigracji i osiedlenia się ekspertów i wysoko wykwalifikowanych specjalistów.

W 2006 roku, w czasie fińskiej prezydencji w UE zawiązała się inicjatywa tzw. sieci *living labs*, będąca realizacją Manifestu Helsińskiego² i wcieleniem w życie Strategii Lizbońskiej. Oba dokumenty przewidywały stworzenie w Europie warunków do rozwoju innowacji we wszystkich sektorach, co doprowadziłoby do wyrównania konkurencji z USA oraz krajami azjatyckimi. *living labs* polegają na tworzeniu w miastach odpowiednich warunków do innowacji napędzanych przez samych mieszkańców, gdzie producenci i mieszkańcy współtworzą rozwiązania w atmosferze zaufania i otwartości. Taka współpraca umożliwia pojawienie się biznesowych i społecznych innowacji. Celem *living labs* jest podnoszenie lokalnej jakości życia w oparciu o oddolne pomysły mieszkańców.

Co zakłada metodologia *living labs*? Po pierwsze, nacisk na nowe technologie ma, w długiej perspektywie, zredukować koszty oraz prowadzić do wyrównywania szans ekonomicznych mieszkańców. Po drugie, skupienie na lokalnym dobrobycie i zrównoważonym rozwoju musi zawsze odbywać się w łączności z zasobami, inspiracjami i wyzwaniem globalnymi. Po trzecie, w duchu otwartej innowacyjności należy udostępniać mieszkańcom dane do tworzenia aplikacji, narzędzi i rozwiązań (analogicznie jak firmy udostępniają dane dla zewnętrznych producentów *software'u*). Wreszcie, *living labs* oznacza skupienie wokół zagadnień jakości życia i wyrównywania szans, a nie technologicznej efektywności.

2 The Helsinki Manifesto http://elivinglab.org/files/Helsinki_Manifesto_201106.pdf

To nowe podejście przyczynia się do zredefiniowania pojęcia usług publicznych. Administracje miast, korzystając z pomysłów mieszkańców na oszczędzanie wody (np. może to być zadanie dla wszystkich uczniów szkół) czy zachęcając ich do wytwarzania własnej energii, odwracają tradycyjny kierunek przepływu usług – od administracji do obywateli. Okazuje się, że przepływ usług może być dwukierunkowy. Co istotne, zaangażowanie mieszkańców w kreowanie nowych rozwiązań dzieli odpowiedzialność za dobro wspólne, jakim jest jakość życia w mieście. Jest to jednocześnie najskuteczniejszy sposób niwelowania opozycji „urząd”-„mieszkańcy”, obarczonej licznymi stereotypami, a przez to nieefektywnej. Chodzi zresztą o stałe przezwycięzanie podziałów i budowanie rzeczywistych koalicji urzędów, uczelni, centrów technologicznych, organizacji, biznesu i mieszkańców.

Ważnym efektem innowacyjności opartej na współpracy z mieszkańcami i stałej, dwustronnej wymianie wiedzy jest możliwość kreowania efektywnych rozwiązań dla grup do tej pory pomijanych i marginalizowanych w procesach decyzyjnych. Prawdziwa innowacyjność jest przede wszystkim narzędziem adresowania bardziej złożonych potrzeb, harmonizowaniem rozwiązań dedykowanych dla różnych odbiorców i łączenia zasobów tak, by były precyzyjne i uniwersalne jednocześnie³.

Współtworzenie innowacji razem z mieszkańcami jest możliwe przede wszystkim dzięki nowym technologiom zbierania i przetwarzania danych. Należy w tym celu jednocześnie wykorzystać mobilną komunikację, internet rzeczy (*internet of things*, oznacza gromadzenie, przetwarzanie i wymienianie danych za pośrednictwem sieci przez jednoznacznie identyfikowalne przedmioty np. gospodarstwa domowego), rozwiązania w chmurze i media społecznościowe. Bez otwierania dostępu do danych nie może być mowy o *Smart Cities*, w których najlepiej zarządza się ograniczonymi zasobami, na przykład pokazując wolne łóżka szpitalne, skażenie powietrza czy liczbę wolnych miejsc na parkingach.

3 Dobrze to widać w przykładach zebranych w ramach publikacji *Navigate Change: How new approaches to public procurement will create new market* <https://www.scribd.com/document/56449250/Navigate-Change-How-new-approaches-to-public-procurement-will-create-new-markets>

Wdrażanie idei *Smart City* zakłada kolejno:

- **Otwarcie danych** w sposób umożliwiający swobodne korzystanie z nich. Dane stanowią główny czynnik aktywizujący innowacyjność, a jednocześnie często są ukrywane z różnych powodów (zwłaszcza zachowawczego podejścia do bezpieczeństwa)⁴.
- **Budowanie zaufania** poprzez zaproszenie do współpracy dotąd nieobecnych grup (zarówno o dużym potencjale, jak i deficytach) i zredefiniowanie roli administracji (oddanie części kontroli i decyzyjności mieszkańcom).
- **Testowanie kooperacji najlepiej przy rozwiązywaniu konkretnego wyzwania.**
- **Redefinicję roli technologii**, które nie są już funkcjonalnymi protokołami, których zasady działania określają eksperci, a doświadczeniem łączącym rozrywkę, integrację, zbieranie i rozumienie danych. Sposoby ich użytkowania i zastosowania są współtworzone przez wszystkich, którzy mają do nich dostęp. W tym nowym podejściu do technologii innowacje muszą być tworzone przez wszystkie typy użytkowników, nie ma również żadnych gotowych systemów – danych raz na zawsze.
- **Bliska współpraca z liderami z innych sektorów** (długofalowa a nie punktowa). Wydaje się to oczywistością, ale nie jest standardem. To inne sektory – biznesowy, akademicki, pozarządowy – mogą być współpracownikami administracji przy tworzeniu *hubów* czy centrów innowacji.

4 Standardy i metody otwierania danych są szczegółowo opisane w projekcie EU's CitySDKProject <http://www.citysdk.eu/about-the-project/>.

Działania na rzecz wspierania innowacji społecznych podjęły takie miasta jak Mexico City, Barcelona, Bristol, Haga, Amsterdam, Helsinki, Seul, czy też Gdynia.

Laboratory of the City⁵ to innowacyjne biuro w gigantycznym organizmie Mexico City, które skupia się na wyzwaniach, drobnych interwencjach, pilotażach rozwiązań zmieniających sposób funkcjonowania usług społecznych. Wszystkie działania są wypracowywane z mieszkańcami, w poprzek silosów urzędu.

Kolejnym przykładem jest **CitiLab z Barcelony**⁶ – miks centrum szkoleniowego i badawczego oraz inkubatora przedsiębiorczości i społecznych inicjatyw. Internet i technologie są tu wykorzystywane do wsparcia obywateli w kreowaniu oddolnych pomysłów. Kluczowe założenie tego miejsca jest takie, że każdy mieszkaniec jest innowatorem, a miasto ma mu dać wsparcie, by mógł wykorzystać swój potencjał.

Knowle West Media Center w Bristolu⁷ to centrum lokalne, skupione na zintegrowanej pracy z mieszkańcami poprzez sztukę, badania, analizę dostępnych danych, projekty międzypokoleniowe. Wiele projektów jest skupionych na zmienianiu dostępnych usług miasta.

The Haga-Helia living Lab⁸ skupia mieszkańców, organizacje i biznes wokół wspólnej pracy na rzecz mobilnych i opartych na chmurze rozwiązaniach na rzecz miasta. Co ważne jest elementem uczelni wyższej i pokazuje nowe podejście uczelni do obecności w obszarze społecznych innowacji.

W Amsterdamie działa **The Chief Technology Office**⁹ – biuro współpracujące ze wszystkimi departamentami ratusza, skupione na realizacji idei *citizen-driven innovation*. Bodźcem dla stworzenia biura były cięcia budżetowe oraz głęboka potrzeba zmiany zarówno sposobu funkcjonowania ratusza, jak i dostarczanych przez niego usług.

Forum Virium Helsinki¹⁰ jest obecnie częścią ratusza, choć zostało zainicjowane przez firmy z branży ICT, które zrozumiały, że do własnego rozwoju potrzebują innowacyjnego kontekstu miejskiego.

Laboratorium Innowacji Społecznych¹¹ w Gdyni to samodzielna jednostka budżetowa Urzędu Miasta odpowiedzialna za rozwijanie i wspieranie innowacyjnych rozwiązań społecznych skierowanych do mieszkańców Gdyni. LIS jest częścią Pomorskiego Parku Naukowo-Technologicznego, gdzie działają informatycy, biotechnolodzy, projektanci, wynalazcy i innowatorzy społeczni. Samo Laboratorium jest zaangażowane w realizację wielu projektów partnerskich z organizacjami gdyńskimi i instytucjami ogólnopolskimi.

Ciekawym działaniem, które gdyńskie Laboratorium Innowacji Społecznych realizuje, jest **Wymiennikownia czyli Młodzieżowe Centrum Innowacji Społecznych i Designu**¹². Jest to miejsce tworzone przez młodych dla młodych, które wspiera w rozwijaniu pasji i dzieleniu się swoimi talentami z innymi. Główną misją Wymiennikowni jest animowanie oddolnych inicjatyw i pomoc w realizacji pomysłów, pozwalających na wymienianie się swoimi zainteresowaniami czy inicjatywami.

5 <http://labcd.mx/labforthecity/>

6 <http://citilab.eu/en>

7 <http://kwmc.org.uk>

8 <http://www.haaga-helia.fi/en/research-and-development/focus-areas-and-projects/new-business-solutions/open-living-lab-services>

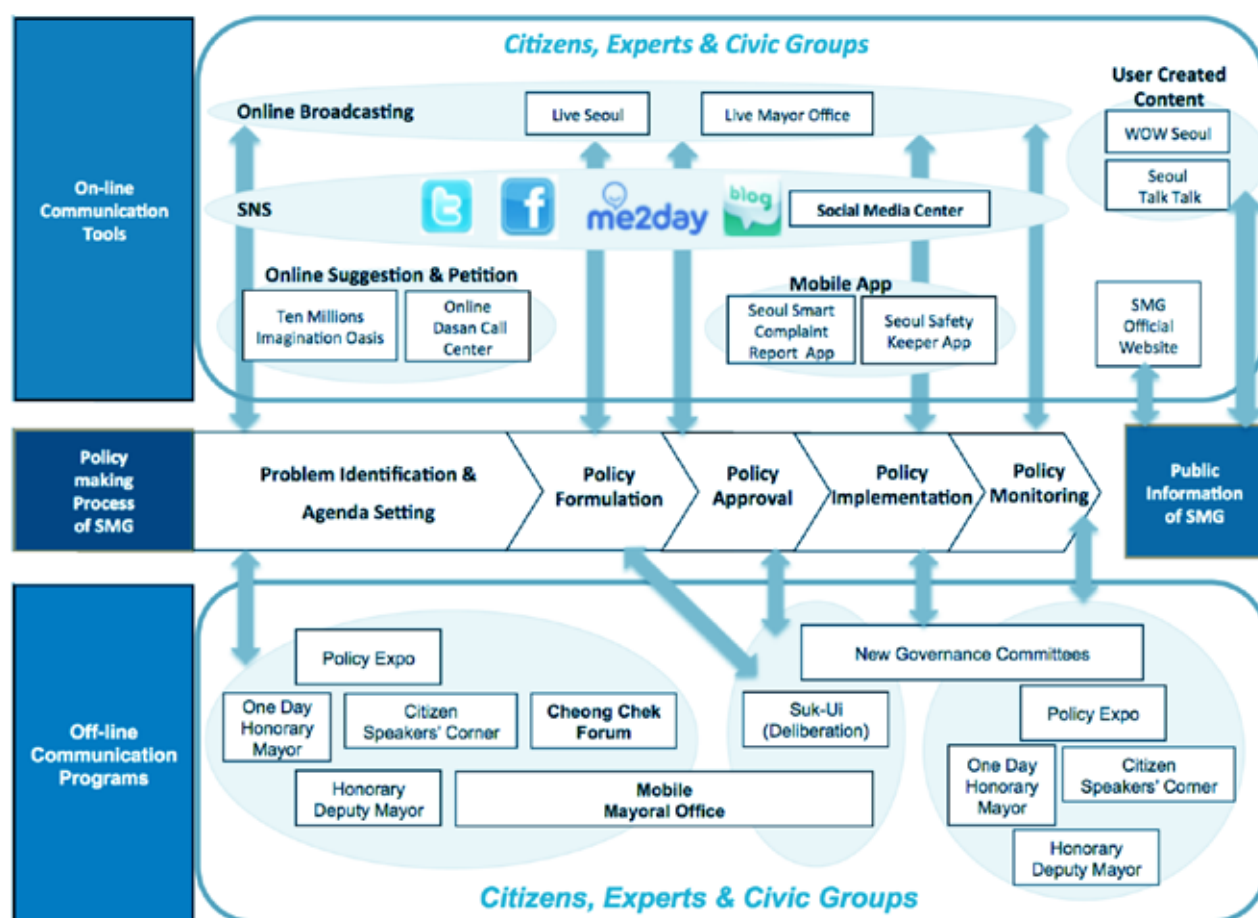
9 <https://amsterdamsmartcity.com/network/chief-technology-office>

10 <https://forumvirium.fi/en/>

11 <http://ppnt.pl/pl/innowacje-spoeczne>

12 <https://pl-pl.facebook.com/wymiennikownia>

Ciekawym rozwiązaniem jest też stosowana w Seulu¹³ wielokanałowa i różnorodna komunikacja z mieszkańcami – wzajemna i niestandardowa, policentryczna i zwinna. Jej schemat przedstawia rysunek poniżej.



Rysunek 2.

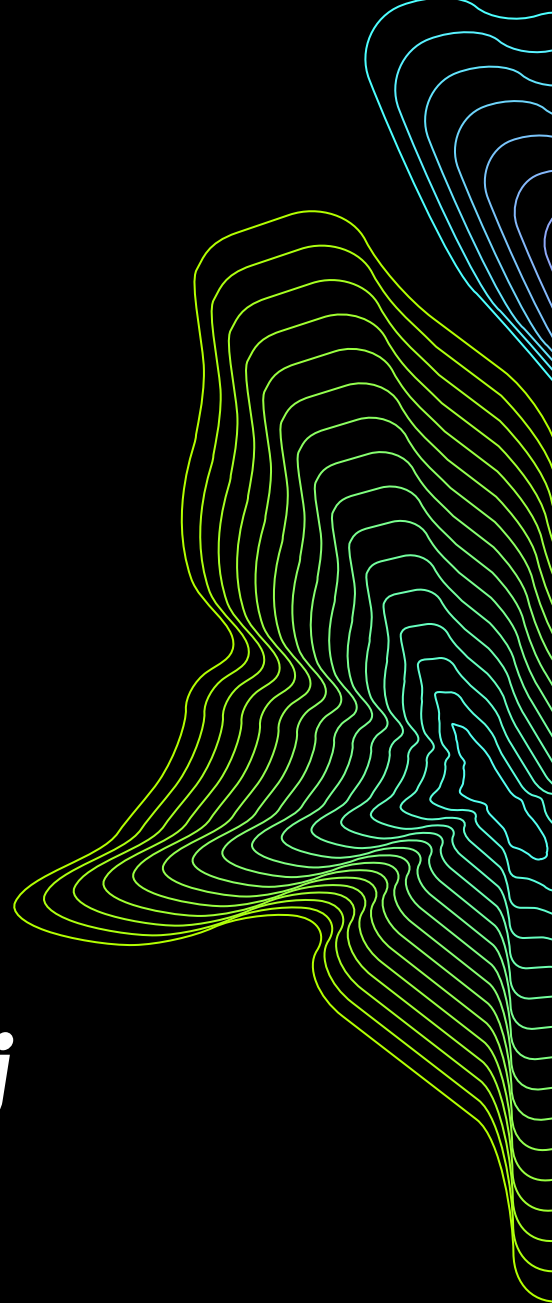
Z tekstu *Seoul City's social innovation strategy: A model of multi-channel communication to strengthen governance and citizen engagement*. SMG – to Social Media Centre.

13 <http://www.transitsocialinnovation.eu/content/original/Book%20covers/Local%20PDFs/98%20SF%20Han%20Kim%20Rim%20%20Park%20Seoul%20Citys%20social%20innovation%20strategy%202013.pdf>

Jak pokazują przykłady innych miast, tworzenie warunków dla innowacji zasadza się na organizowaniu przyjaznej przestrzeni oraz animowaniu aktywności różnych grup mieszkańców w długotrwałych i przemyślanych procesach. Co istotne, prawdziwym wyzwaniem dla miast jest nie tyle, jak tymi procesami kierować, ale jak minimalizować swoją rolę i sprytnie aplikować wypracowane rozwiązania dla dobra wspólnego. Kolejną trudnością jest rozproszenie lub rozpoczynanie procesów wciąż od nowa oraz przesadne skupienie na procedurach zamiast na celu.

Najważniejsze wnioski dla Warszawy z przyglądania się systemom wspierania innowacji w innych miastach są następujące. Po pierwsze, działania wspierające pomysłowość mają charakter wielosektorowy, bez dominacji i kontroli administracji. Po drugie, konieczne jest skupienie się na wyzwaniu i jego kompleksowym rozwiązaniu, co wymaga elastycznego dostosowywania procesu do uwarunkowań danego problemu, a nie odwrotnie (rozwiązywania problemów w ramach istniejących procedur). Po trzecie, konieczna jest neutralizacja problemów biurokratycznych, czyli uznanie, że realizacja pomysłu jest ważniejsza od sztywnego trzymania się procedur. Po czwarte, ważne jest zadbanie o warunki pracy dla innowatorów, biznesu i mieszkańców, w szczególności poprzez organizowanie fizycznej przestrzeni, w której mogą oni wymieniać się ideami i działać.

3.
***Wybrane przykłady
pomysłowości miejskiej
– przedmiot badania***



Wybrane przykłady pomysłowości miejskiej – przedmiot badania

Jak już wskazywaliśmy w rozdziale dotyczącym metodologii, na pierwszym etapie badania wybraliśmy 10 interesujących inicjatyw oddolnych, jakie pojawiły się w ostatnich latach w Warszawie. W dalszej kolejności wyselekcjonowaliśmy 5 inicjatyw i przygotowaliśmy ich pogłębioną analizę. Poniżej znajdują się opisy wszystkich badanych przypadków.

3.1. Gimnastyka dla Senierek

Na czym polegał pomysł?	Celem pomysłu było znalezienie finansowania na kontynuację zajęć gimnastyki dla senierek.
Lider/liderzy	Przedstawicielki grupy senierek korzystających z oferty centrum aktywności lokalnej, w tym także z gimnastyki.
Sojusznicy	Centrum aktywności lokalnej i jego animatorki oraz pozostali członkowie grupy seniorów.
Sposoby realizacji	Inicjatywa lokalna
Okres trwania	Październik 2016 do końca 2017 z koniecznością formalnego przedłużenia w styczniu 2017 (kwestia roku budżetowego)
Przebieg	Liderki otrzymały wsparcie animatorek, bez których nie wiedziały, jakie są możliwości postępowania. Formalnie proces był bardzo trudny głównie z powodu braku przychylności urzędników.
Co utrudniało realizację?	Brak znajomości procedur związanych z realizacją inicjatywy lokalnej i dobrych praktyk, urzędowy język umowy, brak wsparcia liderek ze strony Urzędu Dzielnicy, OPS oraz Rady Seniorów.
Co wspierało realizację?	Dążenie senierek do znalezienia rozwiązania, w tym wsparcie wszystkich członków grupy, zaangażowanie animatorek z centrum aktywności lokalnej.
Skuteczność działania	Działanie było skuteczne. Liderki pozyskały finansowanie na gimnastykę, z której może korzystać cała zainteresowana grupa. Liderki nie uznały jednak tego za sukces, ponieważ inicjatywa nie spotkała się z przychylnością i wsparciem ze strony Urzędu. Nie mają też pewności co do przedłużenia inicjatywy.
Podsumowanie	Doświadczenie pokazuje, jak niewystarczające jest samo stworzenie dostępnego dla mieszkańców rozwiązania/procedury – w tym przypadku inicjatywy lokalnej. Zabrakło wewnątrz urzędu ścieżki wspierającej mieszkańca w realizacji jego inicjatywy – miejsca, w którym może zasięgnąć informacji, otrzymać wskazówki oraz mieć możliwość poproszenia o interwencję czy zgłoszenie swoich zastrzeżeń.



3.2. Trawnik na ulicy Grażyny

Na czym polegał pomysł?	Przywrócenie fragmentu trawnika przy ul. Grażyny. Miejsce przed projektem było zniszczone, rozjeżdżone, nieestetyczne.
Lider/liderzy	Aktywiści z sąsiedztwa (malarka, aktor, dziennikarz)
Sojusznicy	Stowarzyszenie Moja Narbutta, lokalny biznes (kawiarnia, sklep spożywczy zlokalizowane przy rewitalizowanym trawniku), mieszkańcy.
Sposoby realizacji	Inicjatywa lokalna
Okres trwania	Projekt realizowany etapami – pierwszy kawałek trawnika został zrewitalizowany wiosną 2015, drugi jesienią 2015, w planach są dalsze rewitalizacje.
Przebieg	Liderzy poinformowali lokalną społeczność o swoim projekcie, uzyskali deklarację współpracy, wystąpili do urzędu o dofinansowanie w ramach inicjatywy lokalnej i w ciągu weekendu odnowili każdy z kawałków trawnika.
Co utrudniało realizację?	Nie było przeszkód.
Co wspierało realizację?	Mała skala i prostota działania (niewielkie dofinansowanie, niewielki nakład pracy), znani, rozpoznawalni liderzy, zaangażowanie lokalnego biznesu, cel: dobro wspólne, charakter dzielnicy – miejsce, w którym się rzeczywiście mieszka, nie tylko śpi.
Skuteczność działania	Skuteczne. Oba kawałki trawnika zostały odnowione.
Podsumowanie	Kluczowe w tym projekcie są siła jego prostoty, dopasowanie celu działania do możliwości, odpowiedź na rzeczywistą potrzebę i dobre dopasowanie do specyfiki lokalizacji.



3.3. Inicjatywa Nasz Park **studium pogłębione**

Na czym polegał pomysł?	Pomysł polegał na stworzeniu parku na nieużywanym terenie pomiędzy ulicą i wyjściem z metra a blokami przy al. KEN.
Lider/liderzy	Mieszkaniec Ursynowa
Sojusznicy	Inni mieszkańcy Ursynowa, sąsiedzi, lokalne media
Sposoby realizacji	Działania bez wsparcia urzędu – zbiórka pieniędzy wśród mieszkańców, wspólne nasadzenia, imprezy plenerowe, wspólna pielęgnacja parku.
Okres trwania	Od 2007 roku do teraz
Przebieg	W 2007 roku mieszkańcy Ursynowa zniecierpliwieni tym, że Urząd Dzielnicy nie odpowiada na ich prośby i apele, z inicjatywy lidera, sami rozpoczęli nasadzenia drzew na terenie należącym do dzielnicy. Każdy z sąsiadów mógł ufundować drzewo i zawiesić na nim dedykację. W kolejnych latach na tym terenie powstało wzniesienie wykorzystywane zimą przez saneczkarzy, organizowane były imprezy plenerowe oraz odbywały się kolejne nielegalne nasadzenia. Obecnie, w porozumieniu z Urzędem, udało się na skwerze stworzyć siłownię plenerową oraz zbudować chodnik.
Co utrudniało realizację?	Brak współpracy z Urzędem Dzielnicy, który uważał działania sąsiadów za nielegalne. Mieszkańcy oskarżali dzielnicę o utrudnianie nasadzeń i niszczenie drzew w trakcie koszenia trawy, a także wycinkę zdrowych drzew pod pretekstem choroby. Bardzo długo walczono również o chodnik, który ostatecznie nie powstał w takim wzorze, jakiego chcieli mieszkańcy.
Co wspierało realizację?	Przede wszystkim lokalne media, takie jak Gazeta Stołeczna, które nagłośniły sprawę Naszego Parku oraz były partnerem ogólnopolskiej akcji sadzenia drzew zorganizowanej przez lidera inicjatywy.
Skuteczność działania	Udało się stworzyć park, który dziś rośnie i wygląda pięknie, znajduje się w nim górka do zjeżdżania na sankach, siłownia plenerowa, a także teren do organizacji imprez sąsiedzkich czy zajęć sportowych. Nie udało się dojść do porozumienia z Urzędem Dzielnicy, by chodnik potrzebny mieszkańcom miał wybrany przez nich wzór.
Podsumowanie	Inicjatywa miała tylko jednego lidera, co sprawiło, że stał się on „właścicielem” całej wiedzy związanej z parkiem i procesem jego powstawania. Wersje mieszkańców oraz urzędników rozmiągają się co do oceny przebiegu całego procesu.

3.4. Ogród społecznościowy „Motyka i Słońce”

Na czym polegał pomysł?	Stworzenie na Jazdowie ogrodu społecznościowego.
Lider/liderzy	Aktywiści związani z Fundacją Pracownia Dóbr Wspólnych
Sojusznicy	Greenpeace, streetworkerzy, którzy okazali się pomocni przy konieczności pracy z osobami bezdomnymi, zaprzyjaźnieni eksperci z SGGW, poznani wcześniej urzędnicy miejscy życzliwi projektowi i liderowi.
Sposoby realizacji	Fundacja pozyskiwała środki z FIO oraz od innych ngosów. Nie sięgała po fundusze miejskie z wyboru, nie chcąc rozbudowywać struktur fundacji o komórki niezbędne do obsługi formalnej uzyskanego finansowania. Od miasta otrzymała wsparcie w postaci preferencyjnej ceny dzierżawy gruntu w wysokości symbolicznych 10 groszy za metr kwadratowy.
Okres trwania	Od 2015 roku do chwili obecnej
Przebieg	Powstał ogród społecznościowy na Jazdowie, który miał skupiać lokalną społeczność, ale nie cieszył się jej zainteresowaniem. Grupa ogrodników uformowała się więc z osób połączonych wspólnym zainteresowaniem, a nie miejscem zamieszkania. Ogród stał się też miejscem spotkań, akcji, wydarzeń organizowanych przez Fundację Dóbr Wspólnych i inne organizacje. Do ogrodu dołączone zostało działanie edukacyjne – Szkoła Ogrodników Miejskich. W chwili badania decyzje co do dalszych planów działania jeszcze nie zapadły.
Co utrudniało realizację?	Głównie brak zainteresowania założonej grupy docelowej – czyli lokalnej społeczności.
Co wspierało realizację?	Wsparcie innych ngo (Greenpeace), wcześniejsze zaangażowanie członków Fundacji w tematykę – byli już w urzędzie znani, wiarygodni, mieli nawiązane dobre kontakty. Lokalizacja projektu w odpowiednim czasie i terenie.
Skuteczność działania	Nie udało się zaangażować lokalnej społeczności w ogród społecznościowy, Szkoła Ogrodników Miejskich także była umiarkowanym sukcesem frekwencyjnym. Udało się natomiast pozyskać miejsce na Jazdowie, które fundacja chce wykorzystać w kolejnym działaniu – być może do stworzenia restauracji społecznej połączonej z ogrodem społecznościowym.
Podsumowanie	Samo działanie wzmocniło organizację i pozwoliło jej na lepsze zdefiniowanie sposobów działania. Ciekawa jest niechęć fundacji do korzystania z miejskich dotacji związana z wysiłkiem organizacyjnym koniecznym do obsługi takich funduszy.



3.5. Śmieci na wysokości

Na czym polegał pomysł?	Stworzenie filmu pokazującego Warszawę bez reklamy wielkoformatowej i dotarcie z nim do ogółu mieszkańców miasta.
Lider/liderzy	Grupa licealistów niezrzeszona w żadnej organizacji
Sojusznicy	Fundacja Social Wolves – organizatorzy konkursu „Zwolnieni z Teorii” – olimpiady projektów społecznych. Media, które bardzo zainteresowały się projektem młodzieży.
Sposoby realizacji	Projekt zrealizowany w zasadzie bez przepływu pieniędzy, za pomocą pracy własnej liderów, bez kontaktu z Urzędem Miasta czy Dzielnicy.
Okres trwania	2014–2015
Przebieg	Grupa młodzieży postanowiła zrealizować film o tematyce społecznej jako wprawkę przed egzaminem na PWSFTviT oraz jako sposób na dołączenie do grupy młodych, nagradzanych i aktywnych twórców. Zrealizowali film, którego temat został wybrany do pewnego stopnia przypadkowo. Uzyskał on duży rozgłos, ale nie przyniósł żadnego efektu społecznego, ani indywidualnego – nie wpłynął na zapisy dotyczące reklam wielkoformatowych, ani nie pomógł w dostaniu się liderów do szkoły filmowej. Całe doświadczenie nie rozbudziło społecznego zaangażowania twórców reklamy. Grupa się rozwiązała – jej członkowie zaczęli studia na różnych uczelniach.
Co utrudniało realizację?	Młodzież robiła wszystko na własną rękę i własnymi siłami. Nie otrzymali żadnego wsparcia. Dopiero po emisji filmu zostali objęci programem szkoleń (w ramach działania Akcelerator prowadzonego przez Social Wolves), które jednak nie pozwalały im na realizowanie pasji czy rozwój społecznego zaangażowania.
Co wspierało realizację?	Motywacja wewnętrzna – chęć zrobienia dobrego filmu. Motywacja zewnętrzna – udział w konkursie „Zwolnieni z teorii” Fundacji Social Wolves.
Skuteczność działania	Film odniósł wielki sukces, w ciągu tygodnia wyświetlony został ponad 100 000 razy. Przepisy dot. reklam wielkoformatowych w przestrzeni miejskiej nie zostały jednak zmienione. Autorzy filmu nie dostali się na PWSFTviT. Zrezygnowali z dalszej aktywności społecznej – to największa porażka projektu.
Podsumowanie	Nie jest pewne, czy udałoby się utrzymać/rozwinąć społeczne zaangażowanie młodzieży, ale nie było nawet takiej próby – to potencjalnie duża strata.

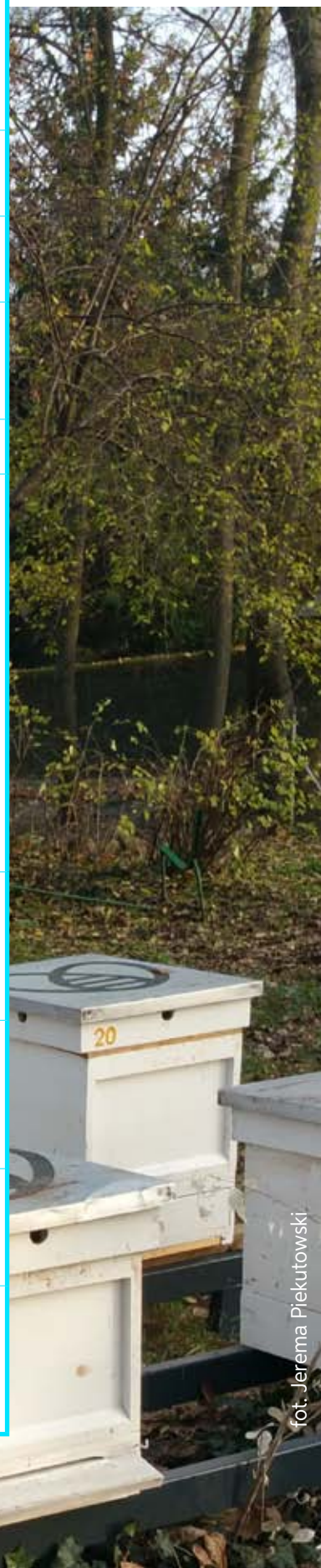


3.6. Instalacja UFO

Na czym polegał pomysł?	<p>Stworzenie czasowej instalacji tworzącej niecodzienną przestrzeń wspólną w samym centrum miasta. Połączenie funkcji parku, kawiarni, dodatkowo mały basen i prowizoryczny hotel dla artystów.</p> <p>Niecodzienna instalacja, która wykorzystwała nieczynną fontannę przy Placu na Rozdrożu była nie tylko zaskakującym „obiektem”, ale też otwartym miejscem animacji kulturalnych, relaksu i sportu.</p> <p>Jest to przykład społecznej architektury, która skupia się na tworzeniu miejsca i oddawaniu go kreatywności organizacji i samych mieszkańców. Miejsce było niezwykle popularne, a obłożenie prowizorycznego hoteliku dla twórców – pełne.</p>
Lider/liderzy	Ewa Rudnicka, francuski kolektyw EXYZT (http://www.exyzt.org/)
Sojusznicy	Fundacja Vlep(v)net, biuro Europejskiej Stolicy Kultury
Sposoby realizacji	Współpraca z organizacją pozarządową, która uzyskała środki na realizację pomysłu, wykorzystanie środków własnych.
Okres trwania	2011
Przebieg	<p>Artystka nawiązała współpracę z Fundacją Vlep(v)net, która w ramach konkursu dotacyjnego Biura Kultury miała zrealizować 3 projekty dziejące się w przestrzeni publicznej. UFO było jednym z nich. Dodatkowo projekt został opisany w ramach aplikowania Warszawy do miana Europejskiej Stolicy Kultury. Koncepcja działania była przez liderkę obmyślana dużo wcześniej, współpraca z francuskim kolektywem również rozpoczęła się dużo wcześniej – dopiero spotkanie z Fundacją i konkurs Biura Kultury umożliwił realizację.</p>
Co utrudniało realizację?	Wymagania formalne dotyczące budowy, sama konstrukcja konkursu grantowego, która bardzo skracała czas realizacji.
Co wspierało realizację?	Zaangażowanie francuskiego kolektywu specjalizującego się w tego typu tymczasowych instalacjach architektonicznych, wsparcie urzędników z CKS-u oraz z biura Europejskiej Stolicy Kultury. Bez nich ten pomysł z całą pewnością nie zostałby zrealizowany.
Skuteczność działania	<p>Frekwencyjnie, medialnie i wizerunkowo pomysł był dużym sukcesem. Miejsce stało się w wakacyjne miesiące bardzo popularne, dopisali animatorzy i partnerskie organizacje. W 2016 roku UFO dostało nagrodę architektoniczną Prezydent m.st. Warszawy w kategorii Wydarzenie architektoniczne.</p> <p>Liderka nie jest zadowolona z cen w UFO-kawiarni. Jej ideą było nietworzenie barier finansowych, słabo wypadła pomoc przy likwidacji instalacji.</p>
Podsumowanie	Ciekawa i spotykająca się z zainteresowaniem propozycja, która nie ma żadnych szans na replikację. Liderka wspomina przygotowanie jako ponadludzką harówkę (bardzo krótki czas od ogłoszenia wyników konkursu do realizacji).

3.7. Otwarty Jazdów **studium pogłębione**

Na czym polegał pomysł?	W pierwszej fazie – obrona osiedla domków fińskich przed rozbiórką; w kolejnych fazach – aktywizacja społeczna i kulturalna osiedla, stworzenie przestrzeni dla NGOs, wreszcie stworzenie społecznościowego modelu zarządzania osiedlem.
Lider/liderzy	Aktywiści i mieszkańcy związani ze Stowarzyszeniem Mieszkańców Domów Fińskich Jazdów
Sojusznicy	Inni aktywiści miejscy, architekci, inne organizacje, media, ambasada Finlandii, Stowarzyszenie Miastodwa
Sposoby realizacji	Inicjatywa lokalna, realizacja projektów europejskich, realizacja inicjatyw własnym sumptem, protest, organizacja konsultacji społecznych.
Okres trwania	Od 2011 r. do dziś (inicjatywa otwarta)
Przebieg	W 2011 r. burmistrz dzielnicy podjął decyzję o rozbiórce osiedla domków fińskich Jazdów, co było bezpośrednim bodźcem do zorganizowania się mieszkańców. W pierwszym okresie główną działalnością była walka o osiedle, jednocześnie organizowane były tam pierwsze wydarzenia kulturalne. W efekcie – początkowo tymczasowo – przestrzeń udostępniono organizacjom pozarządowym. W efekcie protestów zorganizowano konsultacje społeczne, których wynik wskazywał jednoznacznie na zachowanie domków. Decyzja o wyburzeniu została cofnięta. Jednocześnie na Jazdowie zaczęła się realizacja kolejnych działań kulturalnych i społecznych. W trakcie realizacji działań pojawił się pomysł na społecznościowe zarządzanie przestrzenią, który obecnie jest rozwijany.
Co utrudniało realizację?	<ul style="list-style-type: none"> • Brak woli politycznej i trudność w kontakcie z dzielnicą; • brak planów zagospodarowania przestrzennego; • zmiany zarządu dzielnicy; • braki w przepływie informacji między urzędem a aktywistami.
Co wspierało realizację?	<ul style="list-style-type: none"> • Determinacja, kultura dialogu i aktywność mieszkańców; • zbudowanie szerokiej koalicji; • zaangażowanie ekspertów (architektów); • wykorzystanie procedury inicjatywy lokalnej.
Skuteczność działania	Udało się cofnąć niekorzystną decyzję urzędu i stworzyć przestrzeń dla organizacji i działań kulturalnych. Los Jazdowa jednak nadal jest niepewny i ten brak stabilności jest źródłem niedosytu.
Podsumowanie	Na szczególną uwagę z punktu widzenia planowanego systemu wspierania lokalnych inicjatyw zasługuje temat społecznościowego zarządzania przestrzenią – planowany system powinien wspierać takie modele i wykorzystywać doświadczenie Jazdowa.



3.8. Plac przy Krochmalnej **studium pogłębione**

Na czym polegał pomysł?	Przebudowa przestrzeni wspólnej przy ul. Krochmalnej, przystosowanie jej do potrzeb lokalnej społeczności.
Lider / liderzy	Liderka związana z Fundacją Na Miejscu
Sojusznicy	Urząd Dzielnicy Wola, Fundacja Batorego, Skanska, Towarzystwo Inicjatyw Twórczych „ę”, lokalna biblioteka, przedszkole
Sposoby realizacji	Grant Fundacji Batorego, budżet partycypacyjny, inicjatywa lokalna, działania finansowane przez firmę Skanska
Okres trwania	2013–2016
Przebieg	Fundacja Na Miejscu we współpracy z partnerami, porozumieniu z Urzędem Dzielnicy Wola i lokalnymi instytucjami po serii działań animacyjnych wprowadzających w lokalną społeczność (3 miesiące) przeprowadziła konsultacje społeczne w miejscu uzgodnionym z UD jako teren odpowiedni dla projektu. W ich wyniku przygotowany został plan przystosowania wspólnej przestrzeni do potrzeb społeczności. Plany stopniowo wprowadzane były w życie, m.in. w oparciu o finansowanie od dewelopera.
Co utrudniało realizację?	Pracę utrudniał brak lokalnego lidera.
Co wspierało realizację?	Planowanie z uwzględnieniem korzyści odnoszonych przez każdego z partnerów. Działanie zgodne z nową i modną filozofią <i>placemakingu</i> , którą zainteresowani byli także partnerzy (UD, Skanska). Finansowanie tylko niewielkiej części inwestycji z publicznych pieniędzy. Rozbudowane partnerstwa. Długi czas działania umożliwiający wejście fundacji w lokalną społeczność, zdobycie jej zaufania oraz poznanie potrzeb i specyfiki.
Skuteczność działania	Działanie bardzo skuteczne. Udało się zrealizować zaplanowane inwestycje.
Podsumowanie	Nie udało się otrzymać dalszego finansowania. Pomimo sukcesu i opracowania dalszych planów fundacja nie znalazła środków na ich realizację w tej lokalizacji.



3.9. Skwery Sportów Miejskich **studium pogłębione**

Na czym polegał pomysł?	Celem pomysłu jest stworzenie w różnych miejscach miasta przyjaznej przestrzeni dla uprawiania różnych sportów i rekreacji.
Lider/liderzy	Aktywista związany z Fundacją Skwer Sportów Miejskich
Sojusznicy	Architekci, instytucje kultury, amatorskie organizacje sportowe, Centrum Wyzwań Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego, stowarzyszenia branżowe (architektura/media/reklama)
Sposoby realizacji	Inwestycja instytucji publicznej / budżet partycypacyjny
Okres trwania	Od czerwca 2010 do dziś
Przebieg	<p>W 2010 roku lider projektu zainspirowany podobnymi rozwiązaniami z innych krajów rozpoczął działania na rzecz stworzenia przestrzeni dla sportów miejskich. Pomysł początkowo był związany z konkretnym miejscem (kwartał między Marszałkowską, Królewską, Zielną i Świętokrzyską). Realizacją projektu zainteresowała się jednak dzielnica Bemowo, gdzie w 2014 r. otwarto Aleję Sportów Miejskich.</p> <p>W międzyczasie odbywały się kolejne projekty (np. „Skwer w Pawilonie” w budynku Emilii, czy współpraca ze Stadionem Narodowym). W 2015 r. kolejne lokalizacje skwerów przeszły zwycięsko przez budżet partycypacyjny. W chwili obecnej trwają procedury związane z przygotowaniem inwestycji, które nie zostały zakończone w roku 2016.</p>
Co utrudniało realizację?	<ul style="list-style-type: none"> • Trudności z realizacją projektu wynikające z roszczeń do gruntów; • Kryteria cenowe przyjęte podczas wyboru wykonawcy inwestycji; • Brak zrozumienia dla korzyści płynącej z inwestycji w jakość; • Słaby przepływ informacji w urzędzie; • Brak czasu, duży nakład pracy lidera projektu.
Co wspierało realizację?	<ul style="list-style-type: none"> • Stworzenie szerokiej koalicji organizacji partnerskich; • Determinacja i cierpliwość; • Doświadczenie biznesowe lidera.
Skuteczność działania	<p>Udało się stworzyć Aleję Sportów Miejskich, jednak jej jakość i wykonanie odbiega zdecydowanie od wizji pomysłodawców. W chwili obecnej część projektów jest wstrzymana ze względu na problemy formalne. Udało się zbudować pozycję ekspercką fundacji, która doradza przy wielu publicznych projektach dotyczących rekreacji.</p>
Podsumowanie	Istotny jest przepływ informacji między poszczególnymi jednostkami urzędu dotyczący dobrych praktyk – taki przepływ mógłby pomóc we wprowadzeniu formy zamówienia publicznego ułatwiającej realizację projektu w wysokiej jakości.

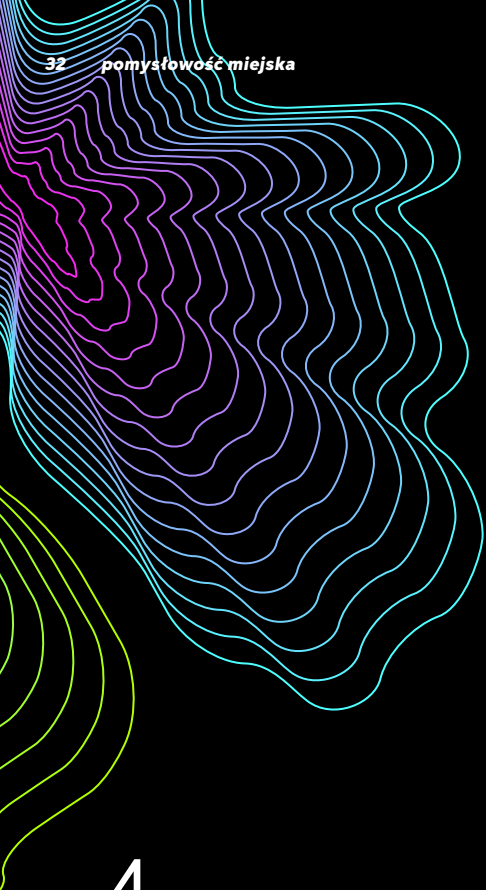


3.10. Warszawiacy przeciwko smogowi **studium pogłębione**

Na czym polegał pomysł?	Działania na rzecz zmniejszenia emisji zanieczyszczeń (głównie pyłów typu PM _{2,5} i PM ₁₀) w Warszawie.
Lider/liderzy	Aktywiści związani z trzema organizacjami – Miasto Jest Nasze (MJN), Warszawskim Alarmem Smogowym (WAS) i Warszawą Bez Smogu (WBS)
Sojusznicy	W przypadku WBS – Polski Alarm Smogowy, częściowo też media („Gazeta Wyborcza”), inne urzędy (Wojewódzki Inspektorat Ochrony Środowiska)
Sposoby realizacji	MJN – nagłaśnianie problemu, krytyka decyzji władz miejskich, organizacje demonstracji (m.in. bieg w maskach) WBS – praca ekspercka, działalność lobbingsowa, branie udziału w konsultacjach społecznych, rozmowy z urzędnikami WAS – forma mieszana obydwu powyższych
Okres trwania	Od listopada 2015 r. do teraz
Przebieg	<p>MJN było pierwszą organizacją, która tak silnie zaznaczyła problem. Zorganizowała konferencję prasową wokół smogu na Placu Bankowym. Zbiegło się w to czasie z akcją GW „Oddychać po ludzku” oraz przeprowadzką aktywistki Polskiego Alarmu Smogowego z Krakowa do Warszawy.</p> <p>Później powstały Warszawski Alarm Smogowy i Warszawa Bez Smogu, które przejęły gros wysiłków podejmowanych w tej sprawie. Do teraz nagłaśniają problem przez media i fanpejdże oraz biorą udział w licznych rozmowach z urzędnikami naciskając w ten sposób na władze. W ostatnich tygodniach problem stał się medialny na poziomie ogólnopolskim, ponieważ władze miejskie dwukrotnie już wprowadziły darmowy dzień komunikacji miejskiej oraz zaczęły ostrzegać przed złą jakością powietrza.</p> <p>Urząd, w opinii aktywistów, działa zbyt wolno w sprawie smogu, próbując nieco zamieść problem pod dywan. Urząd Miasta jest zdania, że podejmuje działania (np. dni darmowej komunikacji miejskiej), jednocześnie zwracając uwagę, że trudno na tym etapie zadowolić aktywistów.</p>
Co utrudniało realizację?	<ul style="list-style-type: none"> • Początkowy rozłam organizacyjny i swego rodzaju konkurowanie między WAS i WBS o uwagę i poparcie Polskiego Alarmu Smogowego. Organizacje kładły nacisk na inne przyczyny zanieczyszczenia. Obecnie napięcie opadło i działania organizacji można ocenić jako komplementarne. • Opór urzędników wobec rozmów z Warszawskim Alarmem Smogowym, który nie jest zapraszany na konsultacje.

Co wspierało realizację?	Uwaga innych urzędników, zainteresowanie mediów i opinii publicznej problemem smogu, zwiększająca się świadomość ekologiczna obywateli.
Skuteczność działania	<p>Nie udało się wprowadzić bardziej radykalnych rozwiązań (finansowanie wymiany kotłów, ograniczenie ruchu samochodowego, powstrzymanie wycinki drzew), ale praca nad nimi jest w toku – wszystkie organizacje raczej optymistycznie patrzą w przyszłość, mimo krytycznego podejścia do działań urzędu.</p> <p>Udało się pobudzić opinię publiczną i rozpowszechnić wiedzę o tym, że problem dotyka wszystkich – i Warszawy, i całej Polski – a nie tylko Krakowa.</p>
Podsumowanie	Przedmiotem analizy jest w tym przypadku pomysł zmniejszenia emisji zanieczyszczeń w Warszawie, który równoległe podjęły trzy różne organizacje, które są różnie traktowane przez urząd miasta. Miasto jest Nasze oraz Warszawski Alarm Smogowy urząd postrzega jako organizacje typu <i>watchdogowego</i> , które są nastawione na krytykę władzy i nagłaśnianie negatywnych efektów. Warszawę Bez Smogu rozpoznaje natomiast jako organizację do współpracy przy szukaniu rozwiązań problemu. Kluczowym sojusznikiem pomysłu okazały się media, które skutecznie nagłośniły problem warszawskiego smogu w ostatnich tygodniach.





4. **Cykle życia pomysłów – trajektorie**

Cykle życia pomysłów – trajektorie

Cykle życia badanych inicjatyw oddolnych są zróżnicowane. Pierwotnie zespół badawczy wyszedł z założenia, że istnieje ramowy schemat, na którym można oprzeć analizę cyklu życia inicjatyw. Schemat ten składał się z czterech etapów:

- geneza – pomysł i budowanie sojuszu,
- planowanie przedsięwzięcia,
- realizacja przedsięwzięcia,
- zamykanie przedsięwzięcia.

Bliższe przyjrzenie się realizowanym w Warszawie inicjatywom skłania jednak do stwierdzenia, że schemat ten nie ma zastosowania do większości z nich, nawet w całkowicie ogólnej, ramowej postaci. O ile inicjatywa rozpoczyna się zawsze od konkretnej motywacji (potrzeba, problem, konflikt – patrz kolejny podrozdział), o tyle późniejsze etapy następują w różnej kolejności, układzie i powiązaniach (np. planowanie równocześnie z realizacją – patrz Otwarty Jazdów czy Nasz Park; zamykanie i powrót do pomysłu realizacji projektu – patrz zajęcia z gimnastyki w CAL itp.). Dlatego przeprowadzona analiza skłania do stwierdzenia, że rozwijanie się inicjatyw lokalnych ma – jak u francuskiego filozofa Gillesa Deleuze’a – charakter **otwarty i rizomatyczny**. Słowo to pochodzi od fr. *rhizome* – kłącze. Rizomatyczny otwarty system u Deleuze’a dotyczy literatury, sztuki i dyskursu politycznego, jednak jego zasady mogą zostać odniesione także do inicjatyw obywatelskich. Jak wskazuje Deleuze:

“ Kłącze opiera się na kilku specyficznych zasadach. Pierwsza z nich to zasada łączności: dowolny punkt kłącza może zostać połączony z dowolnym innym. Druga to zasada heterogeniczności: w kłączu dochodzi do powiązań porządków odmiennego rodzaju. Trzecią jest zasada wielości. Czwartą, (...) zasada nie-znaczącego zerwania: kłącze może zostać przerwane w dowolnym miejscu, lecz posuwa się nadal własną czy też obcą linią; może ulec częściowemu zniszczeniu, lecz zostaje odtworzone, rekonstruuje się¹⁴.

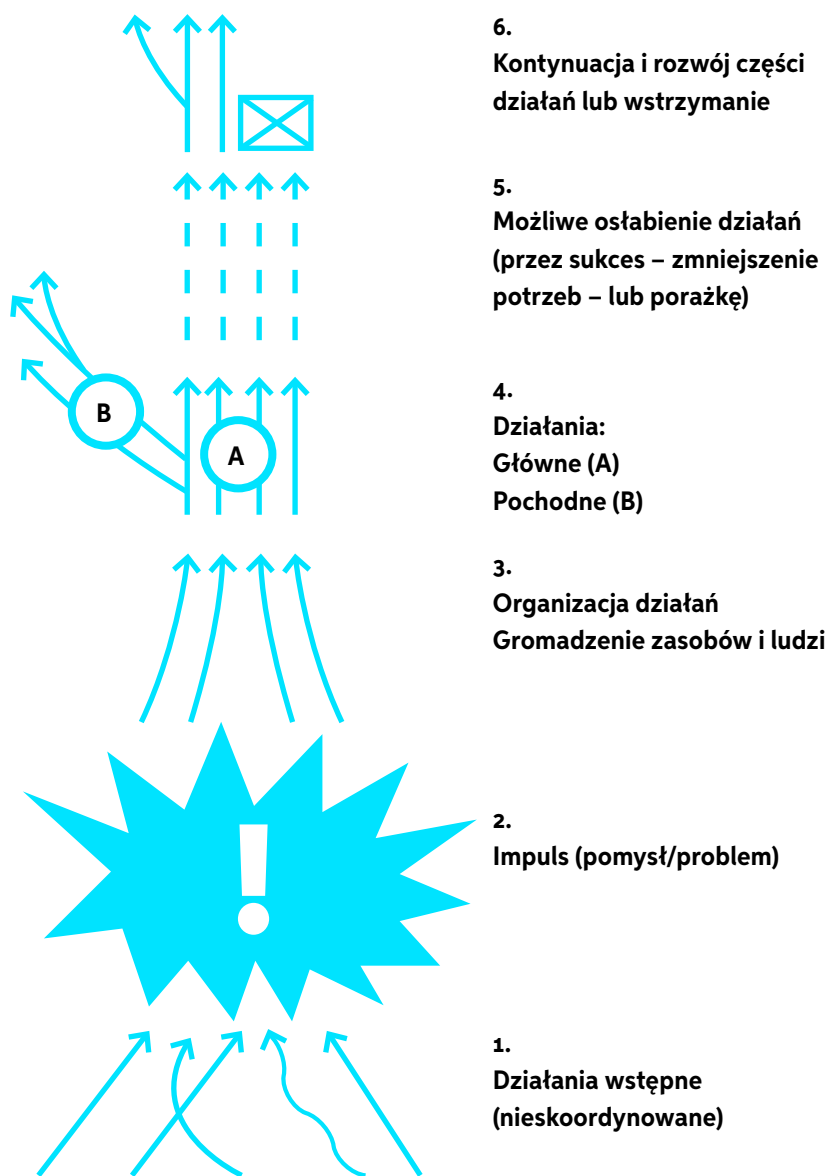
Inicjatywy obywatelskie często nie mają więc struktury linearnej, a raczej organiczną; co więcej – składają się z elementów nieheterogenicznych. Przykładem jest tu Otwarty Jazdów, gdzie do działań na rzecz zachowania przestrzeni i zabudowy w sposób organiczny i naturalny dołączyły się kolejne „odgałęzienia” w postaci przedsięwzięć kulturalnych, artystycznych itp.. Podobna sytuacja miała miejsce w przypadku Naszego Parku, gdzie inicjatywa *stricte* ogrodnicza przekształciła się w działania społeczno-kulturalne i sportowe (koncerty, plany ścieżki rowerowej itp.) lub też Alei Sportów Miejskich na Bemowie.

Organiczny charakter trajektorii inicjatyw miejskich oznacza także, że w wielu przypadkach, trudno jednoznacznie mówić o ich rozpoczęciu lub zakończeniu. Najczęściej mamy do czynienia z (okresowym) wzmocnieniem intensywności lub wygaszeniem danej działalności. Na przykład działania społeczne na rzecz Jazdowa były realizowane przez mieszkańców już od wielu lat w sposób nieformalny, mieszkańcy

¹⁴ Deleuze G., Guattari F., *A Thousand Plateaus: Capitalism and Schizophrenia*, University of Minnesota Press, 1987; Pisarski M., Kłącze; za: <http://techsty.art.pl/hipertekst/teoria/postmodernizm/klacze/klacze2.htm>, dostęp: 30.12.2016 r.

spotykali się, organizowali wspólne wydarzenia, a pomysł stworzenia stowarzyszenia powstał już dawno. A jednak działania zintensyfikowały się w momencie, gdy pojawił się problem, czyli decyzja o rozbiórce domków. W kolejnych latach intensywność działań była zróżnicowana, jednak nie można mówić o zamknięciu przedsięwzięcia. Zdaniem jego twórców będzie ono kontynuowane w sposób otwarty i praktycznie nieskończony (chyba, że dojdzie do zdarzeń, które uniemożliwią tę kontynuację).

Z punktu widzenia zróżnicowania i organicznego charakteru inicjatyw miejskich bardzo trudno o uogólnienie w formie schematu. Mimo to poniżej przedstawiamy próbę graficznego odzwierciedlenia rizomatycznej struktury inicjatywy miejskiej w taki sposób, aby mogło ono stanowić możliwie uniwersalny schemat działań. W dalszej części tekstu znajduje się objaśnienie ramowych etapów przedstawionych na schemacie.



Rysunek 2.

Schemat rozwijającej się organicznie inicjatywy miejskiej na podstawie koncepcji rizomatycznej Gillesa Deleuze'a
Źródło: opracowanie własne

Wg powyższego schematu, mamy do czynienia z następującymi elementami:

- **Działania wstępne** (jeśli istnieją) – mają miejsce przed rozpoczęciem inicjatywy, a ich charakter jest najczęściej rozproszony i nieskoordynowany. Na tym etapie może już występować zarówno planowanie, jak i realizacja działań, jednak nie mają one spójnego i ciągłego charakteru.
- **Impuls** jest momentem rozpoczęcia działań skoordynowanych. W tym momencie następuje mobilizacja zasobów i tworzenie lub rozwój szerszej koalicji.
- Kiedy już zgromadzono zasoby i stworzono bazowe partnerstwo, **działania zaczynają być bardziej zorganizowane**. Realizowana jest „właściwa część inicjatywy”.
- Na kolejnym etapie mogą pojawić się też **działania pochodne**, wspomagające główny nurt lub odchodzące od niego (4).
- Po głównym etapie realizacji działań **ich nasilenie może się zmniejszać**, i wpływ taki może mieć zarówno sukces (zaspokojenie pierwotnej potrzeby), jak i porażka (obniżenie energii, rezygnacja).
- W efekcie **kontynuowane są albo wszystkie działania, albo jedynie część z nich** (niektóre z „kłaczy” rozrastają się w dalszym ciągu i ich zakończenie nie jest przewidziane), lub też realizacja inicjatywy **kończy się**.

Etapy 5 i 6 mogą w dalszym okresie występować cyklicznie, gdyż dotyczą realizacji działań, która, w zależności od potrzeb i czynników zewnętrznych, ma charakter bardziej lub mniej intensywny.

Jakie wnioski wynikają z tego schematu dla wspierania pomysłowości miejskiej? Z pewnością dla projektowania systemu takiego wsparcia istotny jest fakt, iż powinno ono być dostępne praktycznie na każdym etapie inicjatywy, jednak kluczowe są etapy 3 (kiedy to pomysłodawcy organizują swoją pracę i poszukują skutecznych sposobów rozwiązania swoich problemów lub realizacji potrzeb) oraz 5, czyli etap zanikania/osłabienia mocy inicjatywy (chyba że inicjatywa ma charakter tymczasowy i osłabienie z konieczności musi prowadzić do zakończenia).

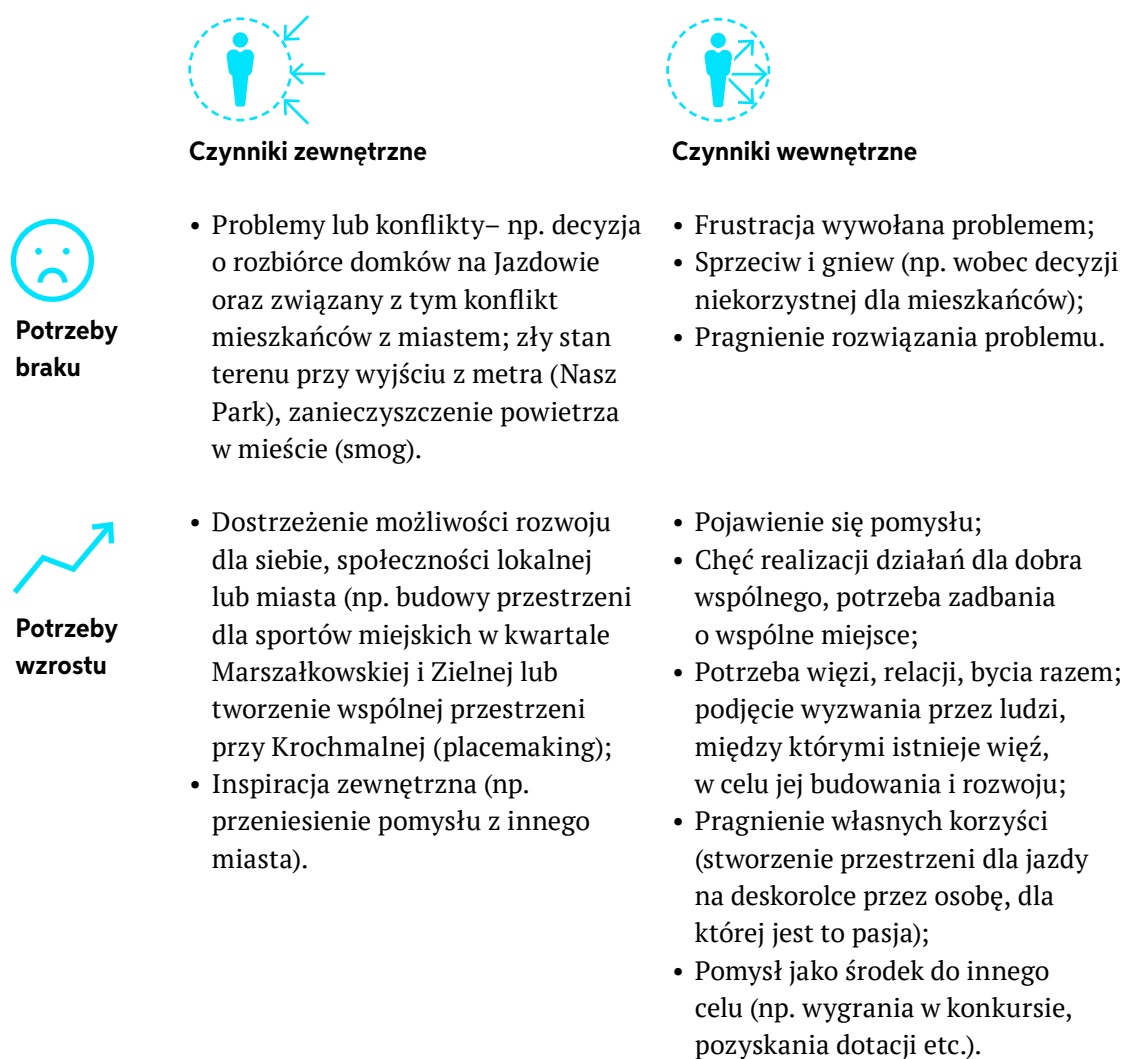
Ponadto należy pamiętać, że sprawne przekazywanie aktywistom informacji na temat możliwości realizowania oddolnych inicjatyw w dużej mierze może przełożyć się na silniejsze rozrastanie się horyzontalne inicjatywy na etapie 4, co oznacza realizację większej liczby działań dodatkowych i pochodnych. Jest to niezwykle cenne, gdyż działania te stanowią wartość dodaną wobec głównego pomysłu (*core idea*) będącego przedmiotem etapów 2 i 3, a jednocześnie ich twórcy i realizatorzy czerpią energię z realizacji głównego pomysłu.

Poniżej przedstawione są najważniejsze elementy poszczególnych etapów oddolnych inicjatyw miejskich z odniesieniem do możliwości ich wspierania lub hamowania elementów negatywnych na każdym z nich.

4.1. Impuls. Geneza inicjatyw

W przypadku badanych pomysłów niejednokrotnie już przed rozpoczęciem „właściwego działania” pojawiały się pierwsze idee i nieskoordynowane inicjatywy. Jednak wszystkie badane przypadki łączy moment, który nazywamy **impulsem** – jest to czas, w którym rozpoczyna się działalność bardziej skoordynowana

i jednoznacznie zdefiniowana. Impulsem tym może być czynnik wewnętrzny lub zewnętrzny. Typologię najważniejszych impulsów można przedstawić zgodnie z teorią Abrahama Masłowa, który wyróżniał potrzeby braku i potrzeby wzrostu (rysunek poniżej).



Rysunek 3.

Potrzeby braku i potrzeby wzrostu jako motywacja do realizacji inicjatyw oddolnych
Źródło: opracowanie własne

Eksperti wskazują, że w Warszawie w ciągu ostatnich lat nastąpiła przemiana. Według nich coraz rzadziej pojawia się motywacja związana z potrzebami braku opartymi na sprzeciwie czy konflikcie, a coraz częściej związana z potrzebami wzrostu. Należy tu jednak podkreślić, że niezależnie od rodzaju motywacji efekty działań mogą być równie konstruktywne. Zgodnie z przedstawionym wcześniej schematem rizomatycznym, nawet jeżeli główny nurt działania napędzany jest impulsem sprzeciwu, to działania pochodne mogą już mieć charakter *stricte* konstruktywne, na co wskazuje jedna z badanych ekspertek:

“ Łączące jest jednak to, że często ludziom czegoś brakowało, jednak jakiś sprzeciw. Z tego potem często wychodziły jakieś pozytywne działania, bardziej konstruktywne(...). Tworzyła się społeczność, która już nie mówiła „dobrze, pokażmy, że tu coś ktoś źle zrobił, a my będziemy o to walczyć”, ale często właśnie pozytywne inicjatywy wynikają z tego, że coś nas motywuje do takiego działania, żeby coś zmienić. (wywiad ekspercki)

Najczęściej impulsem do działania jest jednak **mieszanka motywów**. Wielu respondentów wskazuje, że z jednej strony motywowała ich chęć zrobienia czegoś dla siebie, z drugiej – dbałość o dobro wspólne, a obu tym motywom mogła także towarzyszyć frustracja z powodu jakiegoś istotnego problemu. W chwili obecnej, jak wskazaliśmy poniżej, potrzeby braku występują rzadziej, a aktywiści mają poczucie przestrzeni do działań. Jak stwierdziła jedna z ekspertek:

“ Ale teraz, ostatnimi czasy, wydaje mi się, że jest taka jakaś fala, że ludzie już nie potrzebują sprzeciwu, że chyba jednak udało się powiedzieć: słuchajcie, macie przestrzeń, możecie działać. I że jest taka potrzeba działania. Nie: „jest źle, bo urząd nam nie zrobił, więc zrób nam urządzie”, tylko: „fajnie, żebyśmy my to zrobili”. (wywiad ekspercki)

Rolą administracji przy tworzeniu systemu wsparcia dla oddolnych inicjatyw jest właśnie przekazywanie ogromnej energii, jaka budzi się w działaczach przy okazji sytuacji budzącej sprzeciw, w myślenie pozytywne i konstruktywne skierowane na rozwiązanie problemu, za które odpowiedzialność wezmą sami aktywiści. Ważny jest więc pierwszy kontakt aktywisty z urzędnikiem, podczas którego może zostać zbudowane zaufanie lub nieufność. Z pewnością spokojna i konstruktywna reakcja na skargi i protesty sfrustrowanych mieszkańców jest trudna, jednak opłaca się w dłuższej perspektywie czasowej.

Jeśli chodzi o potrzeby wzrostu, w wypowiedziach aktywistów często pojawiało się pragnienie zrobienia czegoś dla własnych dzieci i kolejnych pokoleń. Takie rozpoczęcie inicjatywy dobrze rokuje, gdyż oznacza pewną bezinteresowność. W większości przypadków jednak aktywista pragnie ujrzeć jak najszybciej efekty swojej pracy, co z kolei motywuje go do podejmowania dalszych działań.

Jednak także motywacja związana z jakimś konkretnym interesem może zaowocować interesującymi rezultatami. Przykładem jest projekt „Śmieci na wysokości”, który *de facto* był środkiem, a nie celem samym w sobie. Grupa licealistów postanowiła podjąć działania, aby zaistnieć w konkursie „Zwolnieni z teorii”, będącym olimpiadą projektów społecznych. Potrzeba ta wynikała po pierwsze z fascynacji lidera środowiskiem młodych, aktywnych ludzi, a po drugie miała stanowić wprawkę, która mogła być wykorzystana przy zdawaniu do Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, o czym przyszli maturzyści marzyli. Choć brakowało motywacji społecznej, ostateczny efekt – spot przedstawiający Warszawę bez reklam zewnętrznych – obejrzało ponad 116 000 osób.

Bardzo istotna jest **motywacja międzyludzka** – potrzeba więzi, bycia razem, budowania relacji. W niektórych przypadkach wiąże się to z tworzeniem nowej grupy, a w innych – z podjęciem wyzwania przez ludzi, którzy lubią spędzać razem czas. Przykładem takiej inicjatywy są zajęcia z gimnastyki, organizowane przez seniorki w Centrum Aktywności Lokalnej przy ul. Paca. W zajęciach uczestniczyła żyta grupa osób. Niestety finansowanie dla instruktorki gimnastyki skończyło się i nie było dalszych środków na kontynuację zajęć. Seniorki – już uaktywnione pierwszym przeprowadzonym przez siebie działaniem oraz wspierane przez animatorki z CAL – postanowiły poszukać finansów na gimnastykę. Ich motywacją były przekonanie o tym, że gimnastyka jest bardzo potrzebna dla ich zdrowia i sprawnego funkcjonowania (*Chcemy jak najpóźniej chodzić z balkonikiem. To jest bardzo ważne dla naszego zdrowia.*) oraz potrzeba bycia razem – uczestniczki stworzyły małą grupę, w której lubiły przebywać i dla dobra której gotowe były podjąć wyzwanie. Poszukiwanie nowego rozwiązania rozpoczęło się pod koniec stycznia 2016 roku. Zaangażowały się w nie dwie seniorki, które były przedstawicielkami całej grupy i miały jej zainteresowanie, wsparcie i deklaracje włączenia się kolejnych osób w razie takiej potrzeby (*My się tym zajęłyśmy, bo nam zależy, lubimy się. A koleżanki powiedziały, że w razie czego gromadą pójdziemy do burmistrza*).

Często pomysły są inspirowane przykładami z innych miejscowości, jak np. przeniesienie do Warszawy pomysłu Krakowskiego Alarmu Smogowego (KAS). Rozwiązania przeniesione z innych miejsc, choć nie zawsze skuteczne w danym miejscu, także powinny być wspierane na pierwszym etapie. W ramach tworzonego systemu wsparcia należy zapewnić aktywistom dostęp do przykładów dobrych praktyk nie tylko z Warszawy, ale także z innych miast w Polsce i za granicą.

4.2. Lider

W badanych inicjatywach występują trzy modele działania, jeśli chodzi o przywództwo:

- **Inicjatywy z silnym liderem–pomysłodawcą** (Skwery Sportów Miejskich, Nasz Park, Krochmalna);
- **Inicjatywy zbiorowe z liderem zmieniającym się** (Otwarty Jazdów);
- **Inicjatywy z wieloma wyraźnymi liderami** (walka ze smogiem);
- **Inicjatywy bez wyodrębnionego lidera** (Trawnik na Grażyny, Śmieci na Wysokości).

W większości badanych inicjatyw, zwłaszcza tych trwałych i udanych, pojawiała się postać silnego lidera, choć nie zawsze był on głównym pomysłodawcą. Niejednokrotnie momentem rozpoczęcia działań był jednoznaczny impuls dany przez niego. Taka sytuacja miała miejsce np. w przypadku Naszego Parku – osoba przewodząca inicjatywę rozwiesiła ogłoszenia, zaprosiła mieszkańców na spotkanie i posadziła pierwsze drzewa.

Z sytuacją, w której lider jest jednocześnie głównym wykonawcą inicjatywy i przyjmuje na siebie odpowiedzialność za wszystkie jej elementy, wiąże się jednak niebezpieczeństwo braku ciągłości w przypadku, gdy będzie on musiał z jakichś powodów – tymczasowo lub w sposób ostateczny – wycofać się z działania. W niektórych przypadkach oprócz niego nie udaje się znaleźć osoby, która wiedziałaby wszystko o inicjatywie – inne dopytywane o szczegóły osoby często zasłaniają się niewiedzą i odsyłają do lidera.

Bardziej skuteczna okazała się „wymienność” liderów. W przypadku Otwartego Jazdowa w pierwszym okresie liderką była prezeska powstałego stowarzyszenia, jednak z czasem jej miejsce zaczął zajmować młody aktywista. Sama liderka tak mówi o wspomnianej sytuacji:

“ Zaproponowano mnie, bo byłam dość młoda, operatywna, mam za sobą 20 lat walki o życie syna, powiedzieli, że będą mnie wspierać, więc podjęłam się poprowadzenia tego. Syn powiedział, że się nie wyprowadzi, więc miałam także prywatną motywację, ale i wspólny interes, żeby ochronić ten teren. Tak, jestem liderką tego. Kiedy więcej zaczął znaczyć internet, to „Dudek” stał się liderem. Jak usiedliśmy spokojnie, bo mieliśmy już sprawy powygrywane, to ustąpiliśmy grupie młodszych, którzy już bardziej technicznie do tego podchodzą, więc ja już trochę odeszłam w cień. (wywiad w ramach studium przypadku)

Typ inicjatywy, która nie ma jednoznacznego lidera lub ma wielu liderów, jest z kolei narażony na wewnętrzne konflikty oraz na rozproszenie odpowiedzialności. System wspierania oddolnych inicjatyw powinien być więc wrażliwy na kwestię przywództwa, w szczególności diagnozować, kto jest aktualnym liderem inicjatywy (nie zawsze jest to ta sama osoba, która stoi na jej czele formalnie) i wspierać tę osobę w sposób szczególny, gdyż od jej entuzjazmu, energii i umiejętności często zależeć będzie powodzenie przedsięwzięcia. Lider z dużymi umiejętnościami przywódczymi i determinacją, budzący zaufanie, jest w stanie osiągnąć duże sukcesy. Przykładem może tu być inicjator i lider Naszego Parku, który wziął na siebie odpowiedzialność, a jednocześnie cieszył się ogromnym zaufaniem mieszkańców tak, że bez problemu powierzali mu pieniądze na kolejne sadzonki (w sumie uzbierał ok. 35 tysięcy złotych).

4.3. Poszukiwanie współpracowników i poparcia wśród mieszkańców

Kolejnym etapem w trajektorii oddolnych inicjatyw – po pierwszym impulsie - jest organizacja działań i tworzenie szerszej koalicji na rzecz pomysłu. Ten etap w dużej mierze zależy od istniejącej już sieci kontaktów, jaką dysponują aktywiści. Niejednokrotnie istotnym problemem okazywała się konieczność „wydeptania ścieżek” – w wielu przypadkach na samym początku aktywiści nie wiedzieli, do kogo zgłosić się w celu realizacji własnego pomysłu, więc zwracali się do osób z najbliższego otoczenia (relacje nieformalne). Korzystano z różnych **kanałów komunikacji** – internetowych i bezpośrednich. Stworzenie widocznych i często odwiedzanych stron internetowych, a przede wszystkim profili na portalach społecznościowych często wyzwalalo reakcję łańcuchową w postaci zainteresowania tradycyjnych mediów – prasy, radia i telewizji.

Bezcenne w budowaniu koalicji jest jednak bezpośrednio docieranie do osób zainteresowanych. Nieraz i w tym etapie uczestniczą media – np. jeszcze przed rozpoczęciem właściwego etapu działań na Jazdowie magazyn „Kontakt” zorganizował tam kolędowanie, które przyczyniło się do budowy partnerstwa.

Można wyróżnić szereg grup, które – z różnym skutkiem – aktywiści próbują włączyć w koalicje na rzecz realizacji oddolnych inicjatyw. Są to przede wszystkim:

4.3.1. Inni aktywiści miejscy i grupy nieformalne

Zazwyczaj zaangażowanie innych aktywistów jest pierwszym i najłatwiejszym krokiem.

“ Najpierw zaczęliśmy trochę się wzorować na stowarzyszeniu mieszkańców osiedla profesorskiego – Przyjaźń, Jelonki, Bemowo – i od nich dowiedzieliśmy się trochę spraw formalnych, jak założyć stowarzyszenie, pomogli nam ze stworzeniem statutu... (wywiad w ramach studium przypadku)

Jednak na tym etapie pojawia się kilka problemów. Jeśli chodzi o **aktywistów**, przede wszystkim problemem jest brak czasu, i choć najczęściej chętnie podzieliliby się z innymi swoim doświadczeniem, trudno znaleźć im miejsce w kalendarzu na taką działalność. Jak wskazuje jedna z badanych ekspertek:

“ Nagle pojawił się taki pomysł, by te osoby [tj. inicjatorzy pomysłów] spotykały się z podobnymi osobami z innych dzielnic. Na to N. N. powiedziała, że nie ma czasu na rozmawianie z ludźmi z drugiego końca Warszawy, że wolałaby się o tym dowiedzieć, nie musząc się z nimi kontaktować. Każda godzina spędzona poza swoim terenem jest godziną straconą. Łażeniem, jeżdżeniem, rozmowami, spotkaniami wszyscy są znudzeni i zmęczeni. (wywiad ekspercki)

Drugim problemem jest konkurencja, powstająca niejednokrotnie między podobnymi inicjatywami, oraz możliwe trudności, których źródłem jest układ sił i relacje między różnymi organizacjami i aktywistami, czasem pozostającymi w konflikcie.

Niezależnie od tego, studia przypadku wskazują, że kontakt z innymi aktywistami był niezwykle cenny dla badanych inicjatyw. Bardzo często dołączenie doświadczonego działacza z zewnątrz znacząco dynamizowało realizację inicjatywy. Nieraz pomysłodawcy mogli zapoznać się ze ścieżkami, które przebyli już inni aktywiści i nauczyć się na ich błędach i sukcesach. Z punktu widzenia systemu wspierania oddolnych inicjatyw niezwykle istotne jest więc kumulowanie tych doświadczeń i wymiar networkingowy, jednak przy uwzględnieniu niewielkich zasobów czasowych działaczy społecznych.

4.3.2. Organizacje pozarządowe

Organizacje pozarządowe są naturalnym sojusznikiem dla liderów oddolnych inicjatyw, tym bardziej, że Urząd Miasta traktuje je jako szczególnego uczestnika dialogu obywatelskiego.

Bardzo ważne we wspieraniu oddolnych inicjatyw jest wykorzystanie potencjału organizacji, które mają na celu wspieranie innych NGOs. Przykładem jest tu działanie Stołeczne Centrum Wspierania Organizacji Pozarządowych (SCWO), prowadzonego przez konsorcjum organizacji. Jedną z nich – Biuro Obsługi Ruchu Inicjatyw Społecznych (BORIS) – znacząco przyczyniła się do rozwoju inicjatywy Otwartego Jazdowa poprzez wsparcie w budowaniu partnerstwa. Z pytaniami o zarządzanie społecznościowe – jazdowscy aktywiści zwrócili się do BORIS. Od tego momentu zaczęło się budowanie partnerstwa lokalnego.

“ Wiedzieliśmy, że działa Stołeczne Centrum Wspierania Organizacji Pozarządowych (prowadzone przez BORIS – przyp. JP), że prowadzą różne szkolenia dla organizacji. Ja uczestniczyłem w Akademii Inicjatyw Sąsiedzkich. BORIS zaczął nam pomagać, a rozmowa zaczynała się od poziomu zero. Nie wiedzieliśmy, jak się buduje partnerstwo. Chodziło o to, by zastanowić się, w jaki sposób działać, w sposób bardziej spisany i zorganizowany. Wytłumaczono nam, na czym polega partnerstwo, że to cały czas nieformalna forma współpracy, że można ją sformalizować, ale można też zostawić na poziomie dobrowolnego porozumienia. (wywiad w ramach studium przypadku)

4.3.3. Przedstawiciele sektora biznesowego

Zaangażowanie sektora przedsiębiorców w realizację inicjatyw społecznych jest czynnikiem niezwykle silnie przyczyniającym się do potencjalnego sukcesu, jest jednak bardzo trudne. Należy tu wskazać przede wszystkim na zupełnie inny język, którym posługują się przedstawiciele biznesu i przedstawiciele NGOs oraz nieformalni aktywiści. Przedsiębiorca może być jednocześnie aktywistą (przykładem jest tu choćby inicjator Skwerów Sportów Miejskich), jednakże jeśli występuje jako przedsiębiorca, należy pamiętać, że często istotną kwestią będzie dla niego zysk (korzyść finansowa, marketingowa, PR-owa). Niejednokrotnie przedsiębiorca może uzyskać takie korzyści angażując się w oddolną inicjatywę. Przy realizacji pomysłu trawnika przy ul. Grażyny na Mokotowie, położona nieopodal kawiarnia „Kubek w Kubek” częstowała pracujące przy trawniku osoby zupą i kawą, a także stanowiła zaplecze magazynowe, w którym można było przechowywać potrzebny sprzęt. Tego typu działanie, poza przyczynieniem się do dobra wspólnego, istotnie przyczynia się także do pozytywnego odbioru kawiarni wśród mieszkańców, a co za tym idzie – do większych zysków.

Zaangażowanie biznesu w inicjatywy oddolne przyjmuje też postać zaplanowanego i konsekwentnego działania. Przykładem jest udział firmy deweloperskiej Skanska w tworzeniu przestrzeni publicznej i miejsca spotkań przy ul. Krochmalnej. Firmę do tego przedsięwzięcia przyciągnęła idea *placemakingu*, o której opowiadała jedna z pracownic:

“ Nasze włączanie się w projekty dotyczące projektowania przestrzeni wynika z chęci zrozumienia potrzeb społeczności lokalnej. Chcemy mieć ofertę, która odpowiada oczekiwaniom lokalnej społeczności. Poszukujemy współpracy fundacji czy organizacji lokalnych, które znają sąsiedztwo i wiedzą, czego potrzeba. W ten sposób możemy wspólnie realizować projekty, robić analizy potrzeb, przestrzeni oraz zbadać, kto tak naprawdę jest mieszkańcem, jaki jest procent mieszkańców, którzy od dawna tam mieszkają, osób napływowych – co to jest za społeczność. (wywiad w ramach studium przypadku)

Atrakcyjność *placemakingu* dla firmy Skanska wynika w dużym stopniu z tego, że idea ta zakłada działanie bardzo bliskie głównemu nurtowi działalności biznesowej firmy i jako takie pasuje do jej aktywności w sposób naturalny. Nie jest dodatkowym zaangażowaniem społecznym, tylko elementem całości – podejścia do biznesu deweloperskiego.

Urząd Miasta lub urzędy dzielnic, organizując system wspierania inicjatyw obywatelskich, mogą przyczyniać się do łączenia aktywistów z sektorem biznesowym, ale także zachęcać ten sektor do angażowania się w tego typu inicjatywy np. przez przyznawanie nagród dla przedsiębiorców szczególnie przychylnych tego typu działaniom.

4.3.4. Eksperci zewnętrzni, akademicy

Zwłaszcza w przypadku działań interdyscyplinarnych, złożonych lub obejmujących trudne do rozwiązania problemy prawne, ekonomiczne lub techniczne, niezwykle istotnym elementem budowania koalicji na rzecz inicjatywy oddolnej jest angażowanie ekspertów zewnętrznych. Zaangażowanie ich może bowiem zaowocować realizacją „działań pochodnych” (patrz schemat rizomatycznego rozwoju inicjatywy oddolnej – etap 4).

Przykładowo, w przypadku tworzenia przestrzeni publicznej przy ul. Krochmalnej ważne było zaangażowanie ekspertów z *Project for Public Spaces* – nowojorskiej fundacji, pełniącej równocześnie rolę „wabika edukacyjnego” dla podmiotów znających ideę *placemakingu* i zainteresowanych bliższym jej poznaniem. Fundacja zaprosiła przedstawicieli *Project for Public Spaces* na wykłady, które okazały się być bardzo atrakcyjne dla przedstawicieli samorządu – był to kolejny argument na rzecz autentycznego zaangażowania się w projekt. Także z punktu widzenia firmy Skanska włączenie tej organizacji w działanie stanowiło istotną rekomendację – nowojorska fundacja ma bowiem pozycję lidera działań typu *placemaking*:

“ *Project for Public Spaces* – w kilku projektach z nimi współpracowaliśmy. W Krakowie i w Warszawie. Chcemy wdrażać filozofię *placemakingu*¹⁵ na wszystkich naszych inwestycjach. Oni dają wsparcie fachowców, mówią o czymś nowym w Polsce – temat przestrzeni publicznej jest dość nowy naszym rynku. (wywiad w ramach studium przypadku)

Także przedstawiciele innych badanych inicjatyw włączali w nie ekspertów zewnętrznych. Wpływa to także bardzo pozytywnie na uwiarygodnienie danej inicjatywy – jak np. w przypadku Skweru Sportów Miejskich, zaangażowanie ekspertów z Centrum Wyzwań Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego do poprowadzenia konsultacji i badań społecznych lub zaangażowanie architektów z SARP w tym samym projekcie. Sam udział osób o potwierdzonej wiedzy specjalistycznej w przedsięwzięciu wpływa pozytywnie na budowę pozycji negocjacyjnej wobec jednostek decyzyjnych.

¹⁵ Tworzenie przyjaznych miejsc spotkań w przestrzeni publicznej.

4.3.5. Urzędnicy

Niezwykle cenne jest pozyskanie urzędu nie tylko jako instytucji wspierającej, ale jako partnera w projekcie. Nie jest to jednak zawsze możliwe ze względu na konieczność utrzymania obiektywności przez administrację – jej przedstawiciele nie mogą wyróżniać jednych inicjatyw względem drugich. Jednak respondenci badania wskazywali, że choć bezpośrednie włączenie urzędów w partnerstwa nie zawsze jest możliwe, to niezwykle istotnym czynnikiem wspierającym było życzliwe nastawienie w urzędzie.

W niektórych przypadkach nawiązana została bliska współpraca z urzędem (na zasadzie partnerstwa). W przypadku inicjatywy przy ul. Krochmalnej, znaczenie tego partnerstwa było podstawowe z wielu powodów. Przede wszystkim działanie podejmowane było na terenie obcym dla fundacji, będącej inicjatorem pomysłu, wobec czego potrzebowała ona partnera, który wskaże właściwe do działania miejsce. Zostało ono wybrane wspólnie przez urząd i Fundację. Ponadto planowane działanie miało dużą skalę – konieczne było dopasowanie projektu do planów dzielnicy wobec tego terenu.

Drugi istotny aspekt ma charakter strategiczny. Planowanym źródłem finansowania w przypadku ul. Krochmalnej był grant z Fundacji Batorego. Warunkiem uzyskania grantu był list intencyjny od samorządu. Nawiązanie tego partnerstwa było więc kluczowe dla powodzenia całego działania i oczywiste z punktu widzenia zarówno Fundacji, jak i urzędu. Na dalszym etapie projektu nawiązane zostały partnerstwa z innymi instytucjami samorządowymi – biblioteką i przedszkolem (o czym więcej w kolejnym podrozdziale).

“*Ja tak widzę naszą rolę – jako gospodarza dzielnicy, który ma kontakt z różnymi grupami i któremu jest łatwiej ludzi ze sobą kontaktować. Przy działaniach w terenie też ten gospodarz musi wyrazić zgodę i jest zainteresowany tym, co fundacja planuje, nie może z góry wyrazić zgody na wszystko.* (wywiad w ramach studium przypadku)

Często pierwszym krokiem do budowania partnerstwa było założenie przez inicjatorów organizacji pozarządowej (Stowarzyszenie Mieszkańców Domków Fińskich Jazdów, Fundacja Skwer Sportów Miejskich). Aktywiści podkreślali, że sformalizowanie działania także pozytywnie wpływa na relacje z urzędem – organizacje pozarządowe w porównaniu do nieformalnych grup i samotnych aktywistów są w pewnym sensie wyróżnianym aktorem dialogu obywatelskiego. Formalności związane z zakładaniem NGOs zajmują jednak dużo czasu i dlatego wskazane jest, by system wspierania inicjatyw oddolnych jako swoich beneficjentów uwzględniał też w dużej mierze grupy nieformalne i pojedyncze osoby, a także – w niektórych przypadkach – inne podmioty takie jak przedsiębiorstwa, spółdzielnie czy pozostałe instytucje publiczne.

O ile niejednokrotnie Urząd Miasta czy dzielnicy nie dysponuje środkami finansowymi na bezpośrednie wsparcie danego pomysłu, o tyle często może udzielić wsparcia promocyjnego dla liderów (strona internetowa Urzędu, profile na portalach społecznościowych, lokalny biuletyn itp.) – i jest to jedno z zadań istotnych dla systemu wspierania oddolnych inicjatyw.

4.3.6. Mieszkańcy

Poparcie mieszkańców dla inicjatywy jest szczególnie ważne, jeżeli przedsięwzięcie realizowane jest na określonym terenie. Aby je zbudować, konieczne jest takie sformułowanie celu inicjatywy, by odpowiadał on na realne potrzeby większej grupy. Tak było w większości badanych inicjatyw, zdarzały się jednak wyjątki. Diagnozy zabrakło przy realizacji ogrodu społecznościowego „Motyka i Słońce”. Nie spotkał się on z dużym zainteresowaniem lokalnej społeczności, do której początkowo był skierowany. Upowszechnienie diagnozy lokalnej powinno stanowić ważny element systemu wsparcia oddolnych inicjatyw. Chodzi zarówno o budowanie u liderów kompetencji potrzebnych do realizacji diagnozy, jak i upowszechnianie wiedzy o potrzebach społeczności. Takie informacje urząd już teraz ma (dotyczą budżetu partycypacyjnego, inicjatywy lokalnej, czy otwartych konkursów ofert), ale wymagają one przyjaznego i intuicyjnego udostępnienia.

Jeżeli cel działania wynika z obserwacji potrzeb i dotyczy sfery wspólnego interesu mieszkańców, łatwo ich zaangażować w działania (przykładem jest tu Otwarty Jazdów, inicjatywa dotycząca trawnika przy ul. Grażyny, czy Nasz Park). Trudniej jest budować szerokie poparcie wśród mieszkańców w przypadku projektu niezwiązanego ściśle z danym terytorium, tj. takiego, którego beneficjentami (odbiorcami) są osoby z różnych miejsc (przykładem mogą tu być Skwery Sportów Miejskich, z których z założenia mają korzystać mieszkańcy całego miasta). W takiej sytuacji przydatne jest przeprowadzenie profesjonalnych badań lub konsultacji społecznych, a także wsparcie działań aktywizujących potencjalne grupy odbiorców projektu.

Przykładem dobrej praktyki jest strategia Fundacji Na Miejscu, działającej przy tworzeniu przestrzeni publicznej przy ul. Krochmalnej. Fundacja współorganizowała lokalne imprezy (na przykład Dzień Przedszkolaka, sąsiedzkie Mikołajki) nawiązując przy okazji relacje, informując o swoich planach i zdobywając zaufanie. Korzystała przy tym ze wsparcia lokalnych instytucji – na przykład biblioteki, która jest od lat wrośnięta w lokalną społeczność i do pewnego stopnia udziela rekomendacji wydarzeniom, które są prowadzone z jej udziałem:

“*My jesteśmy tu długo, 90% naszych użytkowników to lokalni mieszkańcy. Jak coś się u nas dzieje, to ludzie wiedzą, że to jest bezpieczne.* (wywiad w ramach studium przypadku)

Zaangażowanie lokalnego przedszkola ułatwiło dostęp do ważnej grupy odbiorców zamierzonych działań – rodziców małych dzieci. Lokalne instytucje dostrzegały korzyści związane z zaangażowaniem się w projekt, ale znaczenie miał także list intencyjny od samorządu potwierdzający akceptację dla działań Fundacji. Po kilku miesiącach takich działań przeprowadzone zostały warsztaty projektowe dotyczące przestrzeni przy ul. Krochmalnej.

“*Zaczęliśmy od działań animacyjnych z mieszkańcami, które prowadziliśmy przez 3 miesiące. To były działania wprowadzające nas w tę społeczność i pozwalające na zdobycie wiedzy na temat tej przestrzeni. Wtedy zaczęliśmy poznawać lokalnych partnerów – bibliotekę, przedszkole. Tak się zaczęło tworzyć to partnerstwo. Działania informacyjno-animacyjne trwały kilka miesięcy.* (Liderka projektu)

Bezpośredni kontakt i rozpoznawalność lidera projektu były niezwykle istotnym czynnikiem angażującym mieszkańców. W przypadku Jazdowa aktywiści w szczególnie ważnych momentach osobiście odwiedzali domki i rozmawiali z każdym z mieszkańców.

Bardzo cennym narzędziem w budowaniu szerszej koalicji na rzecz realizacji pomysłów okazywały się media społecznościowe. Ich znaczenie było szczególnie widoczne w przypadku Otwartego Jazdowa i Skwerów Sportów Miejskich. Na założony w ramach tego drugiego przedsięwzięcia profil w krótkim czasie zapisało się ponad 1000 osób i pojawiło się wiele pozytywnych opinii. Istotne jest jednak przeniesienie „wirtualnej koalicji” do rzeczywistości – spotkanie bezpośrednie. Niejednokrotnie liczba osób korzystających z przestrzeni wirtualnej jest znacznie większa niż liczba uczestników takiego spotkania (taka sytuacja zdarzyła się właśnie w przypadku Skwerów Sportów Miejskich), jednak to podczas bezpośrednich spotkań podejmowane są najważniejsze decyzje. W tym przypadku także system wsparcia oddolnych inicjatyw może oferować wsparcie lokalowe (udostępnianie sal na spotkania dotyczące tych inicjatyw).

4.4. Planowanie inicjatyw i poszukiwanie wsparcia

4.4.1. Wsparcie ze strony urzędu

Jak już wspomniano wcześniej, w badaniu rzadko można było napotkać inicjatywę, w której faza planowania była jednoznacznie oddzielona chronologicznie od fazy realizacji. Jednakże, niezależnie od chronologii, planowanie i poszukiwanie odpowiednich środków do osiągnięcia celów było bardzo ważnym elementem podejmowanych działań. Początkowym krokiem, obok budowania koalicji i poszukiwania wsparcia mieszkańców, był najczęściej w badanych inicjatywach **kontakt z urzędem jako pierwszym możliwym źródłem wsparcia**. Jednak pierwszy kontakt z urzędem w niektórych przypadkach był jednak doświadczeniem negatywnym.

W przypadku Otwartego Jazdowa ówczesne władze dzielnicy nie chciały podejmować dialogu – wyrazem tego był brak chęci rozmowy burmistrza z aktywistami w programie telewizyjnym i brak zaangażowania dzielnicy w konsultacje społeczne.

Z pewnością kontakt z urzędem w celu uzyskania wsparcia wymaga pewnego doświadczenia w rozmowach z tego typu partnerem. Lider inicjatywy Skwerów Sportów Miejskich nie miał problemu z nawiązaniem kontaktu. Wynikało to jednak z nawyków, jakich nabrał przez wiele lat, łącząc działalność społeczną z pracą w korporacji. Dzięki temu miał doświadczenie w rozmowach i negocjacjach. Napisanie listu z wieloma załącznikami nie było dla niego problemem.

Nie wszyscy aktywiści mają takie doświadczenia i dlatego, dla wielu z nich, kontakt z urzędem jest trudny. Często nie wiedzą, do kogo się zwrócić, a niektórym z badanych trudno było znaleźć odpowiednią osobę na stronach internetowych urzędów.

Zdarzają się jednak całkowicie odwrotne sytuacje – pozytywnego i życzliwego przyjęcia w urzędzie, zwłaszcza w przypadku pozytywnej współpracy w przeszłości. Bardzo ważne jest tu znalezienie wśród urzędników osoby, która będzie „**rzecznikiem**” danej inicjatywy.

W związku z tym niezwykle istotne wydaje się, by w ramach tworzonego systemu wsparcia oddolnych inicjatyw aktywiści mogli trafić bezpośrednio do osoby, która niejako „z urzędu” będzie wchodzić w rolę rzecznika. Osoba taka musi być umocowana przynajmniej na środkowych szczeblach hierarchii urzędowej, tak, by mogła mieć bezpośredni kontakt z najwyższym szczeblem – osobami decyzyjnymi.

“ *To urzędnik realizujący weryfikację formalną powinien być obrońcą pomysłu, zrobić wszystko, by zrozumieć istotę problemu czy potrzeby i zastanowić się, jak jest możliwe jej zaspokojenie. Nieraz to urzędnicy szukają „haków” na pomysły, by ich nie realizować.* (wywiad ekspercki)

Jest to trudne do zrealizowanie ze względu na wymóg obiektywizmu w urzędzie, jednak wydaje się, że przyjęcie roli rzecznika pomysłu przez osobę działającą w systemie wsparcia jest możliwe, przynajmniej na pewnym etapie. Osoba taka byłaby po części mediatorem między pomysłodawcą a wyższymi szczeblami kadry urzędniczej, wskazując osobom decyzyjnym dobre strony pomysłu, a jednocześnie nie pomijając możliwych trudności.

Pozytywny jest także przykład działań skupionych na ul. Krochmalnej. Urząd przyjął rolę gospodarza, który terenu i infrastruktury nie posiada w całości, ale zarządza nimi, dba o ich kondycję i rozwój. Działanie urzędu, które wspierało projekt polegało więc na:

- wspólnym z Fundacją Na Miejscu wyborze terenu działania;
- dopasowaniu swoich planów inwestycyjnych i planów zmian związanych z projektem;
- udzieleniu Fundacji poparcia – list intencyjny, co zwiększało wyjściowe zaufanie, jakim darzyli ją potencjalni partnerzy;
- wskazaniu i udostępnieniu kontaktów do potencjalnych lokalnych partnerów;
- pomocy w negocjacjach ze spółdzielnią.

Wszystkie wymienione powyżej rodzaje działań powinny stać się stałym elementem zakresu zadań jednostki odpowiedzialnej za system wspierania oddolnych inicjatyw obywatelskich.

Przykładem negatywnym, jeśli chodzi o wsparcie ze strony urzędu, jest kasus inicjatywy grupy seniorek, które chciały zorganizować zajęcia gimnastyczne w Centrum Paca 40. W tej sytuacji wstępne zaaprobowanie pomysłu przez osobę na stanowisku decyzyjnym (burmistrza) nie oznaczało wcale pozytywnego załatwienia sprawy. Takie zdarzenia budzą dużą frustrację. Od spotkania z burmistrzem, przez 3 miesiące, od lutego do maja, nikt nie kontaktował się z inicjatorami przedsięwzięcia. W końcu to one nawiązały kontakt z urzędem i otrzymały informację, że nie znaleziono środków na te zajęcia. Jak wskazujemy w dalszej części raportu, tego typu sytuacje mogą prowadzić do całkowitej porażki przedsięwzięcia. Na szczęście w tym przypadku, dzięki animatorkom CAL, znaleziono inną drogę – poprzez inicjatywę lokalną.

Pośród rozwiązań oferowanych przez urząd w badanych inicjatywach najczęściej wykorzystywano właśnie **inicjatywę lokalną** oraz **budżet partycypacyjny**. Cały czas wiele do życzenia pozostawia jednak sposób informowania aktywistów o tych formach wsparcia. Wielu z nich wskazuje, że urzędnicy posługują się prawniczym językiem („paragrafami”), niezrozumiałym dla osób nieobeznanych z prawem, i akcentują trudności zamiast szans.

Inicjatywa lokalna tylko dla części pomysłodawców nie była zbyt trudna. Zdarzały się grupy (zwłaszcza opisane seniorki), które miały problemy z tym trybem. Jednak zarówno w przypadku Jazdowa, będącego pierwszą inicjatywą lokalną w Warszawie, jak i Krochmalnej oraz gimnastyki dla seniorek finalnie udało się złożyć projekty. Nie zawsze jednak otrzymywały one dofinansowanie lub otrzymywały niepełne.

W przypadku budżetu partycypacyjnego niezwykle trudnym elementem jest wypromowanie danego projektu. W tym przypadku urząd, ze względu na konieczność zachowania obiektywności, nie może udzielić istotnego wsparcia, jednak **kumulowanie i udostępnianie wiedzy i dobrych praktyk może wspomóc i zainspirować działaczy**.

Innym przykładem wsparcia otrzymanego z instytucji miejskich są mikrogranty z Domu Kultury Śródmieście, z których korzystali działacze Otwartego Jazdowa. Ten sposób wspierania został oceniony bardzo pozytywnie. Wskazane jest zapewnienie mikrograntów w ramach systemu wspierania inicjatyw oddolnych.

4.4.2. Wsparcie z innych źródeł (poza samorządem)

Inną metodą jest poszukiwanie wsparcia zewnętrznego poza samorządem. Do źródeł, z których korzystali aktywiści tworzący badane rozwiązania, należą m.in. Fundusz Inicjatyw Obywatelskich, środki Norweskiego Mechanizmu Finansowego dla NGOs przyznawane przez Fundację Batorego czy środki European Cultural Foundation. Rzadziej sięgano po fundusze unijne, które już w poprzedniej perspektywie programowania rzadko oferowały możliwość sfinansowania niewielkich działań społecznych, a w perspektywie 2014-2020 ta możliwość ograniczona jest niemal do zera.

Interesująca jest motywacja niektórych organizacji pozarządowych do poszukiwania wsparcia finansowego poza urzędem – jest ona elementem filozofii działania, która zakłada koncentrację na działaniu, a nie na rozwoju organizacji, oraz unikanie tworzenia stanowisk formalnych, niezwiązanych z działalnością jako taką, tylko z jej obsługą. Jak wskazuje jeden z liderów:

“ Ilość pracy, jaką trzeba włożyć w zdobycie grantu i zaspokojenie żądzy urzędników, żeby wszystko było należycie opisane i wyliczone jest absurdalnie duża. Lepiej jest przeznaczyć tę energię na zdobywanie pieniędzy z innych źródeł. Przy małych grantach proporcje pieniędzy do pracy są bez sensu. (wywiad w ramach studium przypadku)

Uzyskanie wsparcia ze źródeł zewnętrznych wymaga umiejętności tworzenia wniosków o dofinansowanie i posługiwania się specyficznym językiem unijnym. Nieuzyskanie dotacji bardzo zniechęca do kolejnych prób, gdyż często aktywiści nie zdają sobie sprawy, że fundusze są ograniczone i o ich porażce we wnioskowaniu nie decydowała niska jakość wniosku, lecz brak środków. **Sfera pozyskiwania finansowania zewnętrznego jest więc także przestrzenią do wsparcia w ramach nowego systemu wspierania inicjatyw obywatelskich.**

Należy tu zwrócić uwagę na fakt, że wielu badanych, zwłaszcza w przypadku nieuzyskania wsparcia z urzędu lub ze źródeł zewnętrznych, angażowało w realizację inicjatyw własne zasoby – przede wszystkim czasowe, ale niejednokrotnie także finansowe lub rzeczowe.

4.5. Realizacja i zamknięcie inicjatyw

W ramach badanych inicjatyw etap realizacji obejmował różnego rodzaju działania, spośród których wyróżnić można przede wszystkim:

- **działania infrastrukturalne** (we wszystkich inicjatywach, a w największym stopniu w przypadku Skwerów Sportów Miejskich i Krochmalnej);
- **działania kulturalne, twórcze, artystyczne** (Otwarty Jazdów, Nasz Park, Krochmalna, Śmieci na Wysokości, Ogród Społecznościowy „Motyka i Słońce”);
- **działania edukacyjne** (Walka ze smogiem, Krochmalna, Otwarty Jazdów, Śmieci na Wysokości, Ogród Społecznościowy „Motyka i Słońce”);
- **działania z zakresu dialogu społecznego** (wszystkie inicjatywy, zwłaszcza Otwarty Jazdów i Skwery Sportów Miejskich)
- **protesty** (Otwarty Jazdów, Walska ze smogiem).

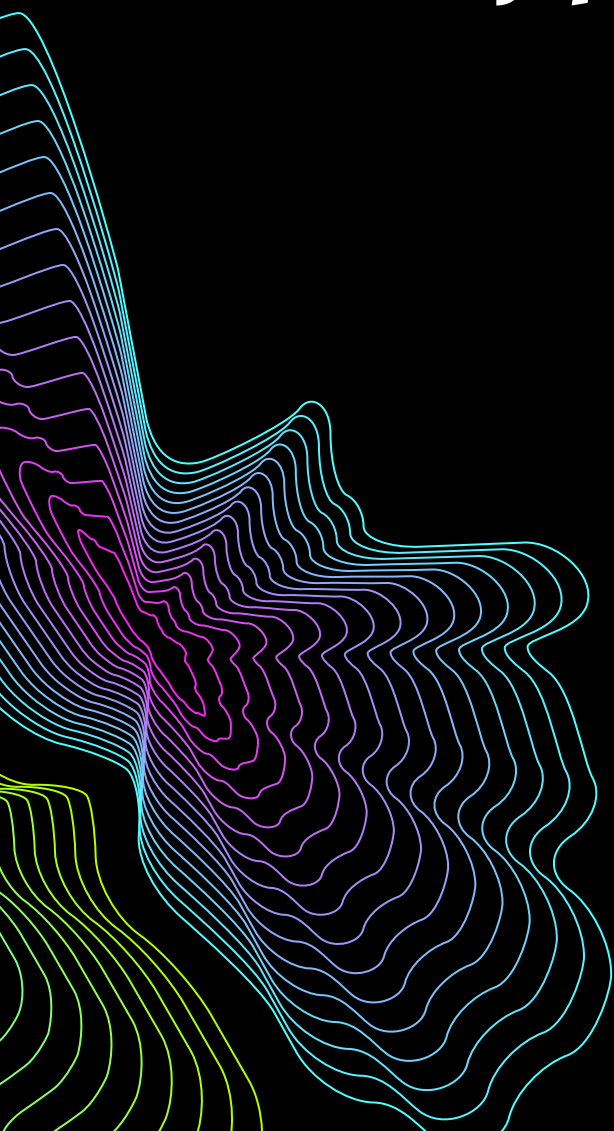
Etap realizacji inicjatywy, jak wskazuje schemat rizomatyczny, obejmuje zarówno działania będące jej rdzeniem, jak i rozrastające się horyzontalnie działania pochodne. Niejednokrotnie okazują się one ważniejsze od działań rdzeniowych. Przykładem może być inicjatywa „Nasz Park” – jej głównym celem było zagospodarowanie i uporządkowanie terenu oraz zasadzenie drzew. Jednak działania, mające na celu stworzenie pozytywnego klimatu wokół działań ogrodniczych same nabrały z czasem odrębnego znaczenia i chwilami okazywały się ważniejsze niż plany budowy parku. W kolejnych latach na terenie osiedla odbywały się pikniki, na licytacjach i zbiórkach na rzecz parku pojawiały się też znane osoby. Te imprezy sprawiły, że sąsiedzi, widząc aktywność innych mieszkańców, pytali, jak mogą pomóc i wspierają inicjatywę finansowo (dając pieniądze na nowe sadzonki) lub angażując się na inne sposoby. Ten etap,

trwający pierwsze 2–3 lata, był kluczowy dla dalszego powodzenia inicjatywy i faktu, że po 9 latach nadal jest ona obecna w świadomości nie tylko mieszkańców, ale i innych aktywistów miejskich, dziennikarzy i urzędników.

Na tym etapie istotną wątpliwość u części aktywistów budzi brak możliwości bezpośredniego wpływu na realizację działań zwłaszcza w przypadku wsparcia z budżetu partycypacyjnego. Oderwanie inicjatorów od realizacji pomysłu, jakkolwiek konieczne z przyczyn formalnych, jest bardzo demotywuujące. Dlatego należy zastanowić się nad możliwością ich częściowego udziału w realizacji działań choćby w sferze doradztwa dla wykonawców oraz zapewnienia jakości oraz zgodności wykonania z pomysłem. Istotny problem wystąpił tu w przypadku Alei Sportów Miejskich na Bemowie, której ostateczne wykonanie znacząco odbiegało *in minus* od wizji pomysłodawców.

Charakterystyczne dla badanych inicjatyw jest to, że w większości przypadków mają one charakter **otwarty na przyszłość**, co oznacza, że nie można mówić o zamknięciu projektu, nawet jeśli działanie „rdzeniowe” zostało doprowadzone do końca (przykład: cofnięcie decyzji o rozbiórce domków na Jazdowie), to działania pochodne funkcjonują w dalszym ciągu i mają być kontynuowane. Kolejne działania planowane są także na Krochmalnej. Inicjatorzy Alei Sportów Miejskich złożyli do budżetu partycypacyjnego wnioski na dwa kolejne skwery, zamierzają też realizować kolejne inicjatywy.

5. ***Trudności i bariery w realizacji pomysłów***



Trudności i bariery w realizacji pomysłów

5.1. Typy problemów i barier

Na podstawie zgromadzonych danych oraz wykonanych studiów przypadku, opracowano typologię problemów i barier, które najbardziej przeszkadzają w realizacji pomysłów. Bariery te można podzielić na **zewnętrzne** (tj. czynniki leżące poza samymi aktywistami i pomysłodawcami) oraz **wewnętrzne** (leżące po stronie aktywistów, związane ze stanem zasobów i relacji w gronie pomysłodawców/realizatorów pomysłu). Przedstawia je poniższy schemat.



Bariery zewnętrzne
(leżące poza samymi aktywistami)

- brak woli politycznej
- nietrzymanie się ustaleń przez stronę urzędową
- zachowawczość urzędników
- brak kumulowania wiedzy i przepływu informacji w urzędach
- powolne załatwianie spraw w urzędach



Bariery wewnętrzne
(leżące po stronie aktywistów)

- brak wiedzy
- brak czasu
- nastawienie na konfrontację, walkę
- wewnętrzne konflikty i sprzeczność interesów

Rysunek 4.

Typy problemów i barier w realizacji inicjatyw oddolnych
Źródło: opracowanie własne

5.1.1. Problemy i bariery zewnętrzne

Pierwszym typem problemu **zewnętrznego**, który przeszkadza istotnie w realizacji pomysłów, jest **brak woli politycznej** do realizacji danej inicjatywy. Przykład Otwartego Jazdowa wskazuje, że konieczna była zmiana na poziomie centralnym (konsultacje zorganizowane przez Urząd Miasta, nie przez dzielnicę), by dokonały się także zmiany w dzielnicy. Brak woli politycznej jest jednocześnie problemem, który, jak się wydaje, najtrudniej rozwiązać; wykonane studia przypadku wskazują, że często na zmianę decyzji polityków wpływają przypadkowe sytuacje lub zbiegi okoliczności (np. ogólna reforma polityki miasta i zwiększenie roli partycypacji przy okazji referendum w 2013 roku).

Jednocześnie brak woli politycznej nie zawsze jest komunikowany wprost. Nierzadko jego wyrazem jest po prostu **nietrzymanie się ustaleń** przez stronę urzędową. Tego typu sytuacje bardzo zniechęcają aktywistów do działania.

Kolejnym problemem leżącym po stronie urzędu, na który wskazują aktywiści, jest **zachowawczy sposób podejmowania decyzji przez urzędników**. Oznacza to takie działanie, którego główną intencją nie jest realizacja inicjatywy, ale zapewnienie maksymalnego bezpieczeństwa samemu urzędowi. Zdaniem jednego z badanych aktywistów wynika to z braku akceptacji dla porażki. O ile w sektorze prywatnym, w ostatnich latach mówi się dużo o tym pozytywnym podejściu do niepowodzeń, o tyle sektor publiczny nie jest otwarty na ryzyko i na ciągłe doskonalenie swoich produktów i usług:

“Elementem kultury współczesnego rynku usług jest tolerowanie porażki, błędów, o ile się dąży do doskonalenia i wyciąga wnioski – to mi się wydaje niezbędne dla budowy kultury innowacji, żeby można było bezpiecznie wprowadzać rozwiązania i je udoskonalać. Współczesne produkty nie są projektami od A do Z, tylko wymagają

ciągłej analizy i doskonalenia – to nie jest do końca logika działania urzędów. (wywiad w ramach studium przypadku)

Przykładem zachowawczego podejścia jest stosowanie w zamówieniach publicznych przede wszystkim kryteriów ceny i terminu wykonania, co drastycznie odbija się na jakości wykonania. Jak wskazuje jeden z ekspertów:

“Problemem jest to, że urzędnicy zawsze mogą oceniać projekt najłatwiejszym kryterium (i zrozumiałym oraz bezpiecznym), czyli jego kosztami. To uniemożliwia realizację działań bardziej skomplikowanych, niestandardowych lub po prostu o wyróżniającej się jakości. (wywiad ekspercki)

Niejednokrotnie tego typu podejście wynika także z **braku kumulowania wiedzy i przepływu informacji** między poszczególnymi jednostkami urzędu. Przykładem jest niechęć jednej z jednostek do zastosowania przygotowanych we współpracy z badaczami z CWS UW, sportowcami i Stowarzyszeniem Architektów Polskich kryteriów jakościowych oceny ofert na projekt funkcjonalno-użytkowy skwerów sportów miejskich. Jednocześnie tego typu kryteria były już stosowane przez inną jednostkę we flagowym projekcie „Warszawskie Centra Lokalne”. Wynika z tego, że aktywiści muszą dostarczać **precedensów**, ukazujących np. możliwe interpretacje prawa działające na korzyść inicjatyw. Rekomendacją dla nowo powstającego systemu wsparcia może być np. stworzenie „księgi precedensów”, dostępnej dla wszystkich urzędników i zawierającej podobne rozwiązania, zastosowane z powodzeniem w przeszłości.

Problemem leżącym po stronie urzędu jest także bardzo powolne załatwianie niektórych spraw (np. bardzo długotrwałe akceptowanie raportu z konsultacji dotyczących Jazdowa lub długotrwałe rozpoczęcie konsultacji społecznych związanych ze Skwerami Sportów Miejskich).

5.1.2. Problemy i bariery wewnętrzne

Istotnym problemem **wewnętrznym** bywa **brak wiedzy** w gronie aktywistów, pomysłodawców i realizatorów pomysłów. Najczęściej jest to:

- brak wiedzy dotyczącej metod zdobycia zasobów, które można wykorzystać po to, by zrealizować pomysł;
- brak wiedzy dotyczącej warunków prawnych realizacji pomysłu;
- brak wiedzy dotyczącej realnej sytuacji w obszarze, którego dotyczy pomysł (stanu prawnego i innych okoliczności, np. kwestii związanych z własnością przestrzeni, na której miałby być realizowany projekt);
- brak specjalistycznej wiedzy dotyczącej samej realizacji pomysłu.

Problem ten wynika też ze wspomnianego już wcześniej **braku kumulacji wiedzy**, nie tylko w urzędzie, ale także wśród samych aktywistów. Niekumulowanie się wiedzy jest ściśle związane z jej rozproszeniem. Podejmowane są w sposób punktowy różne przedsięwzięcia, których ślad z czasem ulega zatarciu (np. mapa rzemieślników warszawskich, opracowywana przez osoby, które później rozpoczęły inną działalność – dane, jak i sama mapa, zaginęły). Jak wskazuje badana ekspertka:

“ To jest największy problem tego miasta, że wiedza się nie kumuluje, że pewne tematy są w kółko przerabiane raz po raz. To tak, jakby od nowa wymyślać koło za każdym razem. (wywiad ekspercki)

W realizacji inicjatyw aktywistom przeszkadza **brak czasu** i trudności z pogodzeniem działalności społecznej z pracą zawodową i życiem prywatnym. Niejednokrotnie niezbędny nakład pracy i inwestycji jest zbyt duży w relacji do osiągniętych korzyści, zwłaszcza, gdy temat jest b. trudny, złożony, i zajmuje dużo czasu. Niejednokrotnie konieczna jest rezygnacja z części prywatnego życia. Z tym wiąże się także niechęć do spotkań, zebrań i wyjazdów, dlatego projektując system wspierania inicjatyw obywatelskich należy położyć nacisk na możliwość otrzymania wsparcia w jednym miejscu i – o ile to możliwe – online.

Problemem bywa **nastawienie niektórych aktywistów na konfrontację** i związany z tym brak zrozumienia dla działań urzędu. Tego typu nastawienie w skrajnych przypadkach może uniemożliwiać dialog.

Problemem niektórych aktywistów są też **wewnętrzne konflikty i sprzeczności interesów wśród samych aktywistów**, które prowadzą do powstawania konkurencyjnych wobec siebie wersji jednej inicjatywy. Urzędnik wspierający taką inicjatywę musi odgrywać po części rolę mediatora wobec aktywistów.

5.2. Radzenie sobie z problemami

Badani aktywiści i urzędnicy stosują różnorodne strategie radzenia sobie z ww. problemami. Poniżej przedstawione są najczęstsze modele działania w sytuacjach problemowych.

- Skuteczną formą radzenia sobie z negatywnymi decyzjami urzędów jest klasyczna korporacyjna **technika eskalacji** – próba znalezienia osoby z wyższych szczebli hierarchii, która nie będzie bała się podjąć decyzji (np. odwołanie do Urzędu Miasta w przypadku negatywnej decyzji dzielnicy). W takiej sytuacji konieczne jest jednak pilotowanie sprawy i zapewnienie przepływu informacji w hierarchii urzędowej.
- **Strategia „stopy w drzwiach”** – powoływanie się na decyzje pozytywne podjęte w drobnych sprawach, aby przeforsować decyzje dotyczące spraw ważniejszych. Podejście takie wymaga jednak niezwyklej determinacji i nie ma gwarancji, w jakiej formie projekt zostanie w końcu zrealizowany.
- **Odwołanie się do ekspertów** – znalezienie zewnętrznego autorytetu i zbudowanie podmiotowości w relacji w ten sposób. Jest to także jeden z głównych sposobów radzenia sobie z brakiem wiedzy specjalistycznej i umiejętności.
- **Odwołanie się do mediów** – nacisk medialny niejednokrotnie jest jedyną możliwością zmiany woli politycznej.
- **Strategia „zdarłej płyty”** – oparta na uporze, determinacji i ciągłym powracaniu do sprawy. Wymaga to jednak szczególnych zdolności emocjonalnych – umiejętności niezalamywania się porażkami oraz nieunoszenia się dumą i emocjami (Jeden z badanych aktywistów stwierdza: „My nie mamy takiego słowa w słowniku jak «duma!»”).

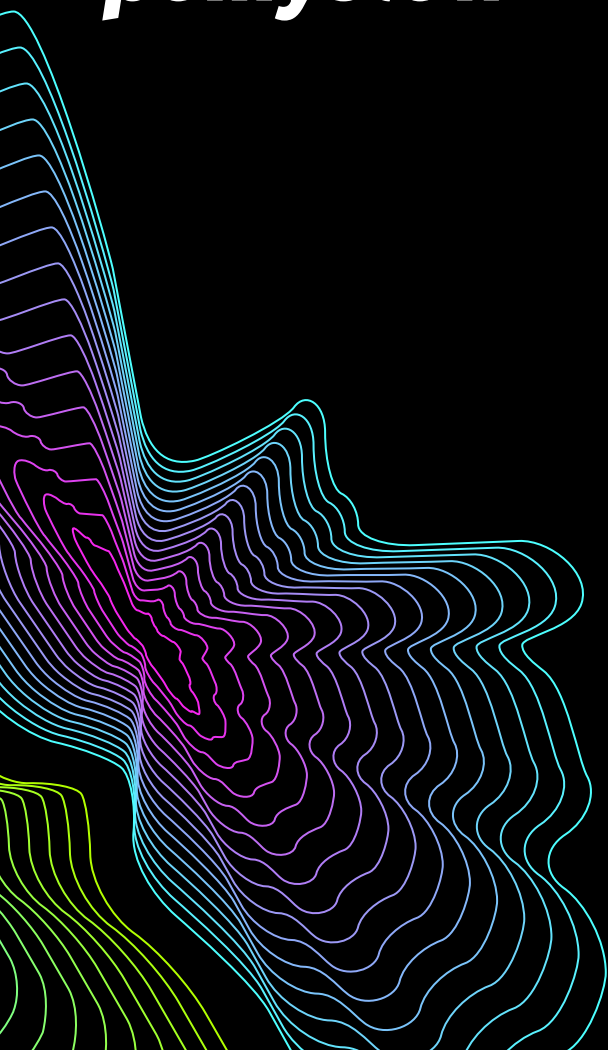
5.3. Porażka – jej przyczyny, okoliczności i następstwa

W każdej z badanych inicjatyw występowały momenty załamania. Momenty krytyczne wiążą się przede wszystkim z sytuacjami takimi jak:

- niedotrzymanie warunków umowy przez jedną ze stron;
- brak partnerskiego podejścia do drugiej strony;
- zbyt długie oczekiwanie na decyzję;
- zbyt duże oczekiwania od drugiej strony – poniżej przykład związany z próbą organizacji zajęć gimnastycznych przez grupę seniorek w Centrum Paca,
- kilka mniejszych porażek z rzędu, zwłaszcza w przypadku ubiegania się o wsparcie finansowe,
- brak informacji zwrotnej na temat losów przedsięwzięcia.

Z perspektywy czasu niejednokrotnie porażka prowadzi do uczenia się na własnych błędach, a jeśli jest spowodowana złym planowaniem – do redefinicji pomysłu. Bywają jednak także sytuacje, w których zniechęcenie jest tak duże, że odbiera siły do realizacji dalszych inicjatyw.





6.
**Zasoby i czynniki
wspierające realizację
pomysłów**



Zasoby i czynniki wspierające realizację pomysłów

Zasoby i czynniki wspierające realizację pomysłów można przede wszystkim podzielić na kilka grup, które przedstawia poniższy schemat.

Czynniki wspierające realizację pomysłów

	Zasoby indywidualne	dotyczą osobistych cech aktywistów lub urzędników
	Zasoby społeczne	wynikają z relacji między ludźmi, grupami, instytucjami
	Zasoby pomysłu	są związane z samą ideą i jej otoczeniem
	Inne zasoby	np. związane z innymi inicjatywami lub sytuacją w otoczeniu

Rysunek 5.

Zasoby i czynniki wspierające realizację pomysłów

Źródło: opracowanie własne

6.1. Zasoby indywidualne

Najważniejszym zasobem indywidualnym, który pozwala w sposób ciągły i skuteczny zrealizować inicjatywę oddolną, jest postawa **aktywizmu**, czyli zamiłowanie do samodzielnego i wspólnego działania. Cecha ta bardzo często jest kształtowana w dzieciństwie. Jak wskazuje jedna z badanych aktywistek:

“ Wychowałam się w małym mieście, gdzie nic się nie działo, ale było harcerstwo. Tam bardzo aktywnie sami sobie organizowaliśmy czas w myśl zasady, że jak sami tego nie zrobimy, to nikt tego dla nas nie zrobi. Teraz widzę, że to była taka świetlica, centrum aktywności lokalnej, w którym sami sobie organizowaliśmy czas. Przeniostałam się do Warszawy już zarażona, nauczona aktywizmu. (wywiad liderki)

Wskazuje to na fakt, że aby w mieście były realizowane udane inicjatywy oddolne, nie wystarczy stworzenie systemu ich bezpośredniego wspierania, ale także praca u podstaw, poczynając od systemu oświaty, a nawet wychowania przedszkolnego, a skończywszy na innych instytucjach kształtujących tego typu postawy:

“ Trafiałam do klubu osiedlowego Surma i tam spotkałam osoby, które tę pasję i aktywną postawę znakomicie we mnie wypielegnowały. Potem były setki wolontariatów, staży, ale wszystkie były gorsze. W Surmie byłam 6 lat: organizowałam wystawy, wieczory poetyckie, koncerty lokalnych artystów-amatorów. (wywiad liderki)

Kolejną bardzo ważną cechą, uzupełniającą aktywizm jest **determinacja**, czyli zdolność do konsekwentnego i zrównoważonego energetycznie działania niezależnie od niesprzyjających okoliczności. Jest to także w dużej mierze cecha osobowa, jednak wsparcie w najtrudniejszych momentach realizacji inicjatyw może pomóc aktywistom w jej ukształtowaniu.

Lider inicjatywy oddolnej nie musi mieć charyzmy porywającej tłumy, powinien jednak **budzić zaufanie i w ten sposób umieć zjednać sobie sojuszników**. Zaufanie budzą osoby **życzliwe, nieunoszące się dumą**, budujące wokół siebie kulturę dialogu. Cechom tym musi towarzyszyć jednak także przedsiębiorczość, odwaga i ambicja. Przeanalizowane przypadki wskazują, że fundamentalną cechą lidera inicjatywy oddolnej jest umiejętność podejmowania ryzyka i gotowość do wprowadzania rozwiązań, które niejednokrotnie nie były wcześniej obecne w Polsce.

Inną istotną cechą jest **umiejętność delegowania zadań**. Budowa trawnika na ul. Grażyny to przykład prostego działania, które nie zostałoby podjęte bez lidera. Taką rolę pełnili wnioskodawcy, którzy nie tylko formalnie firmowali projekt, ale także kierowali pracą grupy mieszkańców – przydzielali poszczególnym osobom zadania i odpowiadali za logistykę całego przedsięwzięcia.

Do zasobów indywidualnych należy także **wiedza i umiejętności**. Jak pokazuje przykład Otwartej Jazdowa, niezwykle istotna jest umiejętność rozmowy z urzędem. Dlatego w ramach tej inicjatywy na liderkę wybrana została osoba z wcześniejszym doświadczeniem w pracy urzędowej. Bardzo pomogło to w znalezieniu wspólnego języka z przedstawicielami administracji. Istotnym zasobem liderów inicjatyw jest także **specjalistyczna wiedza**, zwłaszcza znajomość prawa.

6.2. Zasoby społeczne

Zasobem społecznym jest sam skład grupy/partnerstwa odpowiedzialnego za realizację pomysłu. Niezwykle ważna jest tu interdyscyplinarność. W ścisłej grupie liderów Otwartego Jazdowa znajduje się architekt, specjalistka od partycypacji, animator kultury, mediator i informatyk. Każdy z liderów patrzy na to miejsce z innej perspektywy, co zapewnia skuteczność działania.

Kluczowym zasobem jest też kapitał społeczny szerszej grupy, zaangażowanej w projekt, np. mieszkańców danej dzielnicy. O jednej z dzielnic tak mówi lider inicjatywy:

“ Jest to miejsce, w którym ludzie naprawdę mieszkają – nie tylko śpią, ale też odprowadzają tu dzieci do szkoły, spotykają się w kawiarni, a w przypadku wielu mieszkających tu artystów także dużo pracują w domu. Są z miejscem życia, zauważają jego braki i zależy im na ich naprawieniu.

W takich miejscach mamy do czynienia ze zbudowanymi pozytywnymi relacjami międzyludzkimi. Same wewnętrzne relacje w grupie aktywistów są też niezwykle istotnym zasobem – animatorzy wspierający ich w ramach systemu wsparcia powinni realizować także działania integracyjne w sytuacji, w której dochodzi do konfliktów między aktywistami (Smog) lub grupa jest nie dość zżyta ze sobą.

Kolejnym zasobem przydatnym do realizacji pomysłów są **sieci kontaktów**, nieraz opisywane przez aktywistów jako „wydeptane ścieżki”. Szczególnie istotny jest tu **kontakt z mediami**. Media, jak wskazywano powyżej, budują wiarygodność projektu (Otwarty Jazdów, Skwery Sportów Miejskich) i niejednokrotnie są jedyną instancją mającą wpływ na wolę polityczną. Istotne są też bezpośrednie relacje z samym Urzędem Miasta lub urzędami dzielnic.

Do kolejnych osób, które stanowią istotne kontakty, należą (jak już wskazywano) **eksperti**, zwłaszcza ze świata akademickiego (przykłady: wsparcie Centrum Wyzwań Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego dla Skwerów Sportów Miejskich; wsparcie architektów dla Otwartego Jazdowa), a także osoby rozpoznawalne medialnie, które zaangażowały się w projekty.

6.3. Zasoby związane z pomysłem i jego otoczeniem

Nie do przecenienia jest zasób, jakim jest przestrzeń, na której organizowane są inicjatywy. Niezwykle ważna jest **lokalizacja projektu na odpowiednim terenie, dobrze wybrane miejsce działania** – zwykle przestrzeń wspólna o dużym, ale niewykorzystanym potencjale.

Istotna jest także **prostota projektu. Projekty o mniejszej skali, które są łatwe do zrozumienia**, będą szybciej zaakceptowane zarówno przez urząd, jak i przez mieszkańców. Istotne jest też, by przyjemność ze wspólnej pracy była większa niż związany z nią wysiłek.

Bardzo ważnym zasobem jest wspólna świadomość **jasno określonego i przemyślanego celu działania**, co pozwala na elastyczny dobór metod służących jego osiągnięciu. Sprzyja temu też **długi czas działań animacyjnych**, pozwalający na wejście w społeczność i poznanie jej potrzeb, a także zaangażowanie samej społeczności.

Łatwa współpraca z urzędem w badanych przedsięwzięciach występowała przede wszystkim wtedy, kiedy nie **oczekiwano od razu zaangażowania finansowego samorządu** – kiedy aktywiści przychodzili np. z propozycją wspólnego wybrania miejsca działania, które zostanie pozytywnie odmienione z korzyścią dla lokalnej społeczności. Wskazuje na to także przedstawicielka jednego z urzędów:

“*Jeśli przychodzi obywatel czy organizacja i mówi, że nie chce od nas pieniędzy, to współpraca jest łatwa. Jeśli mają być użyte środki publiczne, to wchodzimy na inną ścieżkę, bo obowiązuje nas cały szereg przepisów i procedur dotyczących transparentnego, celowego i rzetelnego wydawania środków.*

6.4. Sukces – definicja, momenty przełomowe

Z punktu widzenia tworzenia systemu wsparcia inicjatyw oddolnych niezwykle istotne jest zdefiniowanie sukcesu. Kiedy można powiedzieć, że dana inicjatywa się udała? Badani aktywiści rzadko oceniali przedsięwzięcia jako pełen sukces, choć często wskazywali na sukcesy cząstkowe. O udanej inicjatywie można mówić, **gdy zaplanowany cel został zrealizowany, osiągnięto planowaną liczbę i stopień zadowolenia odbiorców.**

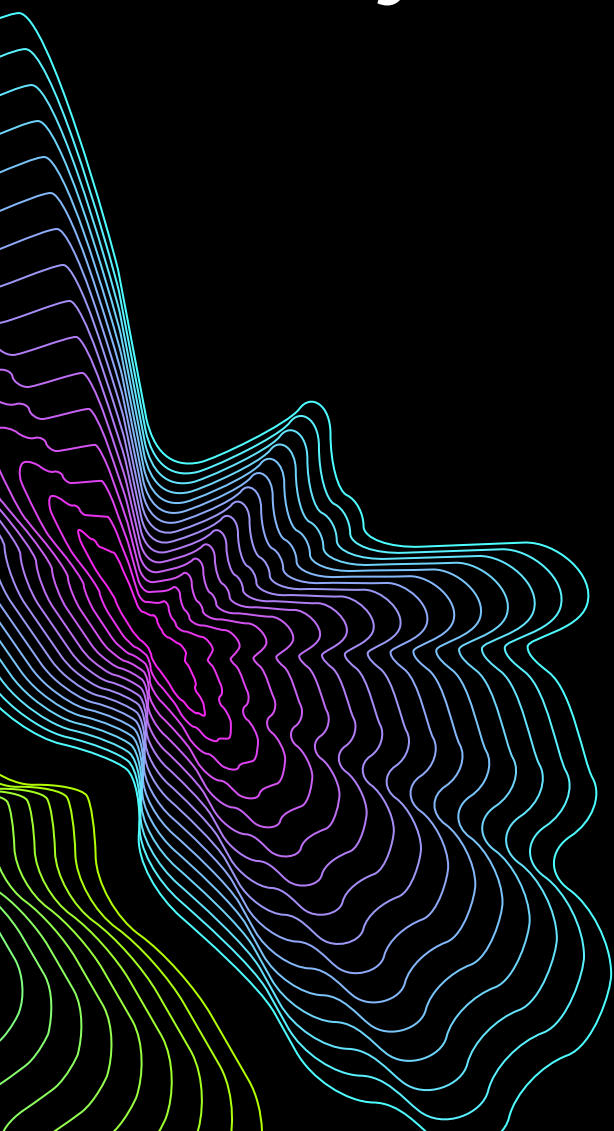
W przypadku Otwartego Jazdowa ewidentnym sukcesem było cofnięcie decyzji o rozbiórce domków, a także część zrealizowanych tam działań kulturalnych i animacyjnych (np. Noc Muzeów). W przypadku Alei Sportów Miejskich odpowiedź jest trudniejsza: z jednej strony zbudowano planowaną inwestycję, z drugiej – jej jakość i wykorzystanie pozostawia nadal wiele do życzenia.

Z pewnością istotnym elementem sukcesu definiowanego przez badanych aktywistów jest powiększenie dzięki projektowi zasobów wspólnego dobra, ale także rozwój więzi społecznych przy okazji realizacji danego działania i inwestycji. O sukcesie można mówić też wtedy, kiedy dane przedsięwzięcie lub jego efekt zaczyna „żyć własnym życiem” i pojawiają się kolejne osoby, które angażują się w opiekę nad danym miejscem.

Przełomowe momenty stanowiące o dalszej udanej realizacji przedsięwzięcia przede wszystkim wiążą się ze:

- Zdobyciem podmiotowości przez aktywistę/grupę realizującą dane przedsięwzięcie (np. nawiązanie rozmowy z osobami decyzyjnymi, stworzenie formalnego podmiotu podejmującego dialog).
- Zdobyciem wiedzy/informacji na temat skutecznych sposobów realizacji danego działania (np. naprowadzenie grupy seniorów z Centrum Paca przez animatorki na pomysł złożenia wniosku w ramach inicjatywy lokalnej).
- Przetrwaniem trudnego momentu (często dzięki wsparciu z zewnątrz) –wyzwała to ogromne pokłady energii.
- Przedefiniowaniem sposobu działania (w przypadku nietrafnego określenia celów i dobrania metod).
- Przekonaniem osób decyzyjnych do własnego pomysłu.

7. **System wsparcia oddolnych inicjatyw**



System wsparcia oddolnych inicjatyw

7.1. Zalety i wady obecnego systemu

Lata 2007-2016 były okresem istotnej zmiany paradygmatu, jeśli chodzi o wspieranie oddolnych inicjatyw w Warszawie. Badani aktywiści podkreślają, że w tym okresie podejście urzędu do tego typu przedsięwzięć zmieniło się na bardziej życzliwe.

“ Ostatnie 2–3 lata to, jeśli chodzi o kontakty mieszkańców z władzą, jest ogromna różnica. Tak mi się wydaje. Bo wcześniej pisanie maila do administracji i liczenie na to, że ten mail będzie przeczytany i jeszcze przyjdzie na niego odpowiedź, to było coś dziwnego, a teraz to jest normalne (...). Dzisiaj urząd normalnie postrzega aktywistów jako partnera społecznego. (wywiad ekspercki)

Stworzony został system dialogu z organizacjami pozarządowymi (komisje dialogu społecznego, WRDPP, Forum Dialogu Społecznego itp.). Kamieniami milowymi były kolejne decyzje urzędu, takie jak rozszerzenie zakresu konsultacji społecznych, wprowadzenie inicjatywy lokalnej, budżetu partycypacyjnego, Miejsc Aktywności Lokalnej czy Centrów Lokalnych. Badani aktywiści wskazują także na stopniowo następującą zmianę mentalności urzędników, zwłaszcza na poziomie centralnym (w Urzędzie Miasta) – przychylność dla oddolnych inicjatyw jest obecnie większa niż 10 lat temu. Ta zmiana paradygmatu pozytywnie oddziałuje także na samych aktywistów – część z nich przekonała się do współpracy z administracją, a część pozostała na pozycji walki. Mówi o tym jeden z badanych ekspertów:

“ Osoby, które chcą współpracować z miastem, współpracują. Ale są też cały czas ludzie, którzy lubią walkę i uprawiają tę walkę. Kiedyś w jednej strukturze były osoby, które podgrzewają atmosferę i osoby, które wykonują całą tę ciężką pracę. (wywiad ekspercki)

Nadal nie został stworzony mechanizm koordynujący i uspołniający różne działania na rzecz inicjatyw oddolnych. Efektem tego jest wspomniany wcześniej **brak kumulacji wiedzy i jej rozproszenie**. Wpływa na to także „silosowość” urzędu, trudności w przepływie informacji:

“ Urząd to jednak duży organizm. Każde biuro jest trochę takim światem zamkniętym, a przez natłok swoich zadań jest skoncentrowane na sobie. I zawsze w urzędzie jest problem z tym przepływem równoległym, że mamy tę silosowość. (wywiad ekspercki)

Brak także kumulacji doświadczeń z różnych dotychczasowych przedsięwzięć. Zdaniem respondentów **realizacja jednego projektu nie przekłada się na ułatwienia w drugim** – tak jakby doświadczenie nie kumulowało się i nie płynęły z niego wnioski.

Rozmowy z działaczami wskazują też na **braki w umiejętnościach cyfrowych**. Urząd Miasta nie ma wspólnego portfolio projektów, a fragmentami, które są, zarządza nierzadko w sposób archaiczny:

“ Publicznie dostępne plany inwestycyjne miasta to ponad 600 stron pdf z wklejonymi tabelkami Excela, w realiach współczesnych organizacji tej skali to po prostu średniowiecze. (wywiad leaderski)

Dostęp do informacji, także na urzędowych stronach internetowych, często nie jest intuicyjny, wymaga już pewnego rozeznania. Jak wskazuje jedna z aktywistek: *trzeba wiedzieć, że jest coś takiego, jak inicjatywa lokalna – i dopiero wtedy można dotrzeć do tych informacji.*

Barierę można dostrzec także w **braku instancji, do której można się odwołać** po porażce. Poczucie, że trudne doświadczenie zakończyło się nie tylko rozwiązaniem problemu, ale także usunięciem czy zmniejszeniem napotkanej bariery dałoby większe przekonanie do ponownego zwrócenia się z inicjatywą do urzędu.

Dobrą praktyką są Miejsca Aktywności Lokalnej, jednak zdaniem aktywistów jest ich ciągle za mało.

W ostatnich latach zarówno Urząd Miasta, jak i aktywiści podejmowali szereg punktowych działań. Przykładem wskazanej przez ekspertów udanej inicjatywy, mającej na celu wspieranie oddolnych pomysłów mieszkańców, było przedsięwzięcie pod nazwą „Miasto – wspólna sprawa”. Była to nieformalna koalicja warszawskich inicjatyw na rzecz miasta. Załącznikiem „Miasta – wspólnej sprawy” były trzy inicjatywy: „Otwarty Jazdów”, „Zakłady. Ursus 2014” oraz (w dalszej fazie projektu) Osiedle Przyjaźń. Przedsięwzięcie było częścią międzynarodowego projektu Radical Democracy: Reclaiming the Commons, realizowanego przez sieć Doc Next Network. Projekt został zrealizowany dzięki wsparciu European Cultural Foundation i Open Society Initiative for Europe. Jego polskim partnerem było Towarzystwo Inicjatyw Twórczych „ę”. Projekt miał charakter forum wymiany doświadczeń między zaangażowanymi mieszkańcami. TIT „ę” o swojej inicjatywie pisało w następujący sposób:

“ Projekt ma być formą mikrofonu i wzmacniacza, który będzie transmitował głosy lokalnych grup. (...) To okazja, żeby lepiej się poznać, podzielić się doświadczeniami, opowiedzieć o swoich porażkach i sukcesach w walce o miejską przestrzeń, o potrzebach i planach, o tym, co nas łączy i jak możemy się organizować, żeby działać skuteczniej. Będziemy też zastanawiali się, jak zhakować istniejące narzędzia partycypacji i jak najlepiej wykorzystać metody oddolnego kreowania polityki. My, czyli mieszkańcy Warszawy – najważniejszy organ tego miasta. Ostatnie lata przyniosły prawdziwą erupcję oddolnej aktywności w Warszawie.

W wielu dzielnicach zawiązują się sąsiedzkie inicjatywy. (...) Z tego wszystkiego wynika potrzeba zwołania Forum, czyli otwartego spotkania mieszkanek i mieszkańców, działających w organizacjach i nieformalnych zrzeszeniach, z dzielnic centralnych i peryferyjnych – wszystkich, którzy chcą współtworzyć to miasto¹⁶. (opis na stronie internetowej)

16 Za: <http://e.org.pl/miasto-wspolna-sprawa/>, dostęp: 17.01.2017 r.

Inicjatywa „Miasto wspólna sprawa” przyczyniła się w istotny sposób do tworzenia Warszawskich Centrów Lokalnych. W opracowaniu Oddziału Warszawskiego Stowarzyszenia Architektów Polskich pt. „Centra lokalne. Studium koncepcyjne dotyczące centrów lokalnych w Warszawie” znajduje się fragment tekstu przedstawiający inicjatywę i jej wkład w koncepcję Centrów. Efektem działań inicjatywy jest np. położenie nacisku na „zielony” charakter przestrzeni Centrów. Najważniejsza jednak była **rola networkingowa** inicjatywy:

“ Ta sieć miała wymiar networkingowy, chodziło o wymianę doświadczeń. Cały pomysł jest taki, by każda osoba, która wchodzi do sieci, miała na wejściu podobny zasób, jaki ja mam. Jeśli mamy aktywistów z wieloletnim stażem, to oni mają te wszystkie numery telefonów do tych ludzi, którzy mogą pomóc przepchnąć jakiś pomysł. (wywiad w ramach studium przypadku)

Tego typu fora są niezwykle istotne ze względu na kumulowanie wiedzy, której brakuje aktywistom. Jednak „Miasto wspólna sprawa”, jak wskazano powyżej, także było wydarzeniem projektowym, trudno je więc uznać za element systemu. Trwałe są tu jedynie więzi nieformalne i wzrost wiedzy i doświadczeń, jaki nastąpił dzięki projektowi. Pojawia się tu problem **braku ciągłości**:

“ Wielką kwestią jest kontynuacja projektów i zapewnienie im ciągłości. Tutaj naprawdę nie ma dobrych rad i jest to niezwykle ważne dla podnoszenia jakości życia – bo jakość życia nie może być eventem. (wywiad ekspercki)

7.2. Perspektywa urzędników

Jednym z elementów naszego badania było przyjrzenie się pomysłowości mieszkańców i ich działaniom z perspektywy urzędników – co zrobiono zarówno analizując poszczególne studia przypadków, jak prowadząc dwa warsztaty rekomendacyjne. Urzędnicy, którzy pracowali z nami, określili kluczowe wyzwania związane z inkubowaniem innowacji i wspieraniem oddolnych pomysłów mieszkańców. Przedstawiamy je poniżej.

7.2.1. Struktura urzędu oraz prawne ograniczenia

Urząd nie jest jednorodną instytucją, ale systemem jednostek administracyjnych o bardzo zróżnicowanym charakterze i kulturze organizacyjnej. Przecinający się podział tematyczny (miejskie biura) oraz terytorialny (dzielnice) tworzy trudną strukturę do poznania, a dalej nawigowania. Jest to wyzwanie nie tylko dla mieszkańców, ale również dla samych urzędników, którzy przyznawali, że nawet w przypadku własnych pomysłów mieli niekiedy problemy w szybkim wyznaczeniu ścieżki działań i odpowiedzialności. Zwracali uwagę, jak wiele determinacji wymaga „zorientowanie się” w obowiązujących przepisach, zakresach odpowiedzialności biur i przebiegu procedur.

Strategię załatwiania spraw przez niezorientowanych w strukturze urzędu mieszkańców można, w uproszczeniu, opisać na dwóch ekstremach: zarzucania przypadkowego urzędnika czymś niedoprecyzowanym lub załatwianiem sprawy (często nowatorskiej i złożonej) z bardzo wysoko postawionym urzędnikiem (tzw. strategia na vice-prezydenta) i oczekiwaniem, że będzie ona procedowana dalej na podstawie jego ogólnej aprobaty.

Tymczasem jeśli zgłoszony pomysł nie jest dobrze zaadresowany wewnątrz urzędu, trafia w „szarą strefę” i jest zdany na osobiste zaangażowanie urzędników. Problemem jest w tym kontekście tradycyjny podział na biura/wydziały, który nie jest responsywny na projekty interdyscyplinarne.

Wyzwaniem jest również specyfika obszaru, którym zajmuje się dane miejskie biuro, co decyduje o jego sposobie działania. Biura skupione na infrastrukturze oraz zarządzaniu przestrzenią i mieniem sami urzędnicy określili jako „trudniejsze” w kontakcie. Podkreślali, że złożoność przepisów, których muszą pilnować te biura, wpływa na utrudnienia w realizowanych procesach.

Uczestnicy warsztatów zwrócili również uwagę na problem czasu. Rzeczywistość biurokratyczna ma rytm wyznaczany różnymi procedurami, które siłą rzeczy wydłużają realizację inicjatyw. Kamienie milowe określa bezwzględnie rok budżetowy i harmonogram ogłaszania konkursów. Mieszkańcy często chcą zaś realizować działania od razu lub w sposób ciągły.

W odpowiedzi na powyższe wyzwania pojawiły się dwa postulaty. Po pierwsze, każde zagadnienie lub pomysł mogłyby mieć swojego pełnomocnika (a dalej w domyśle dedykowane biuro). Po drugie, warto rozważyć elastyczne tryby realizacji oddolnych inicjatyw, niezależne od roku budżetowego, które umożliwiłyby szybką reakcję na pomysły mieszkańców.

7.2.2. Stereotypowa opozycja urzędnicy – mieszkańcy

Urzędnicy czują się niedoceniani – szczególnie tacy, którzy są gotowi podejmować działania wykraczające ponad standard i poza oficjalne godziny pracy. Odczuwają oni frustrację z powodu ciążącego na nich stereotypu (tzw. urzędasza) oraz ignorowania i niedoceniań tego, co robią na rzecz miasta. Urzędnicy wprowadzili w ostatnich latach szereg nowych narzędzi służących angażowaniu mieszkańców i zaspakajaniu ich potrzeb (w tym budżet partycypacyjny, inicjatywa lokalna, projekt społeczni-stołeczni, przewodniki dla aktywnych mieszkańców, linia 19115), dlatego wszelkie sygnały o niezadowoleniu mieszkańców czy ich kompletnej niewiedzy o tych mechanizmach są odczytywane – nie tylko na poziomie jednostek, ale również instytucjonalnie – jako niezrozumiałe niedocenień działań urzędu.

Aktywiści obecni na warsztatach podnosili z kolei, że w ich odczuciu dość często dla urzędników przepisy są argumentem na rzecz „niewykonalności” (to, co przez aktywistów nazywane jest „niedasie” i opisane jako najczęstsza forma kontaktu z urzędem). Aktywiści oczekują, żeby odwrócić myślenie o przepisach i skupić się na tym, pod jakimi warunkami „da się” coś zrobić, a nie uzasadniać, dlaczego nie. W trakcie spotkania podawano przykłady bardzo rozbudowanych i zdawałoby się czasochłonnych działań urzędników, których jedynym celem było wypunktowanie niemożności realizacji jakiegoś działania.

Jak widać wciąż występuje deficyt wzajemnego zaufania urzędników i mieszkańców. Tymczasem wspieranie pomysłowości wymaga traktowania siebie jako współpracowników realizujących wspólne interesy. Takie nastawienie punktowo występuje. Widzieliśmy je w naszym badaniu, szczególnie, gdy aktywiści i urzędnicy spotykali się w różnych rolach i mogli coraz lepiej rozumieć swoje perspektywy. Tylko na takiej bazie może generować się wspólna wiedza. Jednak wciąż przeważają równoległe logiki – logika urzędnicza i logika mieszkańców – które, spotykając się punktowo, wydają się przeciwstawne czy wręcz konfliktowe. Wszelkie metody uwspólniania wiedzy obu stron (i nie tyle wyjaśniania, o co chodzi drugiej stronie, a rozumienia tego, co druga strona robi i dlaczego) są absolutnie fundamentalne dla wsparcia miejskich innowacji.

7.2.3. Ocena pomysłów i inicjatyw

Urzednicy zwrócili uwagę na kwestię legitymizacji pomysłów i wsparcia w rozpoznaniu, na ile dane żądanie, potrzeba, zmiana czy pomysł jest konsekwencją większego trendu, stoi za nią powszechne poparcie czy merytoryczne uzasadnienie. Widoczne jest tu napięcie między potrzebą reagowania na sygnały od mieszkańców a lękiem przed chaosem i nieefektywnością, wynikającymi z odpowiadania na wszystkie pomysły.

Część pomysłów na bardzo wczesnym etapie nie może być oceniona pod kątem wykonalności czy użyteczności dla mieszkańców, ale jest szansa, że przy wsparciu i inkubacji mogłyby ewoluować w ciekawym i ważnym kierunku. Tu pojawia się kwestia, na ile Urząd Miasta powinien angażować się w tę inkubację.

Większość obecnych na warsztatach urzędników uważa, że urząd musi odpowiadać zawsze, nawet na najbardziej absurdalne pytania i prośby o pomoc, bo w ten sposób buduje się długofalowe zaufanie obu stron do siebie (urzędników i mieszkańców). Uznanie kontaktu z mieszkańcami jako kwestii priorytetowej stawia przed urzędem niezwykle kosztowny (w sensie czasu urzędników) wymóg szukania i doradzania w ścieżkach realizacji. Okazuje się, że niestandardowe pomysły często są nie do zrealizowania przy obecnej wiedzy, a znalezienie formalnych możliwości jest często najbardziej wymagającym elementem procesu i na razie jest po stronie aktywistów.

7.2.4. Reakcja na innowacje

Bardziej ambitne działania, z którymi do urzędu zgłaszają się mieszkańcy, są w znakomitej większości wieloaspektowe i interdyscyplinarne. Wymagają więc współpracy między wieloma biurami UM lub miejskimi jednostkami. Podwójne skomplikowanie – po stronie wyzwania czy pomysłu, a dalej po stronie niezbędnej do realizacji zaangażowania urzędu – stanowi o trudności takich realizacji.

Urzednicy są zasypywani sprawami na różnym etapie zaawansowania i pomysłami o różnej dojrzałości. Reagowanie wymaga używania transparentnych kryteriów angażowania się urzędu oraz zrozumiałych zasad odrzucania projektów – nie powinno to być arbitralne. Po pierwsze można używać kryteriów nawiązujących do dokumentów strategicznych, ale jest to być może strategia zbyt „sztywna” – niewystarczająco zwinna i reagująca na pomysły niestandardowe z dużym potencjałem innowacyjności. Wymaga to dalszego namysłu wśród samych urzędników.

Ponadto, na obu warsztatach urzednicy podnieśli kwestię podziału odpowiedzialności pomiędzy mieszkańcami a urzędem. Jeśli mieszkańcy przekazują informację, że jakaś usługa czy część infrastruktury nie działa (przykładowa dziura w drodze, zepsuta lampa), to oczywiście w ramach odpowiedzialności Urząd Miasta powinien się tym zająć. Jednak w przypadku działań nowych i niemieszczących się w opisanej strukturze usług urzędu nie jest już to oczywiste. Zdaniem urzędników mieszkańcy nie tylko powinni „rzucić” pomysły, lecz do pewnego stopnia się nimi „opiekować”, przygotowywać je do implementacji, orientować w przepisach i warunkach realizacji.

Rodzi to pytanie, czy niestandardowe działania – a częściowo takie właśnie badaliśmy – mogą być realizowane nie tylko bez zaangażowania urzędu, ale także bez jego wiedzy? Czy mieszkańcy zawsze muszą pytać o pozwolenie na działanie? Być może rolą Urzędu Miasta w inkubacji określonego typu projektów – nowych, kreatywnych, innowacyjnych, interdyscyplinarnych – jest jedynie stworzenie pewnej wolnej przestrzeni, a następnie wycofanie się, aby nie ograniczać realizacji. Na te pytania warto odpowiedzieć w toku projektowania systemu wsparcia oddolnych inicjatyw.

7.2.5. Rozwiązania dla zaawansowanych i początkujących

Urzednicy wyraźnie rozgraniczają różne grupy mieszkańców, które zgłaszają się do urzędu. Najbardziej zaawansowana grupa aktywistów zwykle działa na rzecz konkretnej sprawy, jest bardzo dobrze przygotowana i stara się doprowadzić do jakiejś systemowej zmiany (lub podejmuje zupełnie nowy temat – jak np. badana przez nas grupa zajmująca się smogiem). Na drugim biegunie jest grupa zwykłych mieszkańców, którzy zgłaszają się ze sprawami nie mając żadnego rozeznania, chcą, by się po prostu coś stało/zmieniło.

Pierwsza grupa, czyli aktywiści (prymusi lub rewolucjoniści), są do pewnego stopnia problematyczni, bo często to, do czego dążą, wymaga wyraźnego przeformułowania sposobu pracy urzędników, ich cele wymagają niestandardowych reakcji urzędu lub nawet powołania jakiegoś nowego ciała (ewentualnie bardzo ścisłej współpracy wielu biur).

Problematyczność drugich, czyli grup zwykłych obywateli, wynika często z zupełnie go braku wiedzy o tym, co Urząd Miasta może, jakie są zakresy odpowiedzialności poszczególnych biur lub zupełna nieadekwatność pomysłu (który np. powinien być realizowany poza strukturami miasta). Zdaniem urzędników oczekiwania mieszkańców wobec urzędu są często nierealistyczne i trudno się nimi zarządza. Na ogół wynika to ze słabej wiedzy o rzeczywistości przepisów i rozporządzeń.

Zasadne wydaje się pytanie, czy należy opracować jeden zestaw narzędzi współpracy i komunikacji z urzędem, czy też różne zestawy dla różnych grup? Eksperti wskazują, że korzystanie z inicjatywy lokalnej i budżetu partycypacyjnego jest trudne, zwłaszcza na początku.

Dla najbardziej zaawansowanych aktywistów warto być może tworzyć narzędzia dające jeszcze większy dostęp do danych, tak by np. umożliwić pogłębione analizy (np. zgłoszeń w ramach 19115).

Znaczenie roli 19115

Narzędzie to jest często rozumiane bardzo powierzchownie jako „infolinia”, a w istocie jest ono swoistym systemem komunikacji i mechanizmem do mapowania potrzeb i problemów. Istotna jest jego transformacja z narzędzia do „narzekania” do zaawansowanego systemu komunikacji i monitorowania zmian. Ciekawe jest tutaj, na ile to narzędzie lub jakieś jego funkcje mogą być wsparciem dla najbardziej zaawansowanych w działaniu na rzecz miasta mieszkańców (np. rozwój open data jako jeden z najważniejszych bodźców innowacyjności).

Zaś dla grup zwykłych obywateli należy upraszczać procedury, które powodują bariery – na przykład inicjatywę lokalną. Równie istotna jest także edukacja obywatelska, mająca na celu rozumienie, czym jest zaangażowanie w zmienianie miasta, jakimi narzędziami może się ono odbywać, co jest dostępne i najbardziej pasuje do danego zagadnienia. Urząd to już robi, ale wciąż duża część mieszkańców nie kojarzy tych narzędzi albo nie potrafi z nich korzystać. Jak powiedziała jedna z badanych ekspertek: *Bardzo wierzę w budżet partycypacyjny, ale wciąż to jest jednak jazda dla takich wyjadaczy jak ja.*

7.2.6. Generowanie wiedzy i otwarty dostęp do danych

Wyzwaniem dla urzędu jest myślenie kategorią „ścieżki realizacji” danej zmiany, a nie tylko możliwości poszczególnych narzędzi, które często są niewystarczające. Najbardziej ambitni aktywiści i innowatorzy do realizacji swoich celów testują i używają całego zestawu różnych działań. Niestety wiedza o tym, jak coś zmienić, nie kumuluje się ani nie jest szeroko przekazywana. Często aktywiści z innej dzielnicy muszą próbować raz jeszcze, niejako od początku. Problem ten pokazuje niedostatki w generowaniu wiedzy i dostępie do niej.

Zbieranie wiedzy powinno obejmować zarówno dane o ilości poszczególnych zgłoszeń na 19115 w podziale na typy/tematy, jak i rzeczowe opisy precedensów relacjonujących realizacje poszczególnych działań (przede wszystkich tych, które skończyły się jakimś sukcesem, choć analiza porażek też jest bardzo ważna).

7.3. Perspektywa ekspertów

Wybrani do naszego procesu badawczego eksperci reprezentują bardzo ciekawą grupę osób o tzw. hybrydowym doświadczeniu. Polega ono na historii pracy zarówno jako aktywiści czy działacze sektora pozarządowego, jak i dla instytucji publicznych czy urzędów.

Daje im to unikatową, wielowymiarową perspektywę i zdolność rozumienia logik obu porządków (w tym, czasem, także trzeciego, biznesowego). Jest to bardzo ważne, bo wszystkie zbadane przez nas pomysły i ich liderzy oraz urzędnicy uczestniczący w badaniu posługują się podziałem na urząd i mieszkańców. Większość naszych wniosków opiera się na śledzeniu konsekwencji takiego podziału i jego różnych przejawów – od stereotypów obu grup na swój temat (również autostereotypów), po wyraźne określanie swojej przynależności do jednej z grup.

Ekspertki mają szersze spojrzenie i zwykle kilkunastoletnie doświadczenie w pracy na rzecz miasta. Ich całościowy ogląd pomaga nam zobaczyć trajektorie zmian i trendy, a jednocześnie pozwala wysledzić, które z wątków w ich relacjach pokrywają się z historiami pojedynczych badanych projektów i poszczególnych liderów.

Wspólne dla badanych ekspertów okazało się przeświadczenie, że wysiłki urzędników nad zmianą sposobu angażowania mieszkańców, kreowania narzędzi włączenia i partycypacji zasługują na uznanie. Ekspertki są zgodni, że zmiana w jednostkach Urzędu Miasta umożliwiła lepsze zaspakajanie potrzeb mieszkańców – również ułatwiając im samym aktywne działanie.

Według ekspertów sam fakt pozytywnej zmiany nastawienia miasta do inicjatyw oddolnych może stać się inspiracją dla coraz odważniejszych decyzji.

Wyraźnie ważne jest dla nich, by Urząd Miasta postawił sobie poprzeczkę wysoko, a nie tylko kopiał znane rozwiązania.

“ W sektorze publicznym robimy rzeczy „żeby działały” i liczymy, że ludzie to docenią, bo przecież urząd się napracował i wprowadził coś nowego, czego nie było, a moim zdaniem powinniśmy robić rzeczy tak, żeby ludzie byli naprawdę zaskoczeni jakością rozwiązań, sposobem rozumienia i obsługi ich potrzeb. (wywiad ekspercki)

“ Wydaje się, że kluczem jest asekuranctwo – ludzie po prostu nie chcą ryzykować pracując w sektorze publicznym. Najłatwiej zrobić ½ tego, co zadziałało w Londynie, ponieważ wtedy nie dość, że możemy powiedzieć, że nawiązujemy do dobrych wzorców, to ryzyko, że coś nie zadziała jest małe. (wywiad ekspercki)

Rozwiązania wielowymiarowe, odnoszące się do różnych obszarów życia mieszkańców, są dużo skuteczniejsze niż punktowe rozwiązania realizowane przez poszczególne jednostki urzędu, dotyczące pojedynczych obszarów.

Jeśli powstają inicjatywy w zakresie systemów informatycznych, to dotyczą one poszczególnych sektorów, a nie całości interakcji z mieszkańcami. Odzwierciedlając strukturę biur i dzielnic w internecie skazujemy ludzi na uczenie się struktury firmy, zamiast ich obsługiwać. To jest klasyczny błąd dużych podmiotów, głównie z sektora publicznego.

Bardzo ważnym zagadnieniem okazuje się kwestia narzędzi IT. Systemy informatyczne są naturalnym polem interakcji, zbierania wiedzy, mapowania i komunikacji – wszystko to, co w wywiadach i materiałach okazywało się obszarami najbardziej deficytowymi.

Ekspertki odnoszą się do istniejących narzędzi współpracy z mieszkańcami i angażowania

ich do działań na rzecz dobra wspólnego – znają je i wielokrotnie z nich korzystali. Naszym celem nie jest ewaluacja tych narzędzi, ale pokazanie opinii na temat ich funkcjonowania, co

przydaje się do lepszego rozumienia warunków realizacji pomysłów w mieście. Prezentujemy je w poniższej tabeli.

Opinie o inicjatywie lokalnej

“ Inicjatywa lokalna – bardzo młody mechanizm, zacina się na kwestiach osobowych. Są urzędnicy, którzy go świetnie rozumieją, a są tacy, którzy nie. Nie znają jeszcze tego narzędzia i często nie wiedzą, jak je obsługiwać. A to jest fajne narzędzie, bo nie ma tylu dokumentów, naborów. No i może ją zgłosić grupa nieformalna. My mamy mini granty dostępne dla osób indywidualnych, grup nieformalnych. Jak ktoś o to startuje, to musi się zastanowić, sformułować, po co to robi, dla kogo, dlaczego uważa, że to jest ważne. (wywiad ekspercki)

“ Właściwie żadne dostępne narzędzie wspierania pomysłów mieszkańców nie jest łatwe. My w stowarzyszeniu pomagamy np. ludziom, którzy chcą zgłosić inicjatywę lokalną, niby to jest łatwe, ale jednak bez pomocy ludzi z doświadczeniem nadal trudne do przeprowadzenia. My jako stowarzyszenie nic nie zgłaszaliśmy, bo to jednak, moim zdaniem, musi być pomysł bardzo lokalny, ze społeczności. (wywiad ekspercki)

Opinie o budżecie partycypacyjnym

“ W budżet partycypacyjny nadal bardzo wierzę. Tutaj najtrudniejsza jest tzw. wersyfikacja formalna – to jest wąskie gardło dla tzw. zwykłych ludzi. Cały czas czekam na realizację naszych najbardziej doniosłych projektów. Ale to chyba już naprawdę idzie w dobrą stronę. (wywiad ekspercki)

“ Można powiedzieć, że w budżecie jest łatwe wejście w proces, ale już na pewno nie zrealizowanie pomysłu. Trzeba do końca samemu, mimo zasad, pilnować swojego projektu. (wywiad ekspercki)

“ Ale to przecież miasto ma robić te projekty (chodzi o budżet partycypacyjny – przyp. autorów), my jesteśmy pomysłodawcami tylko. Jeśli jednak chcemy, żeby pomysł był naprawdę zrealizowany, to musimy do końca go koordynować, za nim chodzić i urzędnicy nam jakby na to łaskawie pozwalają, bo zgodnie z tą formułą to nie jest już nasz projekt – gdy już idzie do realizacji. (wywiad ekspercki)

Opinie o 19115

“ Muszę przyznać, że korzystam z 19115, gdy zgłaszałem ostatnio dziurę w drodze na Pradze Północ. Odpowiedź była trochę nieadekwatna. Najpierw nic, a potem zaczęli do mnie wydzwaniać różni dyrektorzy, tłumacząc się, że to nie jest ich kompetencja. Tłumaczyli się przede mną – mieszkańcem. (wywiad ekspercki)

“ Ale ta linia sprawia wrażenie narzędzia „nadzwyczajnego” do rejestracji jakichś kryzysowych spraw, a nie podnoszenia jakości życia w systematyczny sposób. (wywiad ekspercki)

Tutaj również powtarza się wątek wykorzystania doświadczenia wynikającego z porażek.

“ Elementem kultury współczesnego rynku usług jest tolerowanie porażki, błędów, o ile się dąży do doskonalenia i wyciąga wnioski – to mi się wydaje niezbędne dla budowy kultury innowacji, żeby można było bezpiecznie wprowadzać rozwiązania i je udoskonalać. Współczesne produkty nie są projektami od A do Z, tylko wymagają ciągłej analizy i doskonalenia – to nie jest do końca logika działania urzędów. (wywiad ekspercki)

Eksperti podkreślają znaczenie długiej perspektywy czasu, którą trzeba przyjąć i która jest niezbędna do tego, żeby pożądana zmiana zaszła – szczególnie w zakresie postaw ludzi względem zaangażowania się w aktywność społeczną. Niektóre efekty są widoczne po dłuższym czasie i bardzo konsekwentnej obecności – przestrzeni, animacji czy usług.

“ Rozmowy edukacyjne to są bardzo różne rzeczy. Uważam, że nie ma sensu rozgraniczać edukacji i animacji, bo wszystko jest edukacją. (wywiad ekspercki)

Czas to również główny wróg sensownej realizacji planów w ramach, zawsze pośpiesznych, procedur – ogłoszeń konkursów czy spóźnionego podpisywania umów. To się zawsze odbija na sposobie realizacji projektów, uczy swoistego „pośpiechu”, który jest w kontrze do jakości. A jakość jest obsesją najbardziej doświadczonych i ambitnych ekspertów.

“ Chcieliśmy mieć więcej czasu! Wyścig z czasem jako kluczowy problem zawsze... (wywiad ekspercki)

W oparciu o swoje doświadczenie eksperci wskazywali dwa kluczowe czynniki sukcesu w realizacji inicjatyw:

- **posiadanie po stronie urzędu rzeczownika pomysłu** (urzędnika, niekoniecznie wysoko postanowionego), który ma do danego działania serce i przekonanie, który da znać, co zrobić w kolejnym kroku, jakie jeszcze zasoby, argumenty są potrzebne, jakie procedury trzeba wszcząć i kiedy;
- **determinacja i używanie do realizacji swojego pomysłu/projektu absolutnie wszystkich dostępnych narzędzi** – wewnętrznego rzeczownika, prestiżowych ekspertów, zagranicznych inspiracji, danych krajowych, budżetu partycypacyjnego, inicjatywy lokalnej i grantów. To ważne, by zrozumieć, że realizacje zakończone zmianą (bo nie zawsze, a nie przynajmniej nie na wszystkich etapach, sukcesem) skupione są nie na narzędziach (do czego tendencję ma urząd), ale na procesie i celu.

7.4. Czego uczy nas Festiwal Porażek?

We wrześniu 2016 roku Towarzystwo Inicjatyw Twórczych „e” z Barem Studio zorganizowało Festiwal Porażek, w ramach którego kilkoro rozpoznawalnych działaczy powiedziało publicznie o swoich niepowodzeniach – odbyła się debata z udziałem Marcina Wojdata, Andrzeja Ledera i Aleksandry Szymańskiej, a równolegle chętni mogli przysłać krótkie opisy swoich nieudanych doświadczeń w działaniach. Kilka wątków, które pojawiły się w trakcie Festiwalu, warto przywołać, bo pokazują trudności w realizacji oddolnych inicjatyw, będące przedmiotem naszego badania.

W historiach porażek wyraźnie przewija się nieprzygotowanie działaczy i aktywistów do realizacji bliskich im przedsięwzięć. Dotyczy to zwykle początkowej ich fazy. Z czasem aktywiści nabierają doświadczenia. Początkowe porażki wynikają często ze słabego rozpoznania obszaru, w których chce się działać, niewystarczającej znajomości procedur, prawa, a często podstaw działania projektowego. Niezwykle istotny jest widoczny brak odpowiedniego rozpoznania potrzeb potencjalnych odbiorców. Chodzi przede wszystkim o deficyty w sposobach zbierania wiedzy o potrzebach ludzi, do których kierowane są działania. W kilku historiach aktywiści przyznali, że projektowali działania na podstawie swoich własnych wyobrażeń o tym, co jest potrzebne, atrakcyjne czy słuszne, a porażka wynikała wówczas z braku zainteresowania odbiorców.

Źródłem porażki aktywiści upatrują także w trudnych kontaktach z urzędnikami. Przywoływano: brak wsparcia, obietnice pomocy, z których się wycofano, realizację podobnego, a więc konkurencyjnego projektu przez Urząd Miasta. Tymczasem jak pokazały doświadczenia aktywistów ważnych, widocznych i systemowych zmian w zasadzie nie można wprowadzić bez partnerstwa z instytucjami publicznymi.

Analizowane historie porażek pokazują też deficyty autorskiego podejścia do społecznych inicjatyw. Przede wszystkim obniża ono zdolności koalicyjne, a w konsekwencji również skalę działania. Uczestnicy Festiwalu Porażek przyznawali, jak ciężko im wyjść poza swój zamknięty krąg najbliższych współpracowników i znajomych. W wielu historiach to trudności z nawiązaniem kooperacji osłabiały projekty. Kolejną konsekwencją nieumiejętnego budowania partnerstw jest osamotnienie działaczy.

Pytaniem jest, na ile autor pomysłu może pójść na kompromis i zmodyfikować działania, by móc je realizować. Tu pojawia się ważna kwestia tworzenia wspólnych projektów przez urzędy i autorów. Wymagają one współpracy oznaczającej realne współzarządzanie projektemi – z jednej strony uszanowanie wizji autora, z drugiej chęć autora do współpracy z realizatorem.

Kolejny wątek to warunki pracy aktywistów miejskich. Z wielu powodów realizacja pomysłów jest dla nich działaniem dodatkowym (nie dochodowym), a jednocześnie na cały etat (jeśli weźmie się pod uwagę poświęcany na działalność społeczną czas), co prowadzi do frustracji i przemęczenia. Aktywiści często wskazywali, że w efekcie klęsk dochodzi do ogromnego marnowania społecznej energii. Ponadto, wiedza o porażkach nie jest wykorzystywana, co uniemożliwia uczenie się na błędach przez kolejnych działaczy.

Analizowany materiał z Festiwalu Porażek każe zadać pytanie, czy działanie na rzecz miasta musi być poświęceniem? Czy działalność aktywistyczna jest zarezerwowana tylko dla najbardziej zmotywowanych i zdeterminowanych?

Podsumowując najczęstsze przyczyny opisywanych w ramach Festiwalu Porażek działań społecznych i kulturalnych należy wymienić:

- nieumiejętność diagnozy potrzeb – braki w zdobywaniu wiedzy o rzeczywistych potrzebach potencjalnych obiorców, powierzchowna lub ignorowana część diagnozy poprzedzającej działanie;
- mała elastyczność wśród twórców pomysłów – nadmierne przywiązanie do swojej początkowej idei;
- niewystarczające koalicje i współpraca przy realizowaniu działań – są one przez to mniej upowszechnione;
- brak profesjonalnego zarządzania zasobami kadrowymi innowatorów, społeczników, przepracowanie, brak higieny pracy, poczucie osamotnienia i frustracji;
- brak działań pilotażowych i otwartości na niepowodzenia – testowanie działań na mniejszą skalę i analizowanie trudności pozwoliłoby na urealnienie procesów właściwej realizacji.

Należy podkreślić, że klasyfikowanie projektów i działań jako porażek jest subiektywne i niejednoznaczne. Niemniej jednak przydatne do oceny działań mogłyby być następujące pytania:

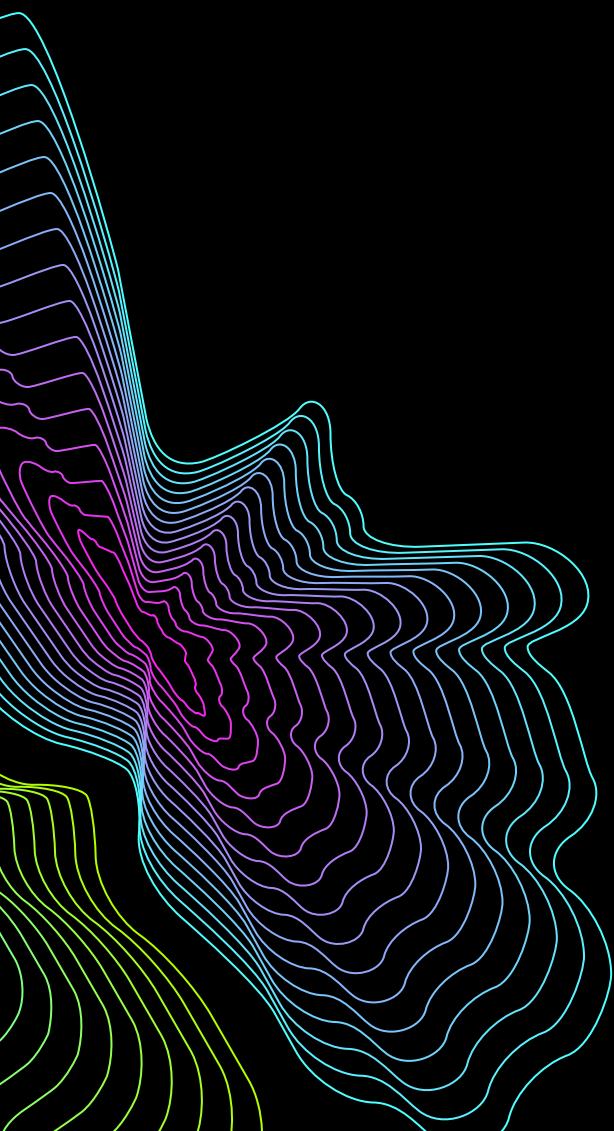
- czy nastąpiła rzeczywista zmiana jakości życia jakiejś grupy mieszkańców,
- czy przetestowano nowe formy działania,
- czy wygenerowano nową wiedzę, a także sposoby jej używania,
- czy szersze grono osób może nauczyć się czegoś z efektów działania (w tym z trudności),
- czy w trakcie realizacji pojawiły się sieci współpracy i koalicje?

Odpowiedź na te pytania wymaga szczerości i umiejętności przyznania się do błędów. Wydaje się jednak, że nieudane działania są wciąż oficjalnie „źle widziane”. Wyniki ewaluacji nawykowo przedstawia się w pozytywny sposób, bo taka jest kultura instytucji przyznających dotacje.

Kolejnym powodem może być po prostu specyficzny polski kontekst, który w trakcie debaty na Festiwalu Porażek profesor Andrzej Ledera określił jako kulturę stagnacyjną. Jego zdaniem ma to swoje korzenie w zachowawczej gospodarce agrarnej, która koncentrowała się na utrzymaniu *status quo*. Porażka w takich kulturach jest uznawana za bardzo zagrażającą, w konsekwencji silne są tendencje by ją tabuizować czy ukrywać. Odwrotne jest podejście do porażek w kulturach działania – pionierskich społeczeństwach USA czy Australii, gdzie kluczowe było zdobywanie, działanie i zmienianie. Klęska czy porażka jest tam dowodem na odwagę, a wnioski z niej stanowią kluczowy element rozwoju i sprawdzenia siebie.

Jak możemy wykorzystać wnioski z festiwalu porażek w myśleniu o systemie wspierania pomysłowości mieszkańców? Najistotniejsze jest kumulowanie i wykorzystywanie wiedzy i doświadczeń płynących z analizy porażek. Można np. w raportach sprawozdawczych czy ewaluacyjnych zachęcać do skrupulatnego opisywania błędnych założeń czy nieoptymalnych realizacji, a dalej pracować wspólnie – na przykład w ramach miejskiego inkubatora innowacji - nad szukaniem ulepszeń. Po drugie, warto rozważyć tworzenie kryteriów oceny wpływu społecznego, inwestowania w modele mierzenia społecznego zwrotu z inwestycji i rozciągnięcie badań wpływu na dłuższy okres czasu. Wymaga to przewyciężenia specyficznej proceduralnej „niecierpliwości” urzędów, nastawionych na szybką realizację wskaźników.

8. ***Najważniejsze wnioski z badania***



Najważniejsze wnioski z badania

W tym rozdziale przedstawiamy najważniejsze wnioski z badania zaczynając od kluczowych i ogólnych wyników, a kończąc na szczegółowych.

8.1. Wnioski ogólne

Wniosek pierwszy

Istniejące miejskie narzędzia wspierające pomysłowość mieszkańców (budżet partycypacyjny, inicjatywa lokalna) z jednej strony **nie są adekwatne do realizacji bardziej złożonych pomysłów** (np. walka ze smogiem), z drugiej zaś **nie są wystarczająco proste w obsłudze** dla zwykłych mieszkańców mających najmniej skomplikowane i podstawowe potrzeby (np. zajęcia gimnastyczne dla seniorów). System wspierania miejskiej pomysłowości musi być projektowany ze świadomością istnienia tego podziału na skomplikowane „pomysły-idee” i proste oddolne inicjatywy oraz do niego dostosowany.

Wniosek drugi

Punktem wyjścia do wspierania mieszkańców w działaniu musi być holistyczne myślenie w kategoriach problemu lub pomysłu, a nie dostępnych procedur. Innymi słowy, konieczne jest skupienie się na wyzwaniu i jego kompleksowym rozwiązaniu, co wymaga elastycznego dostosowywania procesu do uwarunkowań danego problemu, a nie odwrotnie (rozwiązywania problemów w ramach istniejących procedur). Wymaga to zmiany podejścia samej administracji, która obecnie nie tyle upowszechnia ideę realizacji oddolnych pomysłów, co promuje konkretne narzędzia partycypacji. Tymczasem doświadczenia miejskich aktywistów pokazują, że **realizacja idei czy projektu wymaga**

pełnej determinacji w dążeniu do celu przy użyciu wszelkich dostępnych narzędzi, w tym formalnych procedur (budżetu partycypacyjnego, inicjatywy lokalnej, grantów dla ngo, konsultacji społecznych itp.), nieformalnych kontaktów (rozmów z urzędnikami, również wysoko postawionymi), rzecznictwa lub medialnej krytyki, zawierania oczywistych i nieoczywistych sojuszy. Widać to wyraźnie w analizowanych przez nas studiach przypadku skomplikowanych inicjatyw takich jak Otwarty Jazdów czy zagospodarowanie placu przy ul. Krochmalnej. Wspieranie oddolnych pomysłów powinno zatem opierać się na postawie urzędników, która nakierowana jest na pomoc w wyszukaniu wszelkich możliwych form ich realizacji. Musi zatem wyjść poza decydowanie, czy projekt spełnia wymogi danej procedury (np. budżetu partycypacyjnego). Podsumowując, konieczna jest neutralizacja problemów biurokratycznych, czyli uznanie, że realizacja pomysłu jest ważniejsza od sztywnego trzymania się procedur. Wspieranie pomysłów musi oznaczać znajdowanie różnych formuł i przestrzeni do ich realizacji.

Wniosek trzeci

W Warszawie wciąż brakuje systemu/systemów generowania wiedzy o pomysłach mieszkańców, sposobach ich realizacji, najlepszych metodach rozwiązywania problemów, przyczynach porażek. Nie został również stworzony mechanizm koordynujący i uspołniający różne działania na rzecz inicjatyw oddolnych. Efektem tego jest **brak kumulacji wiedzy i jej rozproszenie**. Wpływa na to także „silosowość” urzędu, trudności w przepływie informacji. W efekcie kolejni miejscy działacze muszą od nowa przechodzić przez trudności z realizacją podobnych pomysłów. Brak uporządkowanej wiedzy o pomysłach

i potrzebach warszawiaków nie sprzyja też tworzeniu projektów zakorzenionych lokalnie i mających realne grono odbiorców, wychodzące poza bliższych i dalszych znajomych autorów.

Wniosek czwarty

Ważną barierą dla realizacji oddolnych pomysłów przez szerokie grono mieszkańców i mieszkanki Warszawy jest **niska bazowa wiedza o możliwościach i dostępnych narzędziach partycypacji, a także strukturze urzędu i jego kompetencjach**. Urząd Miasta podejmuje szereg działań edukacyjnych i promocyjnych, dedykowanych też określonym grupom mieszkańców (w szczególności młodzieży szkolnej oraz seniorom), ale na efekty tej edukacji obywatelskiej trzeba jeszcze poczekać.

Wniosek piąty

Zagraniczne mechanizmy wspierania innowacyjności polegają głównie na **stworzeniu eksterytorium – przestrzeni poza urzędem**, w której urząd jednak uczestniczy; skupieniu na konkretnym wyzwaniu; dużym nacisku na rozwiązania technologiczne; jak najszerszym udostępnianiu danych; systemowej pracy z ośrodkami naukowymi i/lub biznesem; włączeniu samych mieszkańców do pracy koncepcyjnej. **Takich rozwiązań w Warszawie brakuje.**

8.2. Czynniki wspierające realizację pomysłów

Do najważniejszych zasobów indywidualnych wspierających realizację pomysłów należały: postawa aktywizmu (zamiłowanie do samodzielnego i wspólnego działania); umiejętność budzenia zaufania; życzliwość, spokój, nieunoszenie się dumą; umiejętność delegowania zadań; wiedza i umiejętności specjalistyczne.

Najważniejszymi zasobami społecznymi były zaś aktywność grupy; dobre relacje międzyludzkie; sieć kontaktów; dostęp do ekspertów.

Ważnym czynnikiem wspierającym okazało się posiadanie po stronie urzędu rzecznika pomysłu (urzędnika niekoniecznie wysoko postanowionego), który ma do danego działania serce i przekonanie, który da znać co zrobić w kolejnym kroku, jakie jeszcze zasoby, argumenty są potrzebne, jakie procedury trzeba wszcząć i kiedy.

Kolejnym była determinacja i używanie do realizacji swojego pomysłu/projektu absolutnie wszystkich dostępnych narzędzi np. wewnętrznego rzecznika, prestiżowych ekspertów, zagranicznych inspiracji, danych krajowych, budżetu partycypacyjnego, inicjatywy lokalnej i grantów.

Realizacje definiowane przez badanych jako sukces to te, w których udało się zrealizować wiele założeń z początkowej idei, a nie te, które np. wygrały w budżecie partycypacyjnym. Mieszkańcy są skupieni na procesie i celu, a nie na narzędziach realizacji.

W każdym z procesów realizacji można wskazać momenty, które przesądziły o jego powodzeniu. Najważniejsze punkty przełomowe wiązały się z:

- zdobyciem podmiotowości przez aktywistę/grupę realizującą dane przedsięwzięcie (np. nawiązanie rozmowy z osobami decyzyjnymi, stworzenie formalnego podmiotu podejmującego dialog);
- zdobyciem wiedzy/informacji na temat skutecznych sposobów realizacji danego działania (np. naprowadzenie grupy senierek z Centrum Paca przez animatorki na pomysł złożenia wniosku w ramach inicjatywy lokalnej);
- przetrwaniem trudnego momentu (często dzięki wsparciu z zewnątrz), co wyzwoliło nowe pokłady energii;
- przedefiniowaniem sposobu działania (w przypadku nietrafnego określenia celów i dobrania metod);
- przekonaniem osób decyzyjnych do własnego pomysłu.

8.3. Trudności i bariery w realizacji pomysłów

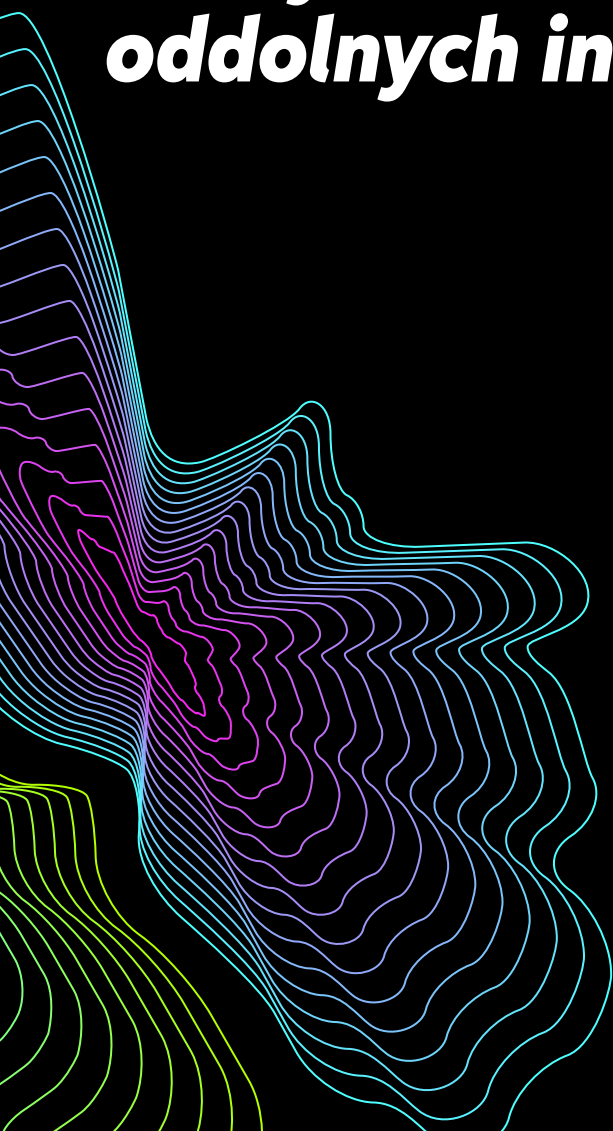
Trudności i bariery w realizacji pomysłów można podzielić na zewnętrzne i wewnętrzne. Te pierwsze – leżące poza samymi aktywistami – obejmowały brak woli politycznej, nie-
trzymanie się ustaleń przez stronę urzędową, zachowawczość urzędników, brak kumulowania wiedzy i przepływu informacji w urzędzie, powolne załatwianie spraw w urzędach. Drugie – leżące po stronie aktywistów – wiązały się z brakiem wiedzy i czasu, nastawieniem na konfrontację i walkę, a także wewnętrznymi konfliktami i sprzecznością interesów w grupach liderów.

Badani podejmowali szereg strategii radzenia sobie z tymi trudnościami, takich jak:

- Technika eskalacji – próba znalezienia osoby z wyższych szczebli hierarchii, która nie będzie bała się podjąć decyzji;
- Strategia „stopy w drzwiach” – powoływanie się na decyzje pozytywne podjęte w drobnych sprawach, aby przeforsować decyzje dotyczące spraw ważniejszych;
- Odwołanie się do ekspertów, znalezienie zewnętrznego autorytetu i zbudowanie podmiotowości w relacji w ten sposób;
- Odwołanie się do mediów;
- Strategia „zdarłej płyty”, oparta na uporze i determinacji i ciągłym powracaniu do sprawy.

Porażki w działaniu zwykle wiązały się z niedotrzymaniem warunków umowy przez jedną ze stron, brakiem odpowiedniego rozeznania potrzeb potencjalnych odbiorców, brakiem partnerskiego podejścia do drugiej strony, zbyt długim oczekiwaniem na decyzję lub brakiem informacji zwrotnej na temat losów przedsięwzięcia. Także kilka mniejszych porażek z rzędu mogło doprowadzić do załamania inicjatywy.

9.
**Rekomendacje
dla systemu wspierania
oddolnych inicjatyw**



Rekomendacje dla systemu wspierania oddolnych inicjatyw

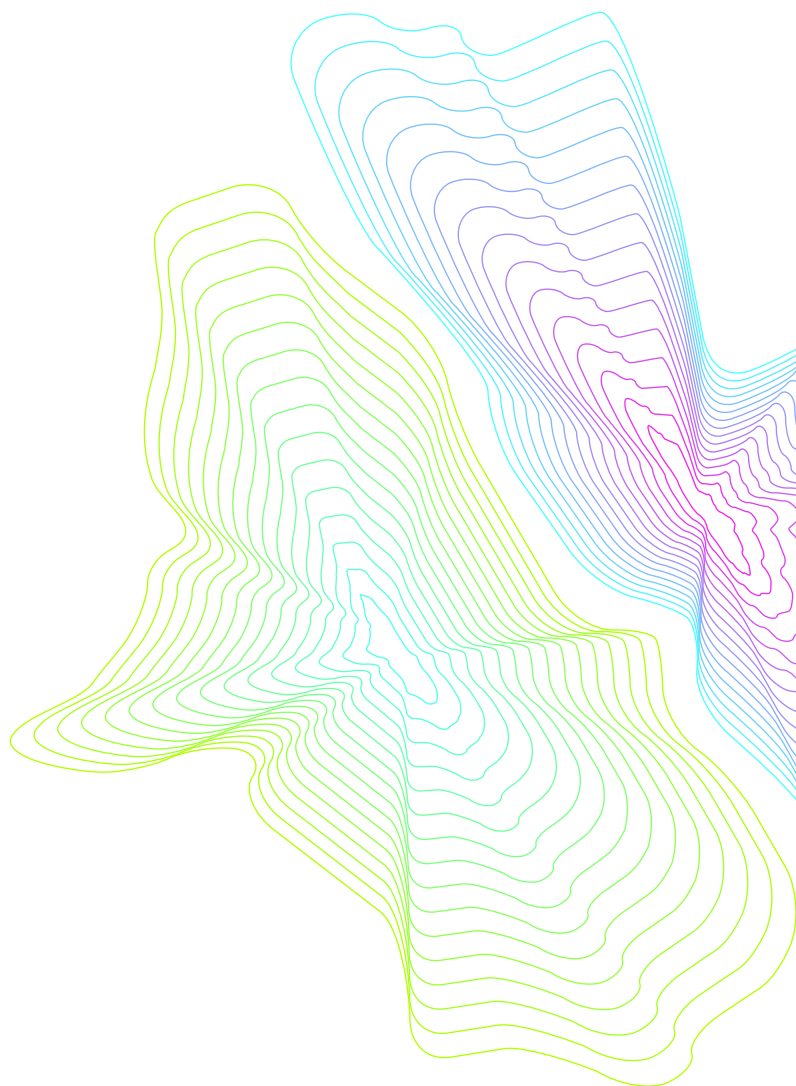
Rekomendacja 1

System wsparcia musi uwzględniać zarządzanie wiedzą o pomysłowości mieszkańców

Zarządzanie wiedzą o pomysłowości mieszkańców powinno obejmować jej zbieranie, porządkowanie i szerokie udostępnianie. Wiedza ta powinna dotyczyć w szczególności:

- potrzeb mieszkańców,
- procedur, obszarów odpowiedzialności, kompetencji poszczególnych biur Urzędu Miasta i wydziałów dzielnicowych,
- dobrych praktyk oddolnych inicjatyw,
- porażek w działaniu,
- dobrych praktyk i inspiracji z innych lokalizacji.

Warto rozważyć stworzenie nowoczesnego, cyfrowego portfolio projektów zgłaszanych przez mieszkańców. Ważna jest przystępna forma tej prezentacji. Po drugie, istotne jest analizowanie tych danych i upowszechnianie wniosków dotyczących potrzeb mieszkańców (np. w oparciu o wnioski w ramach inicjatywy lokalnej, budżetu partycypacyjnego, zgłoszeń z 19115, wniosków dotacyjnych dla ngo itp.).



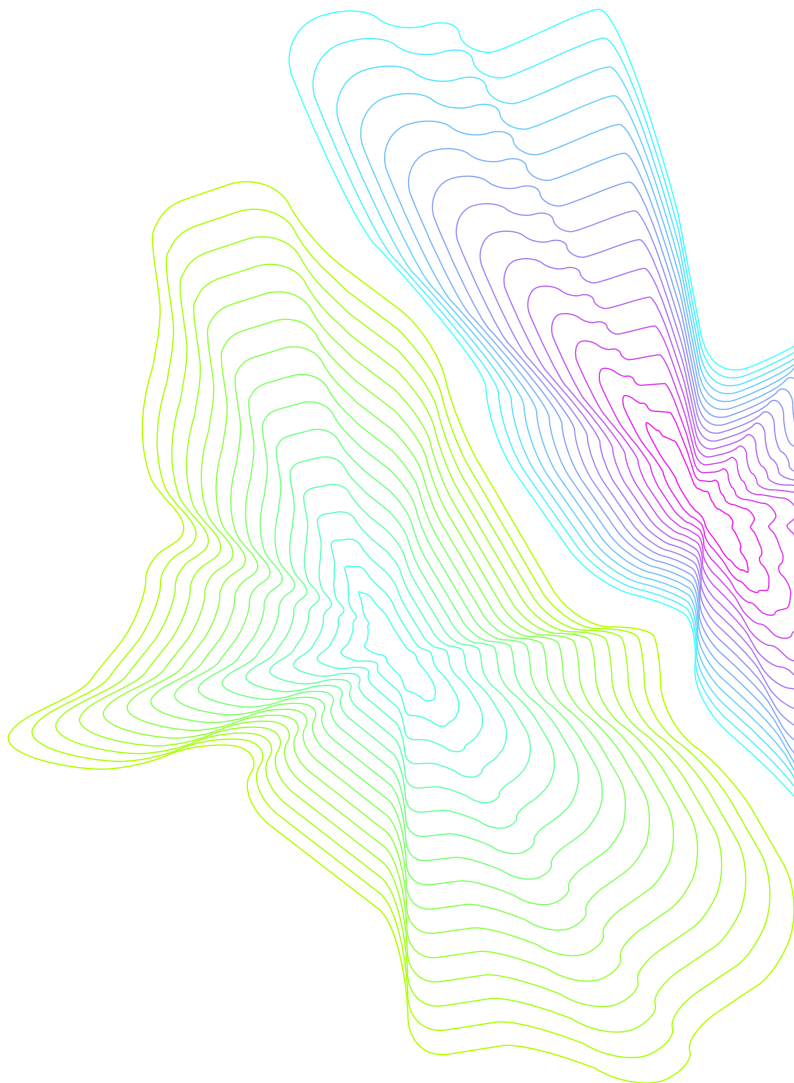
Rekomendacja 2

System wsparcia musi być dedykowany z jednej strony działaniom standardowym, z drugiej autorskim

W dalszym rozwijaniu wsparcia dla pomysłowości mieszkańców wydaje się zasadne oddzielnie rozwijać system dla pomysłów standardowych i powtarzalnych a oddzielnie wspierać pomysły autorskie, o dużej skali czy niecodziennych założeniach.

W przypadku tych pierwszych istniejące narzędzia do pewnego stopnia pełnią rolę skutecznego wsparcia, ale z badania wynika, że wciąż wymagają upraszczania, gdyż dla pewnych grup mieszkańców „próg wejścia” jest wysoki. W szczególności konieczne jest dalsze ułatwianie realizacji pomysłów w ramach budżetu partycypacyjnego i inicjatywy lokalnej. Urząd Miasta mógłby stworzyć pakiety wspierania konkretnych, powtarzalnych wyzwań (np. pakiet „rewitalizacja podwórka”, gdzie krok po kroku pokazane by było, co trzeba zrobić, żeby posadzić kwiatki wokół bloku, zdobyć pieniądze na ogrodzenie czy ławkę). Ponadto, warto rozwijać sieć centrów aktywności lokalnej i profilować je na wspieranie prostych i podstawowych pomysłów mieszkańców.

Pomysły o większej złożoności potrzebują przede wszystkim elastyczności ze strony urzędu i wsparcia w inkubowaniu, testowaniu i wdrażaniu. Rozwiązaniem godnym uwagi byłby „urzędowy opiekun” takiego pomysłu. Ponadto, warto przeprowadzić pilotaż „inkubatora pomysłów”, czyli miejsca – funkcjonującego zarówno fizycznie, jak i online – które będzie punktem kontaktowym dla pomysłodawców i jednocześnie miejscem kumulowania wiedzy i dobrych praktyk. Celem inkubatora musi być wspieranie pomysłów, a nie promowanie istniejących procedur (np. budżetu partycypacyjnego lub inicjatywy lokalnej). Projektując inkubator warto inspirować się wzorami zagranicznymi.

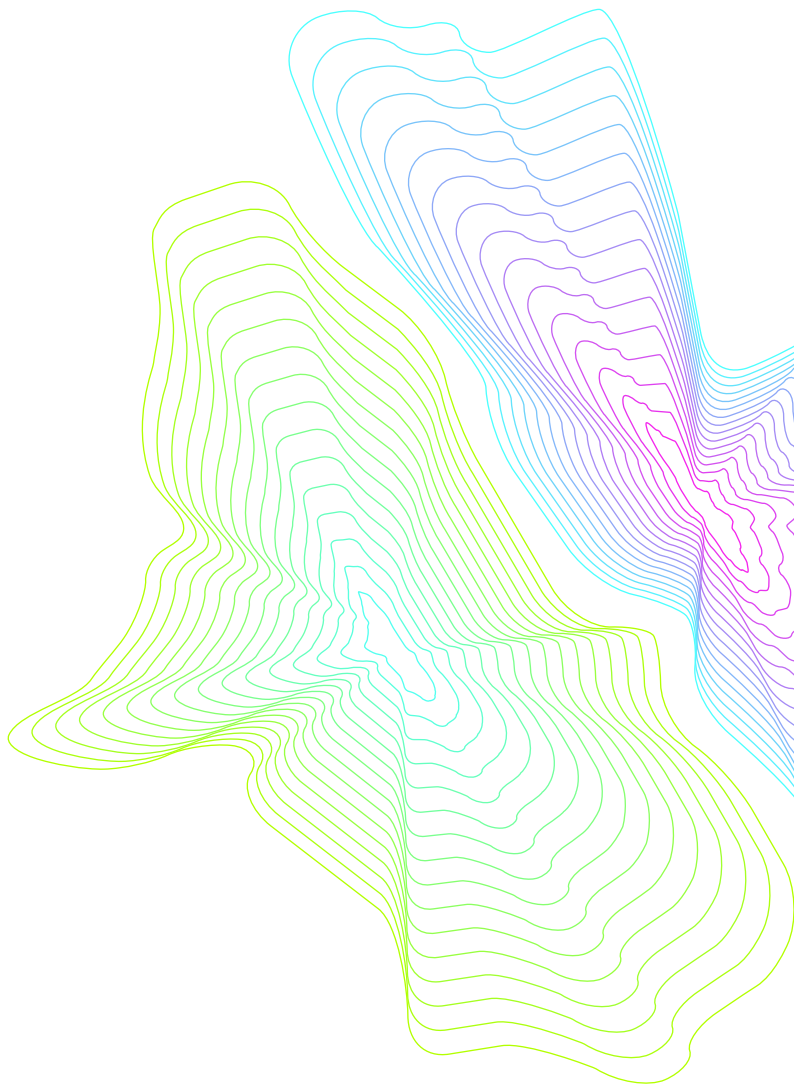


Rekomendacja 3

Należy określić kryteria zaangażowania urzędu we wspieranie projektów innowacyjnych

Reagowanie na projekty innowacyjne, niemieszczące się w palecie usług do tej pory świadczonych przez Urząd Miasta czy urzędy dzielnic, wymaga namysłu. Jak wynika z badań, zarówno urzędnicy, jak i aktywiści, potrzebują transparentnych kryteriów angażowania się urzędu we wspieranie nowych, kreatywnych, innowacyjnych i interdyscyplinarnych pomysłów, w szczególności zrozumiałych zasad ich odrzucania.

Takie kryteria mogą zostać uzgodnione w procesie partycypacyjnym. Zasadne jest przeprowadzenie dyskusji, której celem byłoby określenie roli miasta w inkubacji niestandardowych projektów. Proces mógłby przebiegać dwuetapowo. W pierwszej fazie może mieć charakter wewnętrzny, czyli toczyć się w gronie pracowników urzędu miasta i urzędów dzielnic. W drugiej, powinien być szeroką publiczną debatą, w której zostanie uwzględniony głos różnych grup interesariuszy. Taka publiczna debata nad kryteriami reakcji urzędu przyczyni się do budowania zaufania między mieszkańcami a urzędnikami i zmniejszy (wciąż obecne) stereotypowe postrzeganie obu grup. Przeprowadzenie takiego procesu mogłoby zostać uwzględnione w tworzonym obecnie Programie Dialog.



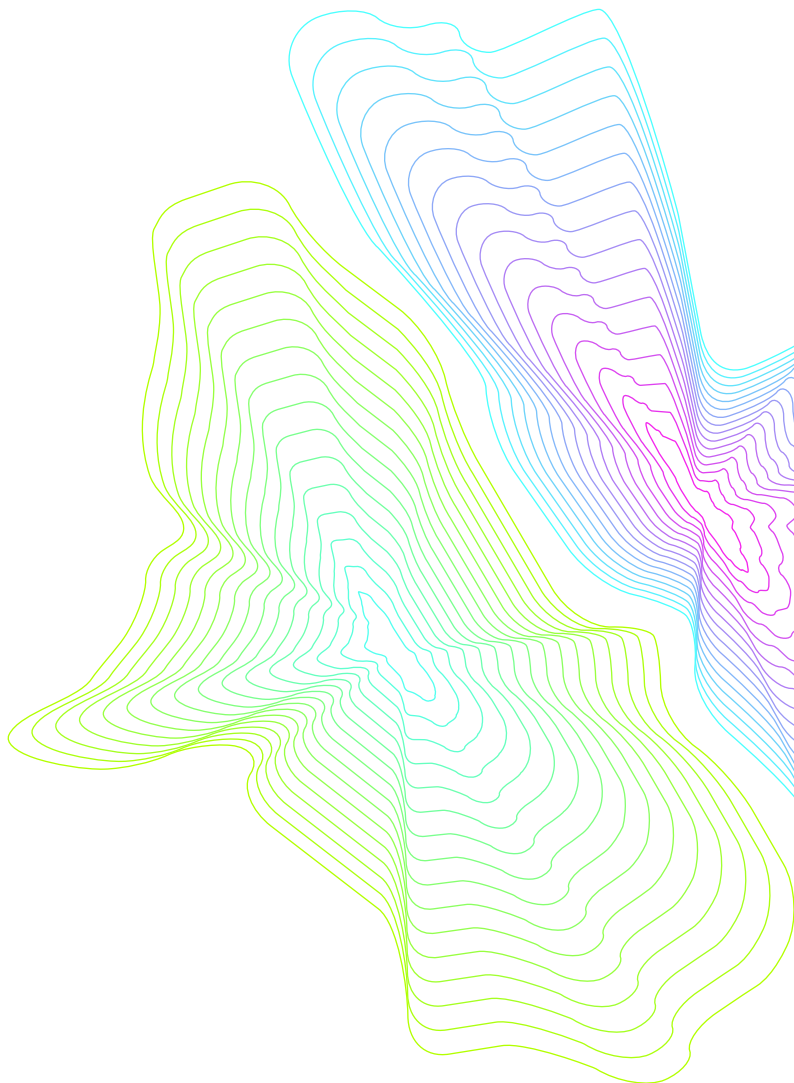
Rekomendacja 4

Należy usprawnić przepływ informacji między miejskimi biurami i dzielnicami w obszarze wspierania pomysłów mieszkańców

Niejednokrotnie pomysłodawcy spotykali się z problemami formalnymi i proceduralnymi w załatwieniu pewnych spraw w danej jednostce ze względu na zachowawczą lub zbyt surową interpretację prawa, mimo że inne jednostki już wcześniej rozwiązywały podobne problemy. Przykładowo, jedna z miejskich jednostek organizacyjnych odmówiła zastosowania jakościowych kryteriów wyboru oferenta w zamówieniu publicznym dotyczącym oddolnego pomysłu. Tymczasem takie przetargi były już wcześniej z powodzeniem przeprowadzone przez inne jednostki.

Usprawnienie przepływu informacji mogłoby objąć:

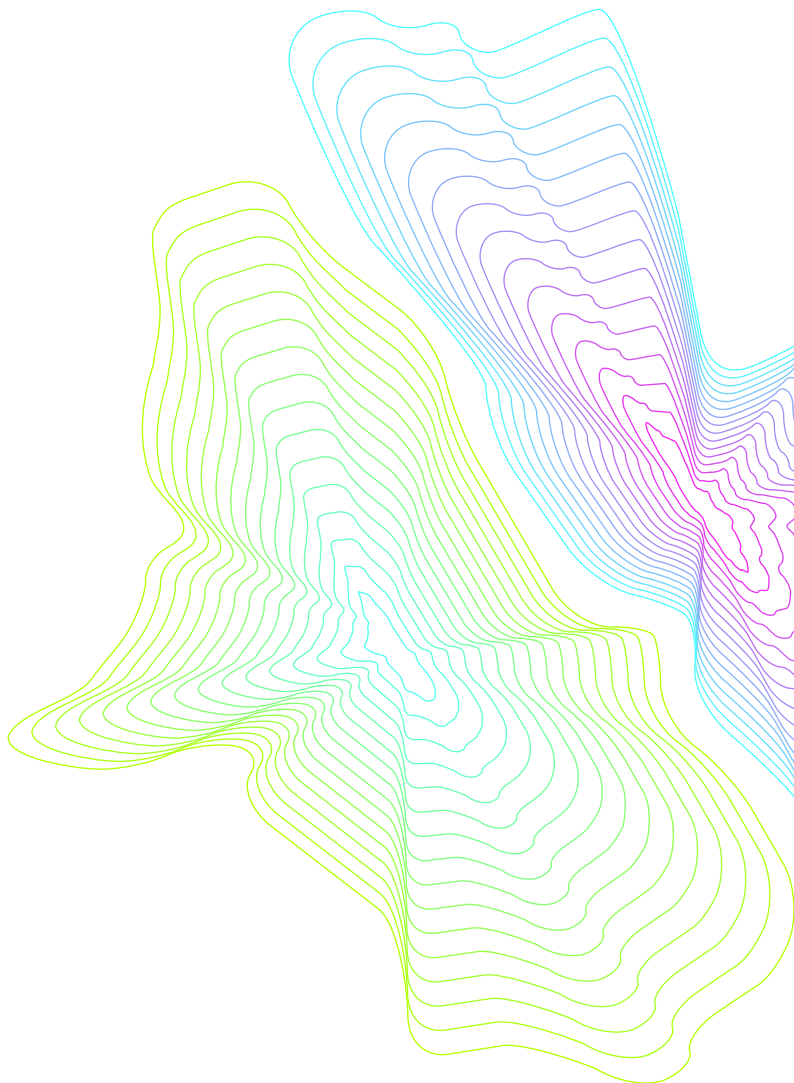
- stworzenie "księgi precedensów" (online), wskazującej innowacyjne rozwiązania zastosowane z powodzeniem przez różne jednostki we wspieraniu inicjatyw miejskich;
- spotkania osób zajmujących się oddolnymi inicjatywami w różnych jednostkach w celu wymiany doświadczeń.



Rekomendacja 5

Należy rozwijać edukację obywatelską kierowaną do różnych grup odbiorców

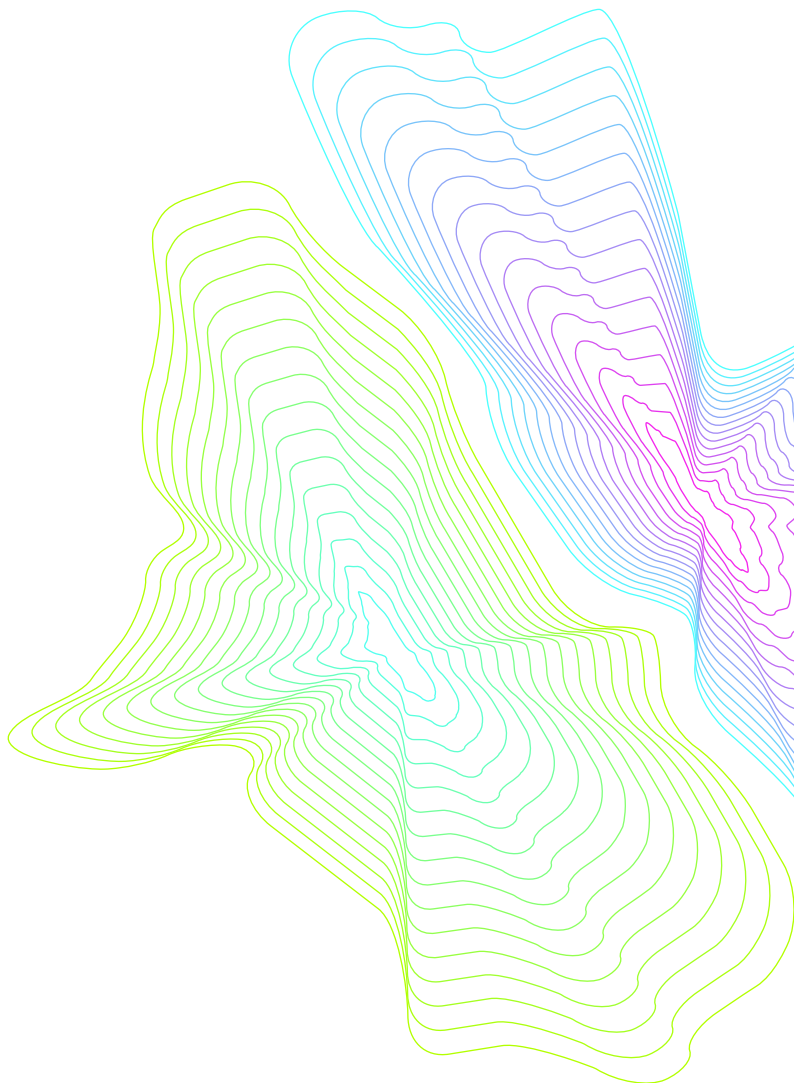
Konieczne jest konsekwentne rozwijanie edukacji o sposobach funkcjonowania miasta i dzielnic oraz dostępnych narzędziach partycypacji. Wiedza o możliwościach działania i realizacji własnych pomysłów jest wciąż niska, mimo że urząd kładzie nacisk na ich promocję. Warto wytypować konkretne grupy – nie tylko młodzież i seniorów – które taką regularną edukacją powinny zostać objęte. Ponadto, edukacji w tym obszarze potrzebują również radni dzielnicowi i miejscy oraz sami urzędnicy, aby stać się forpocztą nowego systemu wsparcia oddolnych inicjatyw.

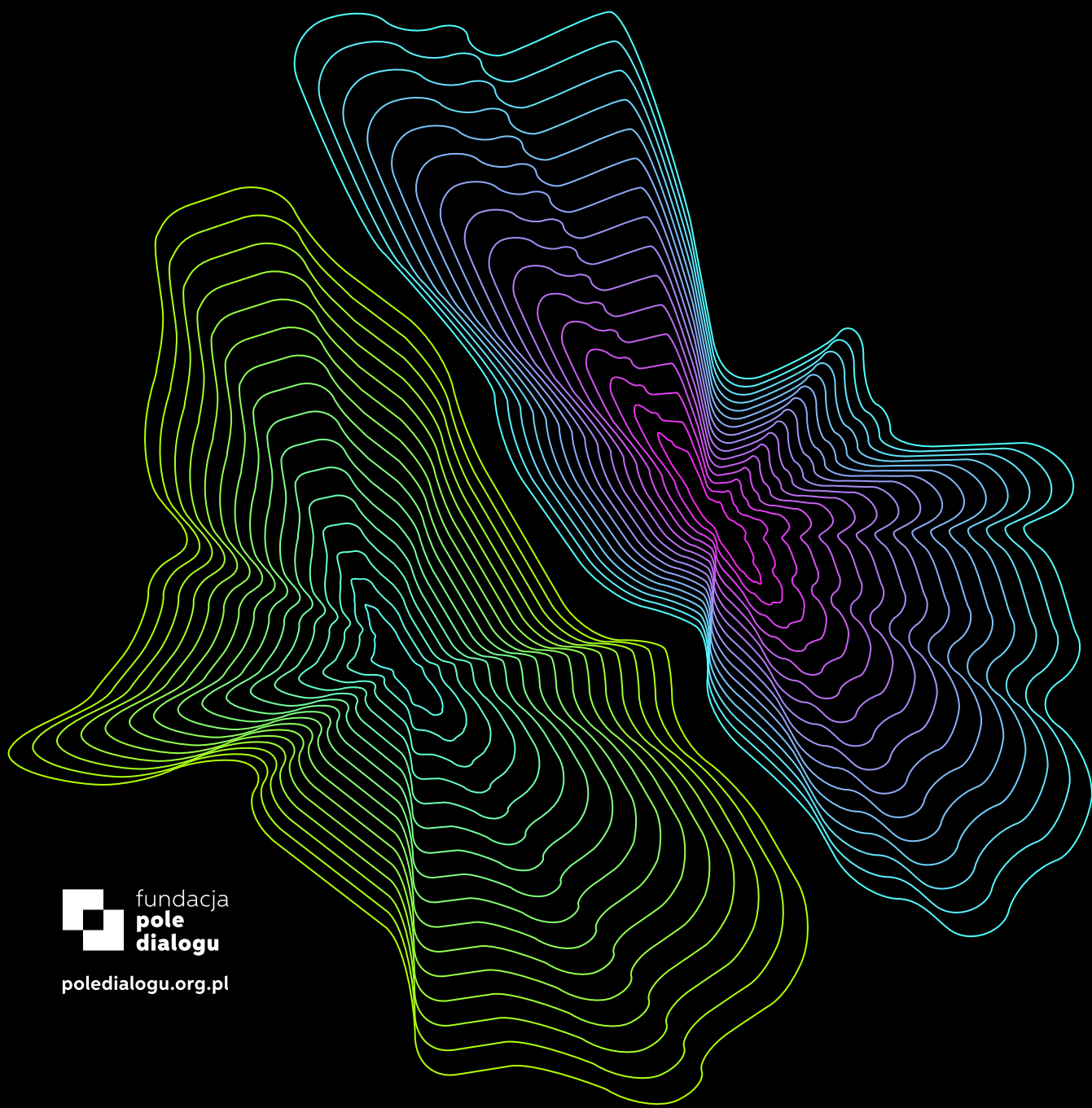


Rekomendacja 6

Należy wspierać kluczowych urzędników będących twarzą nowego systemu

Urzędnicy, którzy są odpowiedzialni za wspieranie pomysłów (zarówno całościowo, jak i punktowo) powinni uczestniczyć w procesach stałej superwizji, wymiany doświadczeń, mentoringu i tutoringu. Ponadto, warto rozważyć dodatkowy system motywacyjny dla urzędników realizujących dodatkowe działania wspierające mieszkańców, wychodzące poza ich codzienne obowiązki.





 fundacja
pole
dialogu
poledialogu.org.pl