

Wspomaganie dialogu obywatelskiego w warunkach konfliktu lokalnego. Etap pilotażu.

RAPORT PODSUMOWUJĄCY

Spis treści

Cele pilotażu	2
Model współpracy z dzielnicami w ramach projektu i pilotażu:	3
Pilotaż szansą na... Konspekt trenerski.....	7
Diagnoza sytuacji	8
Przykład rezultatu wstępnej oceny zgłoszonych tematów:	9
1. Konsultacje zagospodarowania Parku Dolinka Służewska	10
2. Adaptacja lokalu użytkowego na potrzeby Ośrodka Pomocy Społecznej	11
3. Zarządzanie konfliktami wokół wycinki drzew i krzewów na Mokotowie	13
4. Formularz zlecenia konsultacji/mediacji dla komórek merytorycznych urzędu dzielnicy	15
5. Poprawa dostępności szkolnej bazy sportowej	16
6. Zagospodarowanie terenów zieleni na Ursynowie	17
7. Modelowe konsultacje dotyczące inwestycji dzielnicowych	18
8. Model rozwiązywania przez urząd dzielnicy konfliktów w podległych szkołach.	20

Przygotowanie i opracowanie raportu: Stanisław Kordasiewicz

Współpraca: Andrzej Szpor

Cele pilotażu

Cel ogólny:

Najważniejszym celem pilotażu było zebranie doświadczeń i przetestowanie wstępnych założeń dotyczących wspierania dialogu obywatelskiego w warunkach konfliktu lokalnego, które w kolejnym kroku pozwoliłyby na opracowanie spójnego i gotowego do wdrożenia w innych jednostkach samorządu terytorialnego modelu wsparcia.

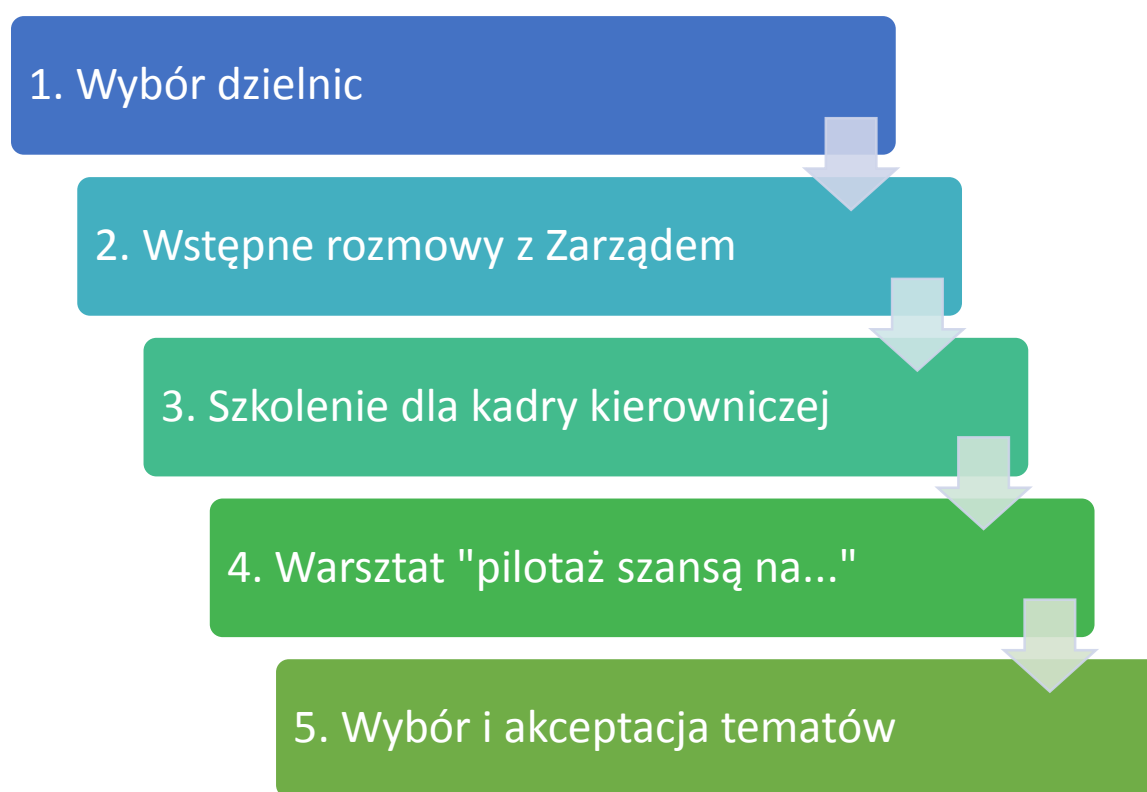
Cele szczegółowe:

- 1) Identyfikacja i wybór różnorodnych przykładów prowadzenia dialogu obywatelskiego, który wymaga eksperckiego wsparcia związanego z zarządzaniem konfliktami
- 2) Zaplanowanie i przeprowadzenie działań pilotażowych, ukierunkowanych na wypracowanie najlepszych praktyk i rozwiązań o charakterze modelowym
- 3) Opracowanie wytycznych do modelu wspierania dialogu obywatelskiego w warunkach konfliktu lokalnego

W ramach działań pilotażowych zrealizowano 8 podprojektów w trzech dzielnicach Warszawy (Mokotów, Ursynów, Wawer). Na kolejnych stronach przedstawiamy zastosowany model współpracy z dzielnicami, zwięźle przedstawienie poszczególnych projektów oraz rekomendowaną strukturę projektu wspierającego prowadzenie dialogu obywatelskiego w warunkach konfliktu lokalnego. W tym miejscu chcemy podkreślić, że rezultaty pilotażu w istotny sposób przyczyniły się do opracowania modelu oraz zostały pozytywnie przyjęte przez beneficjentów projektu, o czym świadczą między innymi ich uzupełniające wystąpienia podczas konferencji podsumowującej (nagrania dostępne są [tutaj](#)).

Model współpracy z dzielnicami w ramach projektu i pilotażu:

Działania pilotażowe w każdej z trzech dzielnic przebiegały według przemyślanego i zaplanowanego schematu. Ich fundamentem była dobrowolność, elastyczność i odpowiadanie na najbardziej istotne potrzeby danej jednostki. Poniżej przedstawiamy kolejne kroki współpracy:



1. Wybór dzielnic

Zaproszenie do udziału w projekcie zostało skierowane do wszystkich 18 dzielnic w Warszawie w formie otwartego konkursu. Chętnych poproszono o opisanie, czy w procesach dialogu obywatelskiego, które toczą się na terenie dzielnic zauważają i doświadczają sytuacji konfliktowych oraz ich negatywnych skutków. Proszono również o uzasadnienie dlaczego dzielnica chce wziąć udziału w projekcie, jakie korzyści projekt może przynieść, co zmienić w sposobie jej funkcjonowania. Termin zgłoszenia upływał 23 stycznia. Chęć udziału w projekcie zgłosiło 9 spośród 18 dzielnic Warszawy (tj. Białołęka, Mokotów, Ochota, Praga Południe, Śródmieście, Targówek, Ursynów, Wawer oraz Wola). Przedstawiciele Centrum Komunikacji Społecznej wspólnie z przedstawicielami lidera projektu zdecydowali się na zakwalifikowanie do udziału w projekcie trzech dzielnic: Mokotowa, Ursynowa i Wawra. W każdej z nich potwierdzono istnienie przestrzeni do współpracy w ramach projektu oraz wykluczono zasadnicze przeszkody do uczestnictwa w projekcie. Uznano też, że – ze względu na szereg różnic między nimi – pilotaż w tych dzielnicach dostarczy więcej wartościowych informacji na potrzeby modelowania.

2. Wstępne rozmowy z Zarządem

Rekrutację do projektu zakończyły spotkania przedstawicieli Lidera Projektu z każdym z Zarządów wybranych dzielnic (Wawer – 17.02.2015, Ursynów i Mokotów – 25.02.2015). W ich trakcie przedstawiono bardziej szczegółowo cele, korzyści dla dzielnic i dla zarządów, planowane działania w dzielnicach oraz ryzyka projektu, a także wyjaśniano rozmaite wątpliwości, by ponownie uzyskać – tym razem od całego Zarządu – jednoznaczne deklaracje zaangażowania w pilotaż. Ważne było też przedstawienie CRSiK, osób realizujących projekt ze strony CRSiK oraz wyjaśnienie relacji z CKS. Wszystkie trzy spotkania okazały się bardzo potrzebne i pozwoliły potwierdzić decyzje trzech dzielnic Warszawy o zaangażowaniu w projekt.

Ważnym uzupełnieniem powyższych informacji jest - wypracowana przez zespół projektowy - lista kryteriów wyboru dzielnic do pilotażu, zmierzająca do zagwarantowania bezpieczeństwa i efektywności pilotażu oraz całego projektu: 1) występowanie realnych konfliktów w obszarach, w których partycypacja obywatelska jest możliwa i pożądana, 2) deklarowana gotowość władz dzielnicy, aby aktywnie zmierzyć się z tymi konfliktami, 3) brak wyraźnych sygnałów, że po stronie urzędu dzielnicy mogą występować poważne przeszkody w pełnym i dobrowolnym zaangażowaniu się w pilotaż od początku (np. wymagające wcześniejszego przepracowania otwarte konflikty wewnętrzne, bądź powszechnie znane, negatywne aspekty kultury organizacyjnej), 4) występowanie elementów systemowego podejścia do tych problemów

(w diagnozie lub we wstępnie przyjmowanej metodologii poszukiwania rozwiązań), 5) doświadczenia we wcześniejszej współpracy dzielnic z CKS w zakresie partycypacji obywatelskiej, 6) brak równoczesnej współpracy z innymi ośrodkami mediacyjnymi lub organizacjami wspierającymi partycypację, 7) specyfika dzielnicy na tle pozostałych dzielnic Warszawy (lokalizacja i funkcje w mieście - dzielnice centralne i peryferyjne lewo- i prawobrzeżnej Warszawy, rodzaj zabudowy, różnice w formach aktywności społecznej i jakości partycypacji obywatelskiej), 8) różnice między dzielnicami biorącymi udział w pilotażu, sprzyjające wykorzystaniu wyników przy tworzeniu bardziej uniwersalnego modelu dla innych dzielnic Warszawy oraz innych jednostek samorządu terytorialnego. Wybrane dzielnice spełniają powyższe kryteria w sposób optymalny.

3. Szkolenia dla kadry kierowniczej

Brak aktualnej wiedzy o konfliktach interpersonalnych jest uznawany za jedną z istotnych barier dla szerszego wykorzystania mediatorów w administracji lokalnej. Dlatego wstępem do pilotażu dzielnicowego były dwudniowe warsztaty, przeprowadzone w pomieszczeniach urzędów dzielnic (Wawer, 2-3.03.2015; Ursynów, 8-9.03.2015; Mokotów, 12-13.03.2015). Autorkami koncepcji warsztatów i prowadzącymi je były Anna Cybulko oraz Aleksandra Winiarska z CRSiK. Dodatkowo, w każdej z dzielnic jeden moduł w drugim dniu warsztatów był prowadzony z udziałem koordynatora pilotażu w danej dzielnicy (Kingi Markert na Wawrze, Tomasz Ołdaka na Ursynowie oraz Stanisława Kordasiewicza – na Mokotowie). Uczestnikami warsztatów byli członkowie Zarządów Dzielnic, koordynatorzy ds. konsultacji z mieszkańcami i koordynatorzy ds. budżetu partycypacyjnego, a także urzędnicy komórek merytorycznych (przede wszystkim – naczelnicy, zainteresowani pilotażem w obszarach funkcjonowania dzielnicy objętych ich właściwością). Taki dobór uczestników i ich szeroka reprezentacja służyły budowaniu płaszczyzny świadomej współpracy i rzeczywistego zaangażowanie w projekt wśród kluczowych decydentów. Celem warsztatów (16h w każdej z 3 dzielnic) było rozwijanie umiejętności oraz gotowości nawiązywania i prowadzenia dialogu w sytuacjach konfliktowych. Szczegółowy program warsztatów był dopasowywany do potrzeb danej dzielnicy diagnozowanych w toku wcześniejszych spotkań z Zarządami oraz koordynatorami ds. konsultacji.

Uczestnicy poznali ogólne zasady diagnozowania konfliktów i oceny ryzyka jego eskalacji; uczyli się dobrać adekwatne metody zapobiegania konfliktom i poszukiwania konstruktywnych rozwiązań w warunkach sporu. Dowiedzieli się też, jak pracują specjaliści z zakresu rozwiązywania konfliktów i jak efektywnie korzystać z ich wsparcia. W trakcie każdego z warsztatów przeprowadzono też ankiety dotyczące doświadczeń uczestników w zakresie konfliktów w sferze publicznej (ich założenia i wyniki zostaną omówione w kolejnym sprawozdaniu, w ramach podsumowania modułu diagnostycznego). W wyniku warsztatu wypracowano zasady współpracy w projekcie, omówiono możliwe rezultaty oraz zasady selekcji spraw do projektu.

4. Warsztaty „Pilotaż szansą na...”

Celem warsztatów - w których uczestniczyli urzędnicy gotowi do udziału w pilotażu - była identyfikacja tematów do podjęcia oraz wstępna ich selekcja. Dzięki takiej formule zweryfikowaliśmy (pozytywnie) efekty warsztatów dla urzędników, tj. wiedzę ale i motywację zainteresowanych do doskonalenia partycypacji obywatelskiej. W toku warsztatów sporządziliśmy listy (średnio ok. 8) obszarów problemowych z perspektywy urzędu dzielnicy (identyfikując przy okazji obszary, w których - po zakończeniu projektu - dzielnice będą mogły próbować we własnym zakresie przenieść doświadczenia z samego pilotażu).

Następnie uczestnicy diagnozowali w grupach konflikty w poszczególnych tematach i przedyskutowali je wspólnie, po czym ocenili każdy z tematów według dwóch kryteriów - znaczenia ewentualnego rozwiązania danego problemu dla satysfakcji mieszkańców oraz szans wypracowania rozwiązania do końca trwania pilotażu.

Na kolejnych stronach prezentujemy:

1. Ramowy scenariusz warsztatów
2. Kartę wstępnej diagnozy tematu
3. Przykładowy rezultat jednego z warsztatów

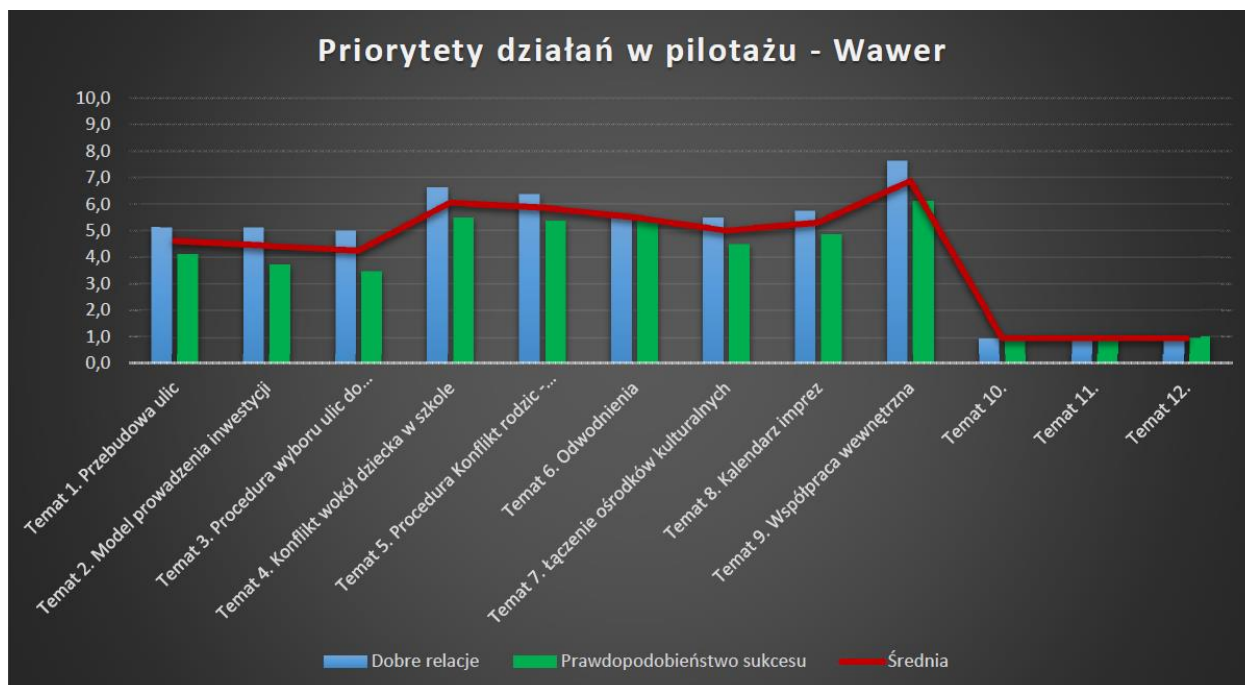
Pilotaż szansą na... Konspekt trenerski.

9-9.15 1. Przedstawienie się trenerów i uczestników	15'
a. Imię nazwisko	
b. Wydział	
c. Zakres działań w kontekście projektu	
9.15-30 2. Wstęp	15'
• Przypomnienie etapów i efektów projektu	
• Zdefiniowanie celu warsztatu	
• Jakie działania zostaną podjęte w efekcie warsztatu	
9.30-45 Praca indywidualna – wybór i zapisanie na kartce od 1 do 3 tematów spełniających kryteria brzegowe.	15'
Kryteria brzegowe:	
1. Zakończenie do X.2015	
2. Uniwersalność – występują także w innych jednostkach	
3. Prawdopodobieństwo sukcesu	
9.45-10.15 Prezentacja wyników, doprecyzowanie i spisanie na flipie listy tematów - rezultatów pracy indywidualnej.	30'
• Przedstawienie tematów przez uczestników	
• Sprawne moderowanie krótkiej dyskusji służącej wstępnemu przedstawieniu tematów	
10.15-30. Przerwa kawowa	15'
10.30-11.30 Praca w parach – analiza przypadków. Wprowadzenie do analizy.	60'
• Dobór w pary i zapisanie na flipie przydzielonych parom tematów	
• Praca w parach - 30' na temat	
11.30 Praca na forum – prezentacja analizy tematów.	90'
• Każda para przedstawia rezultaty analizy	
• Moderowana dyskusja pogłębiająca rozumienie danego tematu	
• Około 20'-30' omawiania na temat	
13.00-13.15 Przerwa kawowa	15'
13.15-14.15 Praca na forum c.d.	60'
14.15-15 Ustalenie listy priorytetów. System kartki + wpisanie do arkusza xls	45'
A Dobre relacje: Jak wartościowe jest rozwiązanie dla budowania dobrych relacji urząd – mieszkańcy?	
B Prawdopodobieństwo sukcesu: Jakie jest prawdopodobieństwo sukcesu?	
Skala 1-10.	

Diagnoza sytuacji

Temat:	
<p>1. Interesariusze:</p> <p>Kto?</p> <p>Co? - najważniejsze interesy i stanowiska</p> <p>Siła stron i relacje pomiędzy nimi</p>	<p>2. Kwestie – jakie tematy należy poruszyć, jakie problemy należy rozwiązać?</p>
<p>3. Historia i dotychczasowy przebieg</p>	<p>4. Konsekwencje: dla urzędu, mieszkańców, stron</p>
<p>5. Opcje rozwiązania (szansa i ryzyko)</p>	

Przykład rezultatu wstępnej oceny zgłoszonych tematów:



5. Wybór i akceptacja tematów

Następnie gruntowną ewaluację wszystkich wskazanych tematów przeprowadziliśmy w zespole projektowym oraz z Centrum Komunikacji Społecznej. W konsekwencji wybrane zostały 4 tematy do podjęcia w pilotażu na Mokotowie ("wycinka drzew i krzewów", "zagospodarowanie terenów zieleni", "zmiana lokalizacji ośrodka pomocy społecznej", "formularz zlecenia konsultacji/mediacji dla komórek merytorycznych urzędu dzielnicy"), 2 tematy na Ursynowie ("współkorzystanie ze szkolnej bazy sportowej" oraz "zagospodarowanie terenów zieleni") oraz 2 tematy na Wawrze ("modelowe konsultacje dotyczące inwestycji dzielnicowych" oraz "model rozwiązywania przez urząd dzielnicy konfliktów w podległych szkołach"). Istotne znaczenie przy wyborze tych tematów miała - w szczególności - ich użyteczność dla kolejnego modułu w projekcie, tj. modelowania. Kluczową dla podjęcia tematu w pilotażu była natomiast wyraźna i pełna gotowość Zarządu dzielnicy, aby wspierać poszukiwanie rozwiązania w tym obszarze. W dalszej części opracowania przedstawiamy opisy zrealizowanych działań.

1. Konsultacje zagospodarowania Parku Dolinka Służewska

W ramach tego pod-projektu zespół w składzie Tomasz Ołdak, Stanisław Kordasiewicz i Kinga Markert zajął się parkiem Dolinki Służewskiej i koncepcją jego zagospodarowania. Informacje na temat konsultacji społecznych dostępne są [tutaj](#). Pierwotnie koncepcja przewidywała tam szerokie inwestycje (wynikające m.in. z rezultatów głosowania w budżecie partycypacyjnym). Pojawiła się jednak – po stronie urzędu dzielnicy – obawa, że realizacja tego przedsięwzięcia może napotkać na opór mieszkańców osiedli, które sąsiadują z parkiem. Włączyliśmy się zatem w prace nad koncepcją zagospodarowania parku i konsultacje tej koncepcji z interesariuszami. Chcieliśmy przy okazji poszukać rozwiązania modelowego w zakresie konsultowania zagospodarowania terenów zieleni, które sprzyjało by dialogowi między samorządem a mieszkańcami, a w konsekwencji – większej satysfakcji wszystkich stron ze sposobu kształtowania otoczenia.

Cele szczegółowe zdefiniowano w związku z tym następująco: 1) przeprowadzenie pogłębionej diagnozy sytuacji, wyznaczającej ramy brzegowe oraz kierunki dalszych działań; 2) zaplanowanie i przeprowadzenie procesu konsultacji koncepcji parku, aby dostosować ją do potrzeb użytkowników; 3) opracowanie modelowych rozwiązań dotyczących prowadzenia dialogu z mieszkańcami na temat planowania terenów zieleni.

Realizacja tych celów wymagała współdziałania: Zarządu dzielnicy Mokotów, Wydziału Ochrony Środowiska oraz Wydziału Promocji i Komunikacji Społecznej, mieszkańców, przedstawicieli organizacji pozarządowych, ekspertów zewnętrznych z zakresu projektowania terenów zieleni, u których opracowanie koncepcji zamówiono, a także Centrum Komunikacji Społecznej Urzędu m. st. Warszawy. W toku projektu istotne okazało się włączenie też do rozmów Wydziału Architektury i Budownictwa (właściwego w sprawach planowania przestrzennego).

Działania w ramach tego projektu obejmowały w pierwszej kolejności diagnozę sytuacji (warsztaty „Pilotaż szansą na...”, wywiad pogłębiony z naczelnikiem Wydziału Ochrony Środowiska, konsultacje z CKS, udział w panelu dotyczącym terenów zieleni zorganizowanym przez Urząd m.st. Warszawy, spotkanie robocze z wykonawcą dokumentu planistycznego). Fazę diagnozy zakończyło opracowanie przez zespół projektowy planu i harmonogramu działań konsultacyjnych, jego uzgodnienie z urzędem dzielnicy oraz zatwierdzenie przez CKS.

Następnie – od 15 sierpnia do 15 września – trwały przygotowania do konsultacji i rekrutacja uczestników. Same konsultacje zajęły 28 dni. Ogółem w ramach pilotażu odbyło się 9 spotkań, w tym dwa spotkania konsultacyjne z udziałem grupy 20 i 80 mieszkańców oraz spotkanie podsumowujące konsultacje z udziałem grupy 80 mieszkańców dzielnicy. W ramach konsultacji zorganizowano również spotkania indywidualne z projektantami, akcją wypełniania pocztówek oraz możliwość zgłaszania uwag mailowo.

Szczegółowy raport z realizacji tego podprojektu wraz z rekomendacjami dla dzielnicy znajduje się [tutaj](#).

2. Adaptacja lokalu użytkowego na potrzeby Ośrodka Pomocy Społecznej

Planowana adaptacja lokalu użytkowego na potrzeby Ośrodka Pomocy Społecznej (OPS), jako temat do realizacji w projekcie „Wspomaganie dialogu obywatelskiego w warunkach konfliktu lokalnego” został zgłoszony przez pracowników Urzędu Dzielnicy Mokotów w trakcie warsztatów „Pilotaż szansą na...”. Miasto jest właścicielem lokalu usytuowanego na terenie nieruchomości zarządzanej przez Wspólnotę Mieszkaniową budynku przy ul. Wiktorskiej 83/87 w Warszawie. Władze dzielnicy podjęły decyzję o adaptacji budynku na potrzeby Ośrodka Pomocy Społecznej oraz Dziennego Domu Pomocy Społecznej. Uczestnicy warsztatu wskazali zagadnienie, jako warte wsparcia profesjonalistów w zakresie komunikacji społecznej. Powodem jest charakter planowanej działalności placówek na terenie Wspólnoty, potencjalnie mogący być postrzegany przez mieszkańców, jako im zagrażający. W opinii urzędników wystąpiło ryzyko pojawienia się protestów mieszkańców, co mogłoby skutkować blokadą realizacji priorytetowej dla dzielnicy inwestycji. Drugim wyzwaniem wynikającym z prawa budowlanego jest konieczność uzyskania przez Urząd od członków Wspólnoty pisemnej zgody na przeprowadzenie remontu („Oświadczenie o posiadanym prawie do dysponowania nieruchomością na cele budowlane”). Brak pozyskania zgody Wspólnoty na inwestycję mógłby znacznie opóźnić jej realizację, zwiększyć koszty lub wręcz uniemożliwić uruchomienie placówki OPS w wybranym przez Urząd lokalu.

Celem pilotażu było wypracowanie dobrych relacji sąsiedzkich pomiędzy mieszkańcami a pracownikami i przyszłymi użytkownikami placówki OPS na Mokotowie, ul. Wiktorska 83/87. Pilotaż miał doprowadzić do (a) pozyskania oświadczenia wspólnoty o posiadanym prawie do dysponowania nieruchomością na cele budowlane; (b) uzgodnienia zakresu prac w części wspólnej wspólnoty; (c) przeprowadzenia prac zgodnie z

harmonogramem, (d) zapewnienia korzyści z inwestycji dla mieszkańców. Ponadto pilotaż miał doprowadzić do (e) spisania zasad relacji dobrosąsiedzkich, (f) przygotowania rekomendacji dla Zarządu dzielnicy dotyczących partycypacji i sprawnej komunikacji w podobnych sytuacjach. Pilotaż był realizowany przez zespół Centrum Rozwiązywania Sporów i Konfliktów pod kierownictwem Kingi Markert. W działaniach podejmowanych w ramach pilotażu uczestniczyli: Z-ca Burmistrza Mokotowa, przedstawiciele Wydziału Inwestycji i Infrastruktury, powiązanych wydziałów merytorycznych, pracownicy i dyrekcja OPS, Zarząd Wspólnoty Mieszkaniowej ul. Wiktorska 83/87, administrator budynku, projektant, przedstawiciele CKS.

W ramach pilotażu zrealizowano następujące działania:

- Wstępna diagnoza w trakcie warsztatów „Pilotaż szansa na...”
- Zebranie informacji wstępnych w trakcie spotkania interesariuszy po stronie Urzędu
- Analiza przekazanych materiałów
- Przygotowanie projektu i harmonogramu działań
- Spotkania z koordynatorem projektu po stronie urzędu przygotowujące zebranie z zarządem wspólnoty
- Spotkanie informacyjno–konsultacyjne z Zarządem wspólnoty
- Spotkanie przedstawicieli dzielnicy z Zarządem Wspólnoty (13 lipca)
- Spotkanie z udziałem Zarządu Wspólnoty i projektanta w celu zebrania potrzeb Wspólnoty i uwzględnienia ich w projekcie inwestycji (wrzesień / październik)

Ogółem w ramach pilotażu odbyło się 7 spotkań o charakterze eksperckim i konsultacyjnym. Rolę interesariuszy obywatelskich pełnili w trakcie spotkań oraz całego pilotażu przedstawiciele Wspólnoty Mieszkaniowej.

W planach - bieżące kontakty stron (urząd – wspólnota) w trakcie remontu w celu zminimalizowania uciążliwości i dostosowania efektów prac do potrzeb mieszkańców oraz spotkanie dyrekcji OPS z Zarządem w celu wypracowania zasad korzystania mieszkańców z terenu i uczestnictwa z działań organizowanych przez placówkę.

Pełen raport z tego projektu wraz z rekomendacjami dostępny jest [tutaj](#).

3. Zarządzanie konfliktami wokół wycinki drzew i krzewów na Mokotowie

Celem tego pod-projektu była poprawa jakości dialogu obywatelskiego w obszarze prawnej ochrony zieleni na Mokotowie. Zdefiniowano też na wstępie cztery cele szczegółowe: 1) wsparcie Wydziału Ochrony Środowiska (WOŚ) w systemowym podejściu do konfliktów wokół wycinki drzew (rozumianym jako jedno z stałych wyzwań z zakresu zarządzania publicznego); 2) opis, uzupełnienie i zwiększenie przejrzystości procedur wykorzystywanych do rozwiązywania konfliktów wokół wycinki drzew na Mokotowie; 3) włączenie organizacji ekologicznych w proces doskonalenia kontaktów między przeciwnikami wycinki drzew a pozostałymi interesariuszami; 4) wzmocnienie profilaktyki konfliktów w sprawach z zakresu wycinki drzew poprzez usprawnienie wewnętrznej komunikacji i współpracy w ramach Urzędu Dzielnicy i w mieście Stołecznym Warszawa.

Pilotaż realizował zespół Centrum Rozwiązywania Sporów i Konfliktów w składzie: Andrzej Szpor i Stanisław Kordasiewicz. W ramach pilotażu współpracowaliśmy z Wydziałem Ochrony Środowiska Urzędu Dzielnicy Mokotów oraz Centrum Komunikacji Społecznej U [m.st.](#) Warszawy. Zrealizowano następujące działania:

- Wstępna diagnoza w trakcie warsztatów „Pilotaż szansa na...”
- Analiza dostępnych materiałów, w tym danych z Diagnozy wykonanej w toku projektu oraz przygotowanego przeglądu literatury i dobrych praktyk, a także informacji na temat działania miasta i Dzielnicy Mokotów.
- Spotkanie inauguracyjne z pracownikami WOŚ (17 lipca 2015 r.)
- Warsztat z pracownikami WOŚ pt. „Problemy i wyzwania dialogu obywatelskiego wokół wycinki drzew na Mokotowie” (8 września 2015 r.)
- Spotkanie z naczelnikiem WOŚ – podsumowanie ustaleń, przedstawienie wyzwań i propozycji kolejnych działań, uzgodnienie modyfikacji w planie działania (16 października 2015 r.)

W tym miejscu konieczne jest następujące wyjaśnienie: po pierwszym warsztacie z pracownikami WOŚ, rozważając kierunki potencjalnych dalszych działań, opierając się na dodatkowych materiałach teoretycznych (opracowanych w ramach drugiej fazy przeglądu dobrych praktyk z zakresu zarządzania konfliktami) zespół pilotażowy ustalił, że pierwszą, najpilniejszą potrzebą Wydziału Ochrony Środowiska jest uzgodnienie – zarówno wewnątrz wydziału, jak i wewnątrz urzędu dzielnicy – fundamentalnych założeń aktywności wydziału w zakresie wycinki drzew i krzewów.

Mimo, że pracownicy odnosili dotąd indywidualne sukcesy w zakresie ochrony drzew i krzewów, brakowało jasności i pewności co do tego, w jakim zakresie talenty w komunikacji z interesariuszami zewnętrznymi mogą być wykorzystywane w Urzędzie Dzielnicy, a ich innowacyjne, nowoczesne podejście do konfliktów – mieści się w oficjalnej polityce dzielnicy.

Brak misji WOŚ został więc – wspólnie – uznany za kluczową barierę szerszej partycypacji obywatelskiej w sprawach wycinki drzew. Dlatego też – w duchu mediacyjnym, tj. podążając za ujawnionymi priorytetami Wydziału Ochrony Środowiska jako potencjalnego lidera partycypacji obywatelskiej w Warszawie, postanowiliśmy zrewidować plany pilotażowe i – przygotowując pracowników WOŚ do dalszych działań w zakresie rozwoju i podnoszenia jakości partycypacji – wesprzeć ich w pracy nad dokumentem misyjnym – uwzględniającym problematykę partycypacji obywatelskiej.

- Warsztat z pracownikami i naczelnikiem WOŚ pt. „Jak radzimy sobie z konfliktami wokół wycinki drzew i jakimi wartościami się kierujemy w tym zakresie?” (28 października)
- Warsztat z pracownikami i naczelnikiem WOŚ pt. „Misja Wydziału Ochrony Środowiska – dlaczego chcemy partycypacji i zarządzania konfliktami wokół wycinki drzew na Mokotowie” (9 listopada)

Projekt zakończył się opracowaniem rekomendacji dla dzielnicy dostępnych [tutaj](#) oraz wstępnej wersji tekstu misji WOŚ, która znajduje się [tutaj](#).

4. Formularz zlecenia konsultacji/mediacji dla komórek merytorycznych urzędu dzielnicy

Celem tego pod-projektu w ramach pilotażu była poprawa jakości dialogu z mieszkańcami dzięki wykorzystaniu nowego formularza zlecenia konsultacji społecznych, ułatwiającego diagnozę sytuacji oraz wybór właściwej formy postępowania. Formularz ułatwi także pracę Wydziałowi Promocji i Komunikacji Społecznej UD Mokotów, odpowiedzialnemu za koordynację dialogu z mieszkańcami w dzielnicy. Pilotaż miał doprowadzić do: (a) wypracowania nowego formularza zlecenia konsultacji społecznych dostosowanego do potrzeb dzielnicy Mokotów – jako przykład modelowego rozwiązania, które może zostać wykorzystane także w innych dzielnicach; (b) opracowania schematu postępowania umożliwiającego wdrożenie, modyfikację lub wypracowanie nowego formularza wspierającego prowadzenie dialogu z mieszkańcami w dowolnej jednostce samorządu terytorialnego. Pilotaż realizował zespół Centrum Rozwiązywania Sporów i Konfliktów w składzie: Andrzej Szpor i Stanisław Kordasiewicz. W ramach pilotażu współpracujemy z Wydziałem Promocji i Komunikacji Społecznej, naczelnikami wybranych wydziałów merytorycznych, Centrum Komunikacji Społecznej U [m.st.](#) Warszawy. W ramach pilotażu zrealizowano następujące działania:

- Diagnoza sytuacji (w trakcie warsztatów „Pilotaż szansa na...”, konsultacje dotychczasowych formularzy z CKS oraz raport Anny Biernat, wywiad pogłębiony z liderami projektu, wywiad grupowy z naczelnikami i pracownikami wydziałów merytorycznych)
- Prezentacja diagnozy i uzgodnienie planu dalszych prac
- Warsztaty z pracownikami Wydziału promocji i komunikacji społecznej, poświęcone ich roli i misji w Urzędzie Dzielnicy
- Warsztat z pracownikami Wydziału promocji i komunikacji społecznej, poświęcony konstruowaniu efektywnej ścieżki komunikacji z wydziałami merytorycznymi przy wyborze adekwatnej metody partycypacji obywatelskiej (w planach)
- Warsztat poświęcony uzgodnieniu ostatecznej wersji formularza
- Konsultacje treści formularza w urzędzie dzielnicy oraz w CKS

Ogółem w ramach pilotażu odbyło się 5 spotkań o charakterze eksperckim i warsztatowym, w czasie których pracowano nad różnymi formami komunikacji wewnątrz struktury urzędu administracji publicznej. Podczas spotkań uświadomiono liderom podprojektu po stronie dzielnicy – tj. zamawiającemu formularz Wydziałowi Promocji – że rolą zespołu pilotażowego nie jest wsparcie WPK, lecz neutralne wsparcie komunikacji między wydziałami w dzielnicy, sprzyjające – docelowo – szerszemu i sprawniejszemu ich współdziałaniu w procesach partycypacji obywatelskiej.

Pełen raport z tego projektu wraz z wypracowanymi narzędziami znajduje się [tutaj](#).

5. Poprawa dostępności szkolnej bazy sportowej

Celem działań był wzrost dostępności szkolnej bazy sportowej dla mieszkańców Ursynowa. W ramach projektu zamierzano stworzyć modelowe rozwiązania w zakresie dostępu do szkolnej bazy sportowej, które mogłyby być wdrażane przez jednostki samorządu terytorialnego w Polsce.

Pilotaż został zaplanowany w czterech fazach: (faza I) Diagnoza sytuacji wraz z opisem narzędzi jej przeprowadzenia; (faza II) Wypracowanie i opis rozwiązań satysfakcjonujących możliwie największą grupę interesariuszy (w tym uczniowie i dyrekcje szkół, mieszkańcy, kluby i stowarzyszenia sportowe, najemcy komercyjni, władze dzielnicy i miasta); (faza III) Zapewnienie trwałości i powtarzalności przyjętych rozwiązań celem replikacji w kolejnych dzielnicach Warszawy oraz innych j.s.t. w Polsce; (faza IV) Opracowanie rezultatów pracy w postaci raportu.

Pilotaż miał doprowadzić do opisu pomysłu wraz ze strategią wdrażania, z podziałem na rok szkolny i okres wakacji oraz wypracowania zasad i regulaminu korzystania ze szkolnej bazy sportowej. Pilotaż realizował zespół Centrum Rozwiązywania Sporów i Konfliktów w składzie: Tomasz Ołdak, Stanisław Kordasiewicz, Andrzej Szpor. W ramach pilotażu podjęta została współpraca z Zarządem dzielnicy Ursynów, przedstawicielami Wydziału Sportu i Rekreacji w Urzędzie dzielnicy, dyrekcjami wybranych szkół ursynowskich, mieszkańcami dzielnicy (w razie potrzeby), przedstawicielami Centrum Komunikacji Społecznej Urzędu m. st. Warszawy.

Pełen raport z projektu wraz z rekomendacjami znajduje się [tutaj](#).

6. Zagospodarowanie terenów zieleni na Ursynowie

Celem pilotażu było stworzenie rozwiązania modelowego z zakresu gospodarowania terenami zieleni w związku z utworzeniem parku na Ursynowie z uwzględnieniem potrzeb zainteresowanych stron. Wypracowane rozwiązanie modelowe z zakresu gospodarowania terenami zieleni będzie mogło być wdrażane przez jednostki samorządu terytorialnego w Polsce.

Pilotaż został zaplanowany w sześciu fazach: (faza I) Diagnoza sytuacji wraz z opisem narzędzi jej wykonania; (faza II) Wypracowanie rozwiązań satysfakcjonujących możliwie największą grupę interesariuszy (w tym mieszkańców, organizacje pozarządowe, radnych, władze dzielnicy i miasta); (faza III) Uświadomienie stronom warunków brzegowych, jak budżet, własność, infrastruktura, procedury; (faza IV) Profilaktyka i/lub rozwiązywanie konfliktów związanych z terenem zieleni; (faza V) Zapewnienie trwałości i powtarzalności przyjętych rozwiązań celem replikacji w kolejnych dzielnicach Warszawy oraz innych j.s.t. w Polsce; (faza VI) Opracowanie rezultatów pracy w postaci raportu.

Działania prowadzone w ramach pilotażu miały doprowadzić do (a) opracowania idei nowego parku w oparciu o konsensus społeczny (idei, którą ujmuje się w formę wytycznych dla projektantów, pracujących nad wariantową koncepcją zagospodarowania terenu zieleni), (b) prezentacji ścieżki dojścia do porozumienia w postaci raportu.

Pilotaż realizował zespół Centrum Rozwiązywania Sporów i Konfliktów w składzie: Tomasz Ołdak, Stanisław Kordasiewicz. W ramach pilotażu podjęta została współpraca z Zarządem dzielnicy Ursynów, przedstawicielami Wydziału Ochrony Środowiska, Architektury, Infrastruktury dzielnicy Ursynów, mieszkańcami dzielnicy (wspólnoty i spółdzielnie), przedstawicielami organizacji pozarządowych, m. in. ekologicznych, ekspertami z zakresu architektury zieleni, Centrum Komunikacji Społecznej Urzędu m. st. Warszawy.

Zrealizowano następujące działania:

- Wstępna diagnoza w trakcie warsztatów „Pilotaż szansą na...”,
- Wywiad pogłębiony z Wydziałem Ochrony Środowiska (naczelnik Alicja Michalik),
- Ogólny plan przestrzenny przygotowany przez Wydział Architektury,
- Spotkanie konsultacyjne z CKS,

- Udział w panelu dotyczącym terenów zieleni
- Spotkania robocze zespołu realizującego projekt
- Stworzenie wstępnego planu konsultacji
- Weryfikacja i uzgodnienia planu z urzędem dzielnicy
- Uzgodnienia i akceptacja planu z CKS,
- Przygotowanie konsultacji i rekrutacja uczestników (15.08-15.09),
- Konsultacje: 21 dni w okresie pomiędzy 15.09 a 30.10, w tym w możliwość wypełniania pocztówek konsultacyjnych, punkt konsultacyjny, spacery wizyjne, warsztaty konsultacyjne
- Spotkanie podsumowujące

Pełen raport z tego projektu wraz z rekomendacjami dostępny jest [tutaj](#).

7. Modelowe konsultacje dotyczące inwestycji dzielnicowych

Celem pilotażu była poprawa jakości dialogu obywatelskiego w obszarze prowadzonych inwestycji dzielnicowych.

Pilotaż miał doprowadzić do łatwiejszej realizacji inwestycji, wzrostu komfortu zarządzania dzielnicą i współpracy z mieszkańcami, lepszego zaspokojenia potrzeb mieszkańców, budowania dobrego wizerunku urzędu.

W ramach pilotażu wypracowano:

1. „Dialog w zakresie przygotowania i realizacji inwestycji dzielnicowych w III fazach” – kompletny plan prowadzenia komunikacji z mieszkańcami w trzech fazach:
 - I. Stworzenie perspektywy inwestycyjnej dzielnicy – coroczne konsultacje mające na celu zbadanie potrzeb mieszkańców
 - II. Wypracowanie kształtu konkretnej inwestycji
 - III. Minimalizacja uciążliwości i uwzględnienie lokalnych potrzeb mieszkańców przy realizacji konkretnej inwestycji
2. Lista kryteriów, według których będzie podejmowana decyzja o prowadzeniu dialogu z mieszkańcami w fazie II i III – informowania, konsultacji i mediacji.

Pilotaż realizował zespół Centrum Rozwiązywania Sporów i Konfliktów w składzie: Tomasz Ołdak oraz Kinga Markert. W ramach pilotażu podjęta została współpraca z burmistrzem dzielnicy, przedstawicielami Wydziału Inwestycji, Wydziału Organizacyjnego, powiązanych wydziałów merytorycznych, Centrum Komunikacji Społecznej Urzędu [m.st.](#) Warszawy.

Zrealizowano następujące działania:

- Wstępna diagnoza (warsztaty „Pilotaż szansa na...”)
- Dalsze spotkania, służące zebraniu informacji, przygotowaniu projektu i harmonogramu działań;
- Analiza dostępnych materiałów;
- Spotkania z liderami projektu po stronie Urzędu Dzielnicy Wawer – Naczelnikiem Wydziału Inwestycji, Burmistrzem Dzielnicy, Dzielnicowym Koordynatorem ds. Konsultacji - zebranie potrzeb, oczekiwań;
- Spotkanie z przedstawicielem Rady dzielnicy – skonsultowanie zakresu projektu);
- Warsztat z liderami projektu - wypracowanie ostatecznego kształtu projektu, dostosowanie go do potrzeb Urzędu;
- Tworzenie kompletnego planu prowadzenia komunikacji z mieszkańcami w trzech fazach i listy kryteriów – praca z liderami i praca wewnętrzna konsultantów;
- Skonsultowanie planu z przyszłymi użytkownikami planu dialogu – spotkania z urzędnikami, radnymi dzielnicy, radami osiedli itp.;
- Komunikacja zasad prowadzenia dialogu wewnątrz urzędu – działania edukacyjne i promocyjne.

Pełen raport z realizacji projektu dostępny jest [tutaj](#) wraz z zasadami prowadzenia dialogu, stanowiącymi [załącznik do tego dokumentu](#).

8. Model rozwiązywania przez urząd dzielnicy konfliktów w podległych szkołach.

Celem podprojektu, zgłoszonego jako kluczowy dla dzielnicy w trakcie warsztatów „Pilotaż szansą na...” była poprawa jakości dialogu obywatelskiego w obszarze rozwiązywania konfliktów oświatowych, w tym usprawnienie komunikacji wewnętrznej w urzędzie w zakresie tematyki oświatowej. Dwa cele szczegółowe sformułowano następująco: 1) uzupełnienie i zwiększenie transparentności procedur wykorzystywanych do rozwiązywania konfliktów oświatowych oraz 2) wzmocnienie profilaktyki konfliktów w sprawach oświatowych poprzez usprawnienie wewnętrznej komunikacji i współpracy w ramach Urzędu Dzielnicy. Jeśli zarządzanie publiczne w oświacie – tak jak i innych sferach administracji lokalnej – ma odbywać się w sposób partycypacyjny, Urząd Dzielnicy potrzebuje m.in. efektywnych procedur radzenia sobie z konfliktami na liniach: „dyrekcja – nauczyciele”, „rodzice – dyrekcja”, czy „dyrekcja – władze dzielnicy”. Efektywność ta zależy od wiedzy na temat dostępnych ścieżek reagowania na konflikty wśród pracowników oświaty (zarówno na stanowiskach kierowniczych, jak i dydaktycznych) oraz rodziców uczniów. Efektywność tę można zwiększyć również uzupełniając istniejące procedury, tak by były one jak najbardziej adekwatne do potrzeb wszystkich potencjalnych uczestników konfliktów oświatowych, tj. rodziców uczniów, pracowników oświaty, przedstawicieli urzędu. Ważne jest również wzmocnienie transparentności działań podejmowanych przez urząd dzielnicy w razie wystąpienia konfliktu. Partycypacyjne podejście do konfliktów szkolnych ze strony Urzędu Dzielnicy – w tym również wszelkie działania profilaktyczne – zależą od jakości komunikacji wewnętrznej w Urzędzie i zdolności współpracy właściwych komórek organizacyjnych. Dlatego właśnie – podążając za potrzebami zgłoszonymi przez urzędników w toku projektu – ta kwestia wymagała podjęcia w pierwszej kolejności. Pilotaż realizował zespół Centrum Rozwiązywania Sporów i Konfliktów w składzie: Anna Cybulko oraz Kinga Markert. W ramach pilotażu podjęta została współpraca z Burmistrzem dzielnicy, Wydziałem Oświaty, powiązanimi wydziałami merytorycznymi, dyrektorami szkół oraz przedstawicielami Rad Rodziców, Centrum Komunikacji Społecznej Urzędu [m.st.](#) Warszawy.

W ramach pierwszej fazy podprojektu zrealizowano następujące działania:

- dwa warsztaty (9 września oraz 7 października 2015) z udziałem Burmistrza, naczelników Wydziału Oświaty i Wychowania, Wydziału Inwestycji, Wydziału Promocji, Kultury i Sportu, Wydziału Ochrony Środowiska oraz Wydziału Organizacyjnego, a także Kierownika Działu Informatyki i pracowników Wydziału Organizacyjnego oraz Wydziału Spraw Społecznych i Zdrowia
 - przygotowanie projektu, konsultacje elektroniczne oraz redakcja ostateczna dokumentu podsumowującego ustalenia w zakresie komunikacji i współpracy wewnątrz urzędu w sprawach oświatowych, (jaki kroki powinny zostać podjęte, jakie informacje i komu powinny być przekazane, w toku realizowania projektów mających wpływ na funkcjonowanie oświaty).
- W ramach drugiej fazy podprojektu zrealizowano następujące działania
- seria 10 wywiadów pogłębionych (12-19 października 2015) z naczelniczką oraz pracownikami Wydziału Oświaty i Wychowania oraz przedstawicielami Rad Rodziców i Dyrekcji czterech szkół wybranych przez Wydział Oświaty i Wychowania Urzędu Dzielnicy do udziału w projekcie.
- Opracowanie informacji i wniosków z wywiadów (opis stanu bieżącego (z uwzględnieniem najczęstszych obszarów konfliktu), podstawowe schematy działania w sytuacji konfliktu, pomysły i propozycje zmian, dobre praktyki wykorzystywane w szkołach)
 - Spotkanie warsztatowe z udziałem dyrektorów szkół, przedstawicieli rad rodziców oraz przedstawicieli Wydziału Oświaty w UD Wawer – zmierzające do wypracowania przez uczestników optymalnych schematów działania w sytuacjach konfliktowych oraz zasad komunikacji między rodzicami, szkołą i Urzędem Dzielnicy w przypadku zaistnienia sytuacji konfliktowych (6 listopada 2015)
 - Konsultacje dokumentu roboczego drogą elektroniczną i ostateczna redakcja dokumentu.

Pełen raport z tego projektu znajduje się [tutaj](#), wraz z [załącznikiem nr 1](#) oraz [załącznikiem nr 2](#).

Schemat realizacji projektu pilotażowego

Działania pilotażowe realizowane były zgodnie z poniższym schematem, który rekomendujemy podczas wspierania dialogu obywatelskiego w warunkach konfliktu lokalnego:

