


**Raport z ewaluacji
funkcjonowania w Gminie
Miejskiej Kraków ciał
dialogu obywatelskiego
i zespołów zadaniowych
z udziałem przedstawicieli
trzeciego sektora**



Przeprowadzenie ewaluacji funkcjonowania w Gminie Miejskiej Kraków ciał dialogu obywatelskiego i zespołów zadaniowych z udziałem przedstawicieli trzeciego sektora

RAPORT Z EWALUACJI

***Przeprowadzenie ewaluacji funkcjonowania
w Gminie Miejskiej Kraków ciał dialogu
obywatelskiego i zespołów zadaniowych
z udziałem przedstawicieli trzeciego sektora***



Opracowanie raportu: Ewa Ryłko

Kraków, 30 grudnia 2020 r.

SPIS TREŚCI

1.	Informacje o zadaniu	4
2.	Metoda badania ewaluacyjnego	6
3.	Skuteczność ciał dialogu obywatelskiego	8
4.	Efektywność Ciał Dialogu Obywatelskiego	21
5.	Użyteczność Ciał Dialogu Obywatelskiego	35
6.	Oddziaływanie Ciał Dialogu Obywatelskiego	39
7.	Wnioski i postulaty	43
8.	Projekt ewaluacji bieżącej Ciał Dialogu Obywatelskiego	48
	REKOMENDACJE	52

1. Informacje o zadaniu

Raport dotyczy zadania pn. "Przeprowadzenie ewaluacji funkcjonowania w Gminie Miejskiej Kraków ciał dialogu obywatelskiego i zespołów zadaniowych z udziałem przedstawicieli trzeciego sektora". Zostało ono zlecone Fundacji Biuro Inicjatyw Społecznych do realizacji na terenie Gminy Miejskiej Kraków, w terminie do 31 grudnia 2020 r. Zleceniodawcą był Urząd Miasta Krakowa (dalej stosuje się skrót UMK). Przedmiotem zadania była ewaluacja funkcjonowania ciał dialogu obywatelskiego (dalej stosuje się skrót CDO), stanowiących formę współpracy samorządu z organizacjami pozarządowymi na płaszczyźnie tworzenia polityk publicznych.

Zadanie dotyczyło następujących ciał dialogu obywatelskiego:

ciało dialogu obywatelskiego	okres działania CDO objęty ewaluacją
Krakowska Rada Działalności Pożytku Publicznego -	od 8 lipca 2014 r. do 30 lipca 2019 r.
Rada ds. Równego Traktowania	od 17 maja 2019 r. do 17 maja 2020 r.
Rada ds. Sportu	od 1 stycznia 2019 r. do 31 grudnia 2019 r.
Rada ds. Budżetu Obywatelskiego	od 1 stycznia 2019 r. do 31 grudnia 2019 r.
Rada ds. Bezdomności	od 9 lipca 2019 r. do 9 lipca 2020 r.
Zespół Interdyscyplinarny ds. współpracy na rzecz realizacji Programu „Otwarty Kraków”	od 7 czerwca 2019 r. do 7 czerwca 2020 r.
Komisja Dialogu Obywatelskiego ds. Rewitalizacji Nowej Huty	od 24 kwietnia 2011 r. do 31 grudnia 2019 r.
Komisja Dialogu Obywatelskiego ds. Kultury	od 24 kwietnia 2011 r. do 31 grudnia 2019 r.
Komisja Dialogu Obywatelskiego ds. Środowiska	od 24 kwietnia 2011 r. do 31 grudnia 2019 r.
Komisja Dialogu Obywatelskiego ds. Zdrowia	od 24 kwietnia 2011 r. do 31 grudnia 2019 r.
Komisja Dialogu Obywatelskiego ds. Osób Niepełnosprawnych	od 24 kwietnia 2011 r. do 31 grudnia 2019 r.
Komisja Dialogu Obywatelskiego ds. Bezpieczeństwa	od 24 kwietnia 2011 r. do 31 grudnia 2019 r.
Komisja Dialogu Obywatelskiego ds. Młodzieży	od 24 kwietnia 2011 r. do 31 grudnia 2019 r.
Komisja Dialogu Obywatelskiego ds. Przeciwdziałania Uzależnieniom	od 24 kwietnia 2011 r. do 31 grudnia 2019 r.

Celem przeprowadzonej ewaluacji ex-post było:

- 1) określenie skuteczności działań poszczególnych CDO, rozumianej jako poziom osiągnięcia celów ciał dialogu obywatelskiego i spełnienia roli, do jakiej CDO zostały powołane,
- 2) określenie efektywności działań poszczególnych CDO, rozumianej jako stosunek ponoszonych nakładów do uzyskiwanych wyników,
- 3) określenie użyteczności działań poszczególnych CDO, rozumianej jako poziom zaspokajania potrzeb uczestników dialogu obywatelskiego;
- 4) określenie oddziaływania CDO, tj. stwierdzenie czy podejmowane przez nie działania przyczyniają się do pozytywnej zmiany społecznej i rozwiązywania problemów miasta,
- 5) sformułowanie rekomendacji nt. poprawy efektywności ewaluowanych CDO.

Badanie ewaluacyjne przeprowadzono w czasie od 5 października do 22 grudnia 2020 r.

2. Metoda badania ewaluacyjnego

Aby możliwie najlepiej zbadać poziom spełnienia kryteriów ewaluacji przez ciała dialogu obywatelskiego, w ewaluacji zastosowano trzy rozwiązania. Po pierwsze, objęto badaniem wszystkie typy uczestników CDO – radnych, urzędników oraz przedstawicieli organizacji pozarządowych. Zbierano ich opinie zarówno na forum badanych ciał dialogu, jak i indywidualnie, różnicując tym sposobem dyskretność warunków, w jakich opinie były ujawniane (a poziom dyskretności miał znaczenie, o czym świadczy wyrażone explicite przez niektórych respondentów wywiadów zadowolenie z kontaktu indywidualnego - a nie na forum - co zwiększyło ich swobodę wypowiedzi).

Po drugie, zastosowano zarówno metody jakościowe, jak i ilościowe, dzięki czemu wyniki ilościowe, choć zgromadzone na niewielkich liczebnie próbach, są bardziej wiarygodne i jednoznaczne. Użycie metodologii jakościowej w pierwszej fazie badania zapewniło także większą wolność od wstępnych założeń przy zbieraniu materiału badawczego i czyniło badanie bardziej eksploracyjnym niż weryfikującym przyjęte ex ante hipotezy.

Po trzecie, ewaluację oparto nie tylko na opiniach uczestników CDO, ale także na dokumentach pracy CDO, co podniosło obiektywność badania i stanowiło podstawę zaplanowania właściwych badań, czyli badań opinii.

Trzeba więc zaznaczyć, że zasadnicze wnioski raportu dotyczą nie faktów obiektywnie stwierdzonych, lecz opierają się na opiniach, deklaracjach i indywidualnych diagnozach badanych członków CDO. Dyskusja nad treściami świadomości osób badanych nie jest zatem dyskusją nad faktami, takimi np. jak prawo, które reguluje funkcjonowanie ciał dialogu obywatelskiego czy też identyfikowanie śladów opinii CDO w uchwałach Rady Miasta Krakowa (dalej stosuje się skrót RMK).

Badanie ewaluacyjne obejmowało 3 etapy:

I ETAP - ANALIZA DOKUMENTÓW WSZYSTKICH CDO PODLEGAJĄCYCH EWALUACJI.

Zgromadzono w sumie 1080 dokumentów związanych z funkcjonowaniem badanych CDO, a w tym: regulaminy, protokoły, sprawozdania, uchwały, listy obecności, zarządzenia, raporty,

katalogi konsultacji, rekomendacje, wnioski, stanowiska. Dokumenty te poddano analizie zawartości, której wyniki posłużyły do zaplanowania narzędzi badawczych kolejnych etapów.

II ETAP – BADANIE JAKOŚCIOWE CZŁONKIŃ I CZŁONKÓW BADANYCH CDO.

W celu zgromadzenia opinii uczestników badanych CDO, przeprowadzono zogniskowane wywiady grupowe z 10 ewaluowanymi ciałami dialogu obywatelskiego oraz indywidualne wywiady pogłębione z uczestnikami tych ewaluowanych CDO, które nie zostały objęte wywiadem grupowym. Przeprowadzono także po 6 indywidualnych wywiadów pogłębionych z radnymi oraz z urzędnikami. Po analizie danych sformułowano wskaźniki efektywności CDO, stanowiące podstawę dalszych badań.

III ETAP – BADANIE ILOŚCIOWE OPINII O CDO

Na podstawie sformułowanej listy wskaźników efektywności została opracowana ankieta oceny efektywności CDO. Przy jej pomocy zebrano opinie nt. CDO w trzech próbach: 26 radnych, 40 urzędników współpracujących z CDO oraz 82 przedstawiciele NGO, które uczestniczą w pracach CDO lub współpracują z nimi.

Uzyskany materiał badawczy jest, jak wskazują powyższe dane, zdominowany przez głos przedstawicieli organizacji pozarządowych w ciałach dialogu obywatelskiego, którzy stanowią w nich zdecydowaną większość. Jest to więc naturalne odbicie i konsekwencja rzeczywistego stanu osobowego CDO.

W raporcie przyjęto porządek problemowy, a nie metodologiczny. Kolejno referowane są wyniki odnoszące się do głównych problemów badania ewaluacyjnego. Pochodzą one głównie z wywiadów. W przypadku, gdy pochodzą ze źródeł ilościowych lub analizy dokumentów – zostało to każdorazowo zaznaczone.

Ze względu na warunki pandemii, wszystkie kontakty badawcze zostały zrealizowane zdalnie.

3. Skuteczność ciał dialogu obywatelskiego

Celem dialogu społecznego, w który wpisują się wszystkie ciała dialogu obywatelskiego poddane ewaluacji, jest przede wszystkim uspołecznienie mechanizmów podejmowania decyzji władz lokalnych. Uspołecznienie to zwiększa szanse na dostrzeganie i uwzględnianie przez władze różnych perspektyw i stanowisk mieszkańców, którym demokratyczne państwo powinno zapewniać równe traktowanie. Włączenie głosu mieszkańców w debatę i proces decyzyjny skutkuje w swoim założeniu także dochodzeniem do lepszych jakościowo rozwiązań oraz większą przejrzystością działań władz. Skuteczność ewaluowanych ciał dialogu obywatelskiego zależy więc od osiągnięcia powyższych celów dialogu, formułowanych przez akty prawne i dokumenty programowe.

Pierwsza faza badania (analiza dokumentów CDO) ujawniła kilka rysów pracy CDO, odnoszących się do ich skuteczności. Po pierwsze, dokumenty prezentowały w zdecydowanej większości przedmiot obrad – referowały ich przebieg, treści wypowiedzi, efekty głosowania etc. W ułamkowym stopniu zawierały treści związane z samym procedowaniem i funkcjonowaniem ciała, oceną pracy ciała - co wskazywało na konieczność pogłębienia tej kwestii w dalszym badaniu opinii. Po drugie, spotkania, na których toczyła się dyskusja, padało wiele pytań i odpowiedzi, przynosiły bogatszy materiał, wprowadzały szerszą argumentację, omawiały problem dogłębnie i szczegółowo. Ilość i jakość dyskusji na spotkaniu danego CDO była wskaźnikiem jego skuteczności. Po trzecie, ta właśnie produktywność spotkań CDO (związana z polemiką), jest prawdopodobnie odbierana przez członków ciał jako wyraz osobistego zaangażowania poszczególnych osób w zespole, co bywa (z rzadką) wyrażane (oraz protokołowane) w postaci podziękowań za aktywny udział czy szczególnie ważny głos w dyskusji.

W zgromadzonym w trakcie ewaluacji materiale badawczym ujawniło się szereg funkcji, które badane CDO pełnią w opinii respondentów. Zidentyfikowane funkcje wskazują na skuteczne spełnienie celów dialogu społecznego. Można je podzielić na **funkcje formalne i synergiczne**.

Funkcje formalne są, w świetle opinii badanych, odbiciem aktów prawnych, regulujących działanie ciał dialogu obywatelskiego lub wynikają z ogólnych warunków funkcjonowania ciała dialogu. Funkcje formalne są oceniane przez badanych jako funkcje podstawowe dla CDO, obecne we wszystkich tych ciałach i najważniejsze. Związane są jednak nie tyle z rzeczywistymi przepisami prawa, lecz z tym, jak te przepisy są de facto znane i postrzegane przez badanych oraz w jakim zakresie się oni na nie powołują, mówiąc o CDO.

Funkcje synergiczne z kolei, biorą się z faktu pracy zespołowej, mają charakter często interpersonalny, niosą wiele profitów społecznych, zarówno dla uczestników CDO indywidualnie, jak i dla ciała dialogu, a w konsekwencji dla społeczności lokalnej, dla której ciało dialogu pracuje.

FUNKCJE FORMALNE

FUNKCJA FORMALNA: OPINIOWANIE

Wszyscy badani zgodnie deklarują, iż swój udział w CDO wiążą przede wszystkim z wyrażaniem opinii o aktualnie rozważanych problemach i sprawach miasta. Opiniowanie przyjmuje różne formy – od dyskusji na spotkaniach ciał, po formułowanie uchwał.

Bardzo często jednak, za sformułowaniem opinii pojawia się oczekiwanie dalszej dyskusji, albo przynajmniej znaku, iż tę opinię ktoś przyjął i przeanalizował. W wielu badanych CDO oczekiwanie to jest zawiedzione. Część uczestników CDO *explicite* wyraża swój zawód i przekonanie o zmarnowanym własnym wysiłku. Ten zawód ma swoje podłoże zarówno w ocenianiu przez badanych wagi formułowanych opinii CDO dla otoczenia, jak i w ich słabej wiedzy o tym, jakie są losy i oddziaływanie sformułowanych opinii ciała. Nie docierają do nich w sposób systematyczny ani polemiki, ani też informacje, czy opinia ciała została gdzieś spożytkowana, zaprezentowana.

FUNKCJA FORMALNA: KONSULTOWANIE

Uczestnicy danego CDO nie są przypadkowo dobrani, urzędnicy i radni zajmują się tym wycinkiem rzeczywistości lokalnej, której poświęcone jest dane ciało, są jego specjalistami.

Także przedstawiciele organizacji pozarządowych są zwykle specjalistami w temacie, nierzadko prezentują duże doświadczenie, wiedzę czy inne zasoby adekwatne do dziedziny danego ciała dialogu. Dlatego też, rozważanie spraw lokalnych przez CDO jest postrzegane jako konsultowanie – w rozumieniu zasięgnięcia opinii specjalisty lub rzeczoznawcy. Jednak na takie rozumienie konsultowania nakładają się inne społeczne konotacje, związane choćby z konsultacjami społecznymi, w których dostrzega się zbieranie głosu szerokiej rzeszy mieszkańców, raczej laików w temacie, wymagających edukowania, za to rzeczników swoich interesów. W związku z tym rozmyciem pojęcia konsultacji odnoszącego się do CDO, pojawia się wyraźne wskazanie, by podkreślać w komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej nt. CDO ich ekspercki charakter.

FUNKCJA FORMALNA: INICJOWANIE

Z racji wspomnianego znawstwa członków ciał dialogu obywatelskiego, wielu z nich wskazuje na fakt, iż informują o tym, jak problemy podobne do lokalnych, rozwiązywane są gdzie indziej oraz podpowiadają władzom nowe rozwiązania, wskazują nowe obszary, które miasto powinno objąć systematyczną refleksją i reakcją. Inicjowanie obejmuje też takie działania ciał, które skutkują inicjatywami legislacyjnymi, propozycjami poprawy prawa – wyrażanymi wspólnym głosem.

Innym przejawem inicjowania są też przykłady własnych inicjatyw niektórych ciał dialogu, tj. organizowanie własnych akcji, kampanii, eventów – podobnie jak czynią to organizacje pozarządowe. Przykładem jest choćby Zespół Interdyscyplinarny ds. współpracy na rzecz realizacji Programu „Otwarty Kraków”, czy Rada ds. Równego Traktowania. Wszystko to wskazuje na duży potencjał CDO, związany z tą ich częścią, która rekrutuje się z III sektora. Przedstawiciele ngo przenoszą poniekąd w obszar CDO wzorce działania z ich dotychczasowych doświadczeń w organizacjach, z których się wywodzą.

Funkcja inicjowania, choć postrzegana jako wynikająca z prawa regulującego działanie CDO, jest dla uczestników ciał (głównie przedstawicieli ngo) niezwykle ważna. Stanowi bowiem alternatywny kanał dla podejmowania społecznej inicjatywy. Funkcja ta jest też ważna dla społecznego wizerunku CDO. Akcentuje w tym wizerunku aktywność ciał dialogu i jako taka,

przeciwstawia się bierności CDO, przypisywanej ciałom przez niektórych radnych i przedstawicieli ngo.

Kolejne dwie, opisane poniżej funkcje, nie są *de facto* funkcjami formalnymi, bowiem nie wynikają z przepisów prawa, regulujących działalność ciał dialogu obywatelskiego. Jednak w percepcji respondentów zachowują swój formalny charakter – dla badanych są naturalną konsekwencją wyżej omówionych formalnych funkcji ustawowych. Dwie poniżej zidentyfikowane funkcje należałoby więc raczej nazwać **quasiformalnymi**.

FUNKCJA FORMALNA: **DOINFORMOWANIE**

Udział w pracach CDO zapewnia wielu uczestnikom szybsze, pewniejsze i z pierwszej ręki zdobywanie informacji o problemach i rozwiązaniach w mieście. Bycie członkiem CDO, to bycie u źródła ważnych lokalnie wiadomości. Badani cenią sobie tę funkcję swojego uczestnictwa, choć traktują ją jako efekt poboczny bycia w CDO.

FUNKCJA FORMALNA: **WPŁYWANIE NA DECYZJE MIASTA**

Część respondentów wspomina o swym udziale w podejmowaniu decyzji na spotkaniach, tj. głosowaniu nad stanowiskiem CDO czy uchwałą. Jednak nie wiążą oni decydowania wewnątrz ciała z przekonaniem, że ciała dialogu uczestniczą w podejmowaniu decyzji przez władze miasta. Większość respondentów uważa, iż mają w bardzo niewielkim stopniu wpływ na ostateczne decyzje w kwestiach, które rozważają na swoich posiedzeniach. Innymi słowy, respondenci mają przekonanie, że ich wpływ na decyzje podejmowane przez radnych lub urzędników – jest słaby. Z drugiej strony, często ujawniają oczekiwanie, by ich głos jako opinia CDO, miał większy wpływ na decyzje miasta.

Choć respondenci rozumieją, że przepisy prawne nie dają ciałom dialogu możliwości współdecydowania, to mimo tego wyraźnie oczekują, że CDO powinny mieć większy wpływ na decyzje władz. Większość respondentów, która jest przekonana o słabym wpływie na decyzje władz, przejawia rozczarowanie stanem faktycznym – opinie formułowane przez CDO, okupione wysiłkiem całego zespołu, mają małą wagę. Funkcja wpływania na decyzje miasta jest najslabiej realizowaną funkcją w badanych CDO.

FUNKCJE SYNERGICZNE

FUNKCJA SYNERGICZNA: **POZNAWANIE SIĘ**

Spotkania, prowadzone dyskusje i korespondencja z członkami ciała między spotkaniami zdecydowanie sprzyjają, w opinii badanych, wzajemnemu poznaniu się, wymianie informacji i doświadczeń, nie tylko osobistych, ale także organizacji macierzystych członków ciała – urzędu, rady, organizacji pozarządowej. Respondenci cenią sobie ten efekt zasiadania w ciele dialogu. Każde z ciał na swój sposób realizuje tę funkcję, jednak warto rozważyć przygotowanie gotowych podpowiedzi dla wszystkich CDO, jak tę funkcję wzmacniać na przyszłość (np. wewnętrzne, okresowe prezentacje działań członków danego CDO lub prezentacje działań nowych członków).

FUNKCJA SYNERGICZNA: **MIESZANIE PERSPEKTYW**

Uczestnictwo w CDO przedstawicieli zróżnicowanych środowisk wnosi niezwykle cenną dla dialogu społecznego funkcję. Mieszają się perspektywy, punkty widzenia, doświadczenia i argumentacje. Dzięki temu, CDO uprawiają, nazwijmy to, jakościowe rozpoznawanie problemów. Niekoniecznie najistotniejsza staje się statystyczna/demokratyczna zgoda na pewne rozwiązania, którą ciała także produkują, choćby w postaci opinii czy uchwał, lecz raczej budowanie katalogu punktów widzenia, tworzenie kalejdoskopu społecznego, który stanowi dobre podwaliny pod partycypację i dialog społeczny. Tę funkcję zgodnie zauważają i doceniają wszystkie typy respondentów (radni, urzędnicy, przedstawiciel ngo).

Warto mieć na uwadze wzmacnianie i podkreślanie tej funkcji na przyszłość. Po pomyślenia są zabiegi prowadzące do dojrzewania i rozwoju tej funkcji w zespołach CDO, np. poprzez okresowe skupianie zespołów na wspomnianym, jakościowym podejściu do rzeczywistości lokalnej. Ze względu na konsultacyjny charakter CDO, wydobywanie szerokiego katalogu głosów lokalnej społeczności powinno znaleźć oparcie w kształtowanej stale postawie otwartości na obce spojrzenie i dyskusji z własnymi, ugruntowanymi (a przez to mało dla siebie samego widocznymi) założeniami.

FUNKCJA SYNERGICZNA: (NIE)FORMALNE RZECZNICTWO

Organizacje pozarządowe biorące udział w pracach CDO oceniają siebie jako naturalnych rzeczników środowisk, z których się wywodzą lub dla których działają. Radni i urzędnicy nie zawsze podzielają taką optykę, wręcz oponują wobec niej, wskazując na ustabilizowaną i jednostronną perspektywę niektórych organizacji pracujących w CDO, albo też na zbyt słabą reprezentację w jego składzie ogółu organizacji z dziedziny, w której działa dane ciało dialogu.

Jednak w temacie reprezentowania interesów społecznych przez skład CDO, ważne wydają się też pojedyncze głosy respondentów, obrazujące istniejącą praktykę traktowania organizacji pozarządowych w CDO jako swoistej, dodatkowej ścieżki „interpelacji”, alternatywnej wobec innych form kontaktu z radnymi miejskimi i dzielnicowymi. Do członków niektórych CDO (np. Rady ds. Sportu) zgłaszają się aktywiści miejscy i szukają u nich informacji oraz oparcia dla swoich planów czy pomysłów, proszą o ich wsparcie lub przekazanie ich głosu „wyżej”. Wydaje się cenne wykorzystanie takiej ścieżki wydobywania opinii lokalnej w przyszłej działalności ciał dialogu. Warto rozważyć wzmocnienie komunikacyjne tej funkcji na przyszłość.

FUNKCJA SYNERGICZNA: WZAJEMNE UCZENIE SIĘ

Poprzez łączenie środowiska radnych, urzędników i działaczy społecznych, uczestnicy CDO dowiadują się wiele o funkcjonowaniu „obcych światów”, np. poznają procedury urzędowe, słuchają o cudzych doświadczeniach czy też słyszą głos mieszkańców, zebrany przez ich rzeczników w osobach przedstawicieli organizacji pozarządowych. Każdy typ członków CDO korzysta z tej możliwości i ją docenia. W ciałach o szczególnie różnorodnym i liczonym składzie, zdecydowanym beneficjentem tej funkcji jest także sam urząd, który sprawnie i szybko otrzymuje „niesamowity zastrzyk wiedzy”.

CDO stanowią więc cenne źródło wiedzy, doświadczeń, dobrych praktyk podpatrzonych lub wypróbowanych gdzie indziej. Niektóre CDO prezentują wręcz postawę proedukacyjną, inicjując działania szkoleniowe, jak np. wizyty studyjne czy prezentacje wewnętrzne, przygotowywane przez wybranych członków swojego zespołu. Warto rozpowszechnić te praktyki i podpowiedzieć je (lub umożliwić) ciałom, które nie podejmują takiej inicjatywy.

FUNKCJA SYNERGICZNA: **KONTAKTOWANIE SIĘ**

Spotkania CDO są dla wielu uczestników praktycznie jedyną możliwością do regularnych kontaktów z gronem organizacji o podobnych celach. Gdyby nie uczestnictwo w komisji czy radzie, trudno byłoby się im regularnie spotykać i wymieniać opinie, doinformowywać się czy wzajemnie się wspierać we własnych działaniach, realizowanych w organizacjach macierzystych. Poza efektem integracyjnym (o czym mowa poniżej), uczestnictwo w CDO stwarza platformę do kontaktu, buduje warunki do wymiany informacji (a czasem też innych zasobów) i ostatecznie ją stymuluje. Także i ta funkcja, z racji tego, że stanowi ważne źródło satysfakcji pracy w CDO dla przedstawicieli ngo (głównego trzonu wszystkich CDO), powinna być wzmocniana.

FUNKCJA SYNERGICZNA: **INTEGRACJA**

Badane ciała różnią się pod względem zintegrowania i stawiania integracji jako ważnego celu swego funkcjonowania. Są ciała, których spotkania bywają określane mianem spotkań towarzyskich, gdzie relacje są nieformalne, a tematy merytoryczne przeplatają się z niemerytorycznymi. W każdym jednak ciele respondenci dostrzegają budowanie wzajemnych relacji i grupowych celów. Funkcja ta jest szczególnie ważna, w opinii członków CDO, gdy skład komisji czy rady jest okresowo odświeżany czy rozszerzany. Integracja jest wtedy czymś więcej niż tylko poznaniem się z innymi. Całemu zespołowi pozwala się lepiej wzajemnie dopasować, co owocuje lepszą współpracą i porozumieniem.

Warta osobnego zaznaczenia jest też okoliczność wzajemnych kontaktów i budowania relacji pomiędzy przedstawicielami ngo oraz przedstawicielami władz miasta. Skraca to dystans, poprawia komunikację, pozwala dostrzec ukryte dotąd aspekty sprawy. Integrację cenią sobie urzędnicy pracujący w CDO oraz przedstawiciele ngo i radni, którzy aktywnie działają w ciałach.

FUNKCJA SYNERGICZNA: **SKRACANIE KONTAKTU Z URZĘDEM**

Dla części badanych udział w CDO stanowi skrócenie ścieżki do decydentów. Obecność urzędników lub radnych nie tylko umożliwia przedstawicielom organizacji pozarządowych uzyskiwanie informacji z pierwszej ręki, ale także zdobycie porady w kwestiach zdobywania środków z budżetu miasta na działania macierzystej organizacji czy też planowanych

konkursów. Z samej analizy dokumentów CDO wynika też, że spotkania ciał były wykorzystywane do swoistych „interpelacji” do urzędu, a czasem przedstawiciele ngo traktowali spotkanie swojego CDO jako okazję do załatwienia jednostkowej sprawy swojej organizacji macierzystej. Na niektóre pytania od razu padały odpowiedzi, dzięki bezpośredniemu kontaktowi z urzędnikiem w ramach spotkania z CDO (zamiast uzyskania tych odpowiedzi w długotrwałej korespondencji urzędowej). Innymi słowy, kontakty w CDO służą także szerzej rozumianym interesom organizacji pozarządowych.

Jak widać, funkcje ciał dialogu postrzegane są bardzo szeroko i nie ograniczają się do wymaganej prawnie opiniotwórczej i doradczej działalności ciał. Najdobitniej pokazują to dane ilościowe. Najsilniej na opiniotwórczą rolę ciał wskazują przedstawiciele organizacji pozarządowych. Urzędnicy najsilniej wskazują na doradzanie i inicjowanie. Taki rozkład odpowiedzi wskazuje poniekąd na specyficzny podział ról w zespołach CDO: przedstawiciele ngo prezentują swoje opinie, a przedstawiciele urzędu z nich korzystają.

Warto zauważyć, że najsłabiej wskazywane funkcje, tj. kontrola polityki miasta i ochrona mieszkańców przed niepożądanymi decyzjami władz – najmocniej korespondują z funkcją wpływania na decyzje władz, która, jak powiedziano wyżej, ma raczej charakter oczekiwany niż realny.

<i>Jakie funkcje spełniają ciała dialogu Pana/i zdaniem i w jakim stopniu?</i> (skala: 1=min., 5=maks.)	RMK	UMK	NGO	OGÓŁEM
Kontrolują polityki władz miasta	2,5	2,8	2,6	2,6
Doradzają, podpowiadają władzom miasta	3,2	3,5	3,3	3,3
Inicjują kwestie lub rozwiązania ważne dla mieszkańców	3,4	3,5	3,4	3,4
Wyrażają społeczną opinię o planach i programach miejskich	3,3	3,3	3,7	3,5
Chronią mieszkańców przed niepożądanymi decyzjami władz	2,5	2,5	2,6	2,5

O skuteczności osiągania celów oraz funkcjach ciał dialogu obywatelskiego wiele mówią spontaniczne zapiski respondentów w ankiecie internetowej. Prezentuje je poniższe zestawienie.

UWAGI NT. SKUTECZNOŚCI CDO	
Co powinno się zmienić, by praca ciał dialogu mogła przynieść więcej korzyści dla miasta i mieszkańców? WYPOWIEDZI RESPONDENTÓW ANKIETY in extenso	
RMK	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Większe znaczenie rady, większa współpraca między grupami urzędnicy - a NGO i radni na zasadzie dialogu. Brakuje ze strony rad dzielnic większej siły przebicia.</i> • <i>Miasto ma słuchać swoich mieszkańców, a nie udawać, że robi coś dla nich.</i> • <i>Muszą zajmować się prawdziwymi problemami, a nie dyskusjami w swojej bańce informacyjnej. Problemem mogą być podwyżki opłat, ale tutaj cisza i brak reakcji, bo można narazić się prezydentowi.</i> • <i>Urzędnicy powinni wsłuchiwać się bardziej w organizacje.</i> • <i>Nadać kompetencje stanowiące, które wiążą miasto. Dopóki to będą tylko opinie, są to wyłącznie komisje pokazowe. Dać im możliwości stanowiące, żeby te opinie było widać, jakie mają znaczenie, żeby ktoś się z tym liczył i pracował nad tym.</i> • <i>Przede wszystkim wskazana jest otwartość urzędników miasta i prezydenta (przede wszystkim prezydenta!!). Jeśli prezydent nie traktuje zbyt poważnie organu stanowiącego, czyli rady - to jak może traktować poważnie organy społeczne?</i> • <i>Urząd powinien bardziej się wsłuchiwać się w pracę ciał dialogu.</i> • <i>Zwiększyć decyzyjne kompetencje rady.</i> • <i>Prezydent musiałby bardziej brać pod uwagę opinię i rekomendację ciał dialogu.</i> • <i>Przedstawiciele urzędu powinni bardziej się wsłuchiwać w radę. Głos rady powinien być bardziej reprezentacyjny, szczególnie rad dzielnic - połowa rad dzielnic nie ma możliwości zabierania głosu przez pół kadencji - jest wyłączona z możliwości głosowania.</i>
UMK	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Większe zaangażowanie władz miasta.</i> • <i>Przede wszystkim uważam, że w ramach ustawowych kompetencji ciała dialogu przynoszą adekwatne korzyści - doradzają, opiniują, inicjują - i bardzo często ich głos jest słyszalny - pomysły są realizowane, uwagi uwzględniane, rady brane pod uwagę.</i> • <i>Praca ciał dialogu będzie przynosiła coraz więcej korzyści wraz z rozwojem społeczeństwa obywatelskiego, który to proces – na szczęście – ma miejsce.</i> • <i>By praca ciał dialogu mogła przynieść więcej korzyści dla miasta i mieszkańców musiałby się zmienić przepisy zwiększające ich kompetencje.</i>
NGO	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Przedstawiciele Miasta, którzy kształtują polityki publiczne i PODEJMUJĄ WIĄŻĄCE DECYZJE (a nie tylko urzędnicy realizujący zadania "z góry") musieliby być faktycznie zainteresowani tym, co ma do powiedzenia strona społeczna i otwarci na ewentualne zmiany.</i> • <i>Większy kontakt z mieszkańcami niż dotychczas, należy wsłuchiwać się w ich głos.</i> • <i>Ścisła współpraca Rady Miasta z Radą Działalności Pożytku Publicznego. Władza administracyjna (samorządowa) powinna utrzymywać stały kontakt z organizacjami pozarządowymi i informować ich o problemach i działaniach prospołecznych.</i>

- *Urząd powinien komunikować się z przedstawicielami ciał dialogu w istotnych kwestiach dla mieszkańców na etapach: 1. powstawania koncepcji 2. realizacji projektu 3. realizacji przedsięwzięcia.*
- *Władze miasta winny w jak największym stopniu uwzględniać dialog obywatelski. Ale i same te ciała winny się wzmocnić organizacyjnie i personalnie.*
- *Krótko: musi pojawić się prawdziwa intencja ze strony decydentów, a ze strony mieszkańców większe zainteresowanie przyszłością swojego miasta.*
- *Powinno nastąpić zdecydowanie większe zaangażowanie ze strony przedstawicieli organizacji pozarządowych. Urzędnicy powinni wykazywać się większą otwartością na pomysły i inicjatywy zgłaszane przez ngos-y.*
- *Kontrola ciał dialogu obywatelskiego nad organem (w pewnym możliwym zakresie wspólnie wypracowanego rozstrzygnięcia).*
- *Otwartość na spotkania, wiedzę i argumenty drugiej strony, interes partyjny powinien zostać zniwelowany i zastąpiony interesem publicznym, branie pod uwagę rzeczywistych potrzeb mieszkańców, a nie polityków i urzędników (np. fikcyjne konsultacje społeczne).*
- *W większym stopniu uwzględnianie opinii tego ciała w podejmowaniu decyzji dotyczącej mieszkańców.*
- *Komisje powinny mieć większy wpływ.*
- *Niestety, w mojej opinii KDO jest ciałem - w zakresie decyzyjności i wpływu na decyzję urzędników czy politykę miasta - niemalże fikcyjnym.*
- *Będąc członkiem KDO od ponad pięciu lat, obserwuję nieustanne próby, by wypracowane w Komisji rozwiązania i inicjatywy, miały szansę na wpływ uchwalanych ustaw. Na poziomie Wydziału Kultury, mają one dosyć żywe odzwierciedlenie, jednak wyżej – nie.*
- *Zmiana charakteru wyborów samorządowych i odpartyjnienie ich, z zakazem startowania osób, które są lub były związane z partiami politycznymi.*
- *Ważne jest, aby efekty pracy, charakteryzujące się coraz częściej dużym stopniem kompetencji i specjalizacji, będące głosem mieszkańców - były bardziej brane pod uwagę przez urzędników/decydentów.*
- *Włączanie ciał dialogu w pracę na wczesnym etapie tworzenia dokumentu (na etapie diagnozy problemu, generowania rozwiązań) - więcej czasu i wsparcie w działaniach służących włączaniu środowiska w danej kwestii branżowej - współpraca z komisjami RMK.*
- *Większa możliwość przedstawiania inicjatyw, które zostaną analizowane przez Komisje Rady Miasta i Radnych.*
- *Uwzględnianie wniosków, obserwacji, sugestii członków KDO przy podejmowaniu decyzji na rzecz mieszkańców miasta.*
- *Opinie ciał dialogu obywatelskiego powinny być bezwzględnie uwzględniane w podejmowaniu decyzji przez radnych i urzędników. Powinny mieć rangę komisji radnych i stanowić jeden z elementów koniecznych przy podejmowaniu decyzji.*
- *Więcej możliwości decydowania. a nie tylko ustalanie opinii niewiążących dla samorządu.*
- *KDO powinny mieć wpływ na decyzję miasta, jeśli nie mają, to ich działanie nie bardzo ma sens.*
- *Powinny móc rozliczać urzędników z tego, jak zostały wzięte pod uwagę rekomendacje ciała w danej sprawie.*
- *Poważne traktowanie ze strony władz miasta - urealnienie traktowania partnerskiego.*

W powyższym zestawieniu pojawia się wiele wypowiedzi sygnalizujących oczekiwanie zwiększenia wpływu CDO na decyzje podejmowane przez władze. Są to często sugestie rozwiązań prawnych, formalnego wsparcia wpływu CDO na decyzje władz. Jednak sporo innych wypowiedzi również zawiera oczekiwanie większego wpływu CDO, przy czym ich autorzy odwołują się nie do zmian systemowych, lecz do ludzkiej dobrej woli – apelują o otwartość, wsłuchiwanie się w głos mieszkańców, docenianie dialogu społecznego.

W takim tonie wyrażają się również radni. Chętnie widzieliby większy wpływ CDO na sprawy miasta, jednak „winę” za obecny słaby wpływ przypisują głównie administracji. Wobec niej postulują o większą uwagę dla pracy CDO. Jednak przedstawicielom ngo – jak widać to w powyższych wypowiedziach – zależy na uwadze i uwzględnianiu opinii CDO nie tylko przez urzędników, ale również radnych i komisje rady. Swoje oczekiwania większego wpływu CDO kierują zarówno do RMK, jak i do UMK.

Respondenci, głównie reprezentujący III sektor, mają wizję ciał dialogu obywatelskiego jako organów prawdziwie partnerskich dla władz miasta – uczestniczących w decydowaniu i ponoszących swoją część odpowiedzialności. Właśnie partnerstwo, rozumiane jako dobrowolna współpraca autonomicznych organizacji, realizujących wspólne cele, dzielących ryzyko i odpowiedzialność, stanowi w badanych CDO niezrealizowany w pełni jak dotąd, a oczekiwany przez większość członków ciał dialogu układ.

Ta wizja nie do końca współgra z postawą niektórych badanych urzędników, którzy często przypisują ciałom rolę biernego obserwatora. Najlepiej wyrażono to w czasie jednego z wywiadów grupowych, gdy przedstawiciel UMK zdefiniował istotę ciała dialogu twierdząc, iż relacja urzędników i przedstawicieli ngo w CDO ma charakter sprzężenia typu akcja/reakcja - „nieurzędowi” członkowie ciała są reaktywni wobec aktywności urzędu. Taka właśnie bierno-aktywna relacja, zdaniem niektórych urzędników-członków CDO stanowi o istocie ciała dialogu i spotyka się z ich aprobatą. Stanowi ona konsekwencję prawnych podstaw funkcjonowania ciał dialogu obywatelskiego – w podobny sposób ustala funkcje tych ciał, ograniczając je do wyrażania opinii.

Jednak, w perspektywie przedstawicieli ngo w CDO, funkcjonowanie ciał dialogu obywatelskiego ma miejsce w społeczności lokalnej, opiera się na kontaktach społecznych, osobistych, w dużej mierze bezpośrednich. Do prawnych podstaw funkcjonowania CDO

dołączają więc kwestie wzajemnych kontaktów urzędników i przedstawicieli III sektora. Wydaje się bardzo istotne, by w komunikacji płynącej ze strony urzędu (nt. ciał dialogu obywatelskiego), czy to w dokumentach czy też w kontaktach bezpośrednich, międzyludzkich, taka wizja, oparta wyłącznie na prawnych przesłankach, nie dominowała wzajemnych stosunków. Niepotrzebnie podsyca to frustrację tych członków CDO z III sektora, którzy czują się zawiedzeni swoim słabym wpływem na sprawy miasta. Byłoby też pożyteczne poddać pod wspólną refleksję urzędnikom pracującym w ciałach dialogu, treści oczekiwań przedstawicieli III sektora, a także wypracować bardziej przychylną komunikację, niespychającą przedstawicieli ngo do reakcji na to, co przygotowuje urząd.

Na koniec omówienia skuteczności ciał dialogu, zebrano w poniższej tabeli funkcje formalne, szczególnie charakteryzujące dane ciało i widoczne w jego funkcjonowaniu. Podstawą wniosku o szczególnym znaczeniu tych funkcji w danym cielem, były wypowiedzi jego członków.

ciało dialogu obywatelskiego	funkcje zidentyfikowane w CDO O - opiniowanie, K - konsultowanie, IN - inicjowanie, DO - doinformowanie, WP – wpływanie na decyzje miasta
Krakowska Rada Działalności Pożytku Publicznego	O K IN
Rada ds. Równego Traktowania	O K IN DO
Rada ds. Sportu	O K DO IN WP
Rada ds. Budżetu Obywatelskiego	O K IN
Rada ds. Bezdomności	O K DO WP
Zespół Interdyscyplinarny ds. współpracy na rzecz realizacji Programu „Otwarty Kraków”	O K IN DO WP
Komisja Dialogu Obywatelskiego ds. Rewitalizacji Nowej Huty	O K DO
Komisja Dialogu Obywatelskiego ds. Kultury	O K
Komisja Dialogu Obywatelskiego ds. Środowiska	O K IN DO
Komisja Dialogu Obywatelskiego ds. Zdrowia	O K DO WP
Komisja Dialogu Obywatelskiego ds. Osób Niepełnosprawnych	O K DO WP
Komisja Dialogu Obywatelskiego ds. Bezpieczeństwa	O K
Komisja Dialogu Obywatelskiego ds. Młodzieży	O K DO WP
Komisja Dialogu Obywatelskiego ds. Przeciwdziałania Uzależnieniom	O K DO

W materiale badawczym uzyskano wiele stwierdzeń **wyrażających zadowolenie** z kontaktów przedstawicieli III sektora z urzędnikami, pracującymi w tych samych ciałach dialogu – *i vice versa*. Dotyczy to przede wszystkim wypowiedzi osób udzielających wywiadu, jak i zapisów w dokumentach CDO. W przypadku tych ostatnich, zdarzały się wyrazy aprobaty dla atmosfery spotkania, dobrego współdziałania urzędników, radnych i organizacji pozarządowych, dobrych warunków współpracy.

Komunikacja między przedstawicielami władz i przedstawicielami ngo jest sprawna, dobre są wzajemne kontakty oraz widoczna jest duża wola współpracy. Sytuacja badania, skłaniająca obie strony do zastanawiania się, jak funkcjonują zespoły CDO, ujawniła jednak różne, **rozbieżne założenia**, na których opiera się percepcja społeczna urzędników, radnych oraz przedstawicieli III sektora, pracujących razem w CDO. Grupy tworzące ciała dialogu mogą sobie wyjaśnić te rozbieżności, jeśli tylko będą systematycznie miały ku temu okazję.

Wydaje się więc wskazane, by zespołom tworzącym ciała dialogu stworzyć więcej możliwości do refleksji na swoim funkcjonowaniu. Skierowanie uwagi członków ciał dialogu na wewnętrzne sposoby pracy – częściej niż tylko w warunkach rzadko prowadzonej ewaluacji zewnętrznej – na pewno wzmocni zespoły, poprawi komunikację i efektywność ciał dialogu obywatelskiego.

4. Efektywność CDO

Badane ciała dialogu różnią się kulturą organizacyjną. W dużej mierze zależy ona od osoby przewodniczącego/przewodniczącej czy sekretarza. Jednak uczestnikom wszystkich CDO zależy na efektywności, rozumianej jako dbałość o najlepsze rezultaty przy ponoszeniu najmniejszych kosztów. Dlatego, mimo różnic w organizacji pracy, respondenci wywiadów i ankiety wskazywali na wysoki poziom efektywności CDO, oparty na poczuciu rzetelnego zajmowania się sprawami miasta i intensywnego wysiłku większości członków CDO. W tym sensie, członkowie CDO oceniają pozytywnie wewnętrzny aspekt efektywności swoich ciał. Z kolei, ocena zewnętrznego aspektu efektywności CDO, rozumianego jako rezultaty pracy ciała dostrzegane i odbierane przez otoczenie CDO, nie jest wysoka.

Ocena efektywności pracy CDO związana była też ze wskazywaniem barier i utrudnień oraz warunków i rozwiązań, które tę efektywność mogłyby, w opinii badanych, podnieść.

Na etapie analizy dokumentów ujawniły się następujące bariery efektywności. Po pierwsze, w wielu przypadkach odnotowano w protokołach brak quorum, związany z nieobecnością członków danego ciała, co w efekcie opóźniało prace danego CDO. Nieobecności dotyczyły każdej grupy członków ciał – zarówno radnych, urzędników jak i przedstawicieli organizacji pozarządowych. Po drugie, różny był poziom przygotowania członków CDO do omawiania danego zagadnienia. W wielu przypadkach protokoły odnotowały słabe przygotowanie członków ciała do posiedzenia, tj. nie zapoznanie się z dokumentacją przesłaną do nich indywidualnie przed spotkaniem.

Obszary problematyczne oraz propozycje ich rozwiązań, ujawnione głównie w wywiadach, pogrupowano na związane z: procedurą funkcjonowania CDO, komunikacją, promocją i działaniami sieciującymi.

PROCEDURA

CZĘSTOŚĆ SPOTKAŃ CIAŁA I SKUTECZNOŚĆ ZAPOZNAWANIA SIĘ Z MATERIAŁAMI. Badani formułują opinie, z których wynika, że niedostateczna efektywność pracy w CDO jest związana ze słabym przygotowaniem członków ciał do omawiania zaplanowanego tematu, niezapoznaniem się na czas z dokumentacją przyslaną do nich przed spotkaniem. Powodów tego stanu rzeczy upatrują w częstotliwości spotkań ciała i równocześnie w niewłaściwym stosunku pracy indywidualnej do pracy grupowej członków CDO. Badani postulują częstsze lub dłuższe spotkania, po to, by przygotowywać się do omawianych zagadnień – wspólnie. Według nich, wspólna praca nad zagadnieniem umożliwia rzeczywiste skupienie się na przedmiocie, inaczej niż gdy dokumenty i sprawę poznaje się indywidualnie, pomiędzy spotkaniami. Zwielenokrotnienie posiedzeń (lub ich wydłużenie) mogłoby spowodować w ich mniemaniu, że cała praca nad materiałami mogłaby się odbywać na posiedzeniach, a nie w czasie prywatnym członków CDO. Poza tym, bezpośrednie kontakty z innymi stymulują krytykę, dyskusję i procesy kreatywne. Niedostateczne przygotowanie uczestników CDO do omawianych tematów wiąże się z ich potrzebą ekonomizacji swoich wysiłków – woleliby pracować nad sprawami CDO głównie na spotkaniach, a nie poza nimi.

OPÓŹNIENIA W DOSTAWIE DOKUMENTÓW. Kolejną barierą efektywności jest obieg dokumentów, które nie zawsze trafiają do członków CDO w odpowiednim czasie, tj. na tyle wcześnie, by zapoznanie się z nimi każdy mógł zaplanować w grafiku swoich indywidualnych obciążeń. Zarówno w protokołach jak i w wypowiedziach pojawiają się uwagi o zbyt późnym dostarczaniu dokumentów do zapoznania się lub też niekompletnym ich zestawie. Źródła tych opóźnień przedstawiciele ngo są skłonni wiązać z negatywnymi motywacjami osób udostępniających dokumentację członkom CDO (utrudnianie życia, lekceważenie ciał dialogu przez przedstawicieli władz miasta). Są tym sfrustrowani. Rozwiązanie tego problemu, proponowane przez respondentów, wiąże się częściowo z wcześniej opisanym postulatem – gdyby zapoznanie się członków CDO z dokumentacją omawianego zagadnienia odbywało się na spotkaniu, opóźnienia w otrzymywaniu dokumentów mniej by wszystkim przeszkadzały.

KOMUNIKACJA

PERYFERIA CZY CENTRUM? Komunikacyjną barierą efektywności CDO jest opóźniony obieg dokumentów, ale także inne wskazywane, negatywne zjawiska związane z wymianą informacji: zdarzające się nieinformowanie CDO o nowościach, do których ciało powinno się ustosunkować, przekazywanie spraw do opiniowania w czasie, który uniemożliwia ciału reakcję i wpływ na decyzję władz. Jeszcze inne bolączki, referowane przez respondentów, to brak dedykowanego kanału do komunikacji między CDO, radnymi i urzędem oraz ogólne trudności w wymianie opinii między tymi grupami (poza posiedzeniami CDO). Rozwiązaniem poprawiającym ten stan rzeczy i już stosowanym w niektórych ciałach, jest zapraszanie kluczowych gości na posiedzenia ciała lub udział członków CDO w spotkaniach komisji RMK, a nawet posiedzenia wspólne CDO i komisji (np. Rada ds. Sportu). Jednak, zidentyfikowane trudności w przepływie informacji wskazują, że ciała dialogu odbierane są przez ich członków - przedstawicieli ngo - jako bardziej peryferyczne niż centralne punkty systemu komunikacji miasta. Poprawa komunikacji może więc zaowocować w CDO, szczególnie wobec przedstawicieli ngo, poczuciem większej wagi ciał dialogu, a także większej przejrzystości działań urzędu, która to przejrzystość jest przywoływana przez respondentów jako konieczny standard współpracy.

KOMUNIKACJA Z OTOCZENIEM ZEWNĘTRZNYM. Badani dostrzegają ważną barierę efektywności w słabej komunikacji pracy ciał dialogu - mieszkańcom, np. na wspólnych spotkaniach czy w mediach społecznościowych. Wśród badanych istnieje silne przekonanie, że praca ciał dialogu powinna być systematycznie relacjonowana w komunikatywnej formie mieszkańcom, tak, by oswajała ich z ideą dialogu społecznego i stwarzała możliwość włączenia się w ten dialog. Obecny stan tej komunikacji zewnętrznej jest dla badanych - chodzi o przedstawicieli ngo - niezadowolający i w dużej mierze spoczywa na barkach jednostek, jeśli takowe znajdą się w danym ciele i same podejmą ten wysiłek. Systematyczna i przyjazna komunikacja ze społecznością miasta osłabiłaby być może trudności ciał w naborze nowych członków i utrzymaniu ich w aktywności. Informowanie o pracy ciał szerokiego grona organizacji działających w dziedzinie, którą zajmuje się dane ciało, mogłoby stanowić ważny krok w rozbudowie komunikacji zewnętrznej CDO.

PROMOCJA

WZMACNIANIE ZAANGAŻOWANIA MIESZKAŃCÓW. Efektywność CDO związana jest również w ocenie badanych z oddziaływaniem ciał na społeczność lokalną. Przedstawiciele ngo wskazują, że ich wysiłki w CDO nie są popularyzowane w społeczności lokalnej. Nie chodzi tylko o prosty przekaz informacji, ale promowanie idei dialogu obywatelskiego, zachęcanie do niego. W tym sensie, wysiłek wielu CDO nie jest dostatecznie wykorzystany, choć stanowi podstawową, miejscową egzemplifikację dialogu obywatelskiego. Wielokrotnie pojawiły się apele członków CDO, by ich pracą i efekty funkcjonowania ciał dialogu promowano w społeczności mieszkańców. Nie tylko budowałyby to prawie nieistniejącą obecnie relację między CDO a niezrzeszonymi i niezorganizowanymi mieszkańcami, ale także miałyby poważny walor edukacyjny i być może motywowałyby szersze grona lokalne do większego zaangażowania w sprawy miasta.

AUTOPROMOCJA. Efektywność ciała postrzegana jest także przez badanych jako efektywność indywidualna. Niektórzy członkowie CDO wskazywali na przypadki, kiedy udział w pracach ciała przynosił profity komunikacyjne ich macierzystej organizacji, gdy o jej działaniach komunikowały media miasta. Badani chętnie widzieliby jako formę gratyfikacji za swoją pracę *pro bono* w komisjach i radach – możliwość skorzystania z kanałów miejskich do promowania ich organizacji macierzystych lub działań, które prowadzą. Takie rozwiązanie sprzyjałoby zarówno idei dialogu obywatelskiego, jak i indywidualnym interesom członków CDO. Nie chodzi przy tym, o komunikaty informacyjne, zamieszczane w specjalistycznym kanale (np. ngo.krakow.pl), lecz komunikaty promocyjne, kierowane do szerokiego grona mieszkańców.

SIECIOWANIE

CDO JAKO ENKLAWA. Poważnym utrudnieniem efektywności funkcjonowania CDO są słabe stałe powiązania komunikacyjne ciał z organami, z którymi współpracują. Poniekąd, wiąże się to z sygnalizowaną już wcześniej kwestią PERYFERIA CZY CENTRUM? Respondenci, a głównie przedstawiciele III sektora, jako mniej zorientowani w realiach władz miasta niż urzędnicy czy

radni – wskazują na skąpy feedback efektów pracy ich ciała, tj. nt. uchwał i opinii, które dane ciało produkuje i udostępnia na zewnątrz. Deklarują wyraźną potrzebę rzetelnej informacji, gdzie i komu ich wypracowane dokumenty zostały przedstawione, czy wywołały jakąś polemikę lub wpłynęły na czyjąś decyzję. Praktycznie żadne badane ciało nie dopracowało się, ich zdaniem, skutecznej ścieżki pozyskiwania takiej informacji zwrotnej. Jeżeli w którymś CDO pojawia się okazjonalnie taka informacja, to bierze się ona raczej z prywatnych kontaktów, indywidualnych zabiegów członków CDO niż z formalnie przyjętego rozwiązania. Taki stan rzeczy tworzy wrażenie wśród przedstawicieli ngo, iż ciała dialogu są formą enklawy, która działa intensywnie, ale bez ścisłych powiązań ze swoim otoczeniem. Rozwiązaniem, postulowanym przez badanych, było stworzenie procedury informacji zwrotnej, dostępnej dla wszystkich ciał, monitorowania wpływu ciał na decyzje podejmowane przez władze.

WSPÓŁPRACA Z RADNYMI. Podnoszony już, wątek słabych kontaktów członków CDO z radnymi spoza CDO, wpisuje się w koncepcję ciał dialogu jako enklawy w systemie miasta. Są radni miejscy, którzy aktywnie uczestniczą w CDO, jednak kontakty ciał dialogu z pozostałymi, albo z komisjami RMK, są sporadyczne (poza Radą ds. Sportu). Nikłość tych kontaktów podtrzymuje w członkach CDO odczucie, że ciała, w których pracują, są w jakimś sensie oddzielone, odseparowane od władz miasta. Na wzmocnienie tych kontaktów respondenci postulowali dwa rozwiązania. Po pierwsze, chodzi o stworzenie możliwości regularnych wspólnych spotkań – ciała dialogu z odpowiednią komisją RMK. Po drugie, chodzi o zsynchronizowanie spotkań CDO i komisji Rady, tak, by możliwe było równoległe, a chwilami wspólne pracowanie na tych samych zagadnieniach. W obu przypadkach chodzi o rozwiązania proceduralne, które na stałe wejdą w funkcjonowanie CDO, a nie będą jedynie oparte na indywidualnej chęci do wzajemnych spotkań czy dobrej woli obu stron.

MOCNIEJSI WEWNĄTRZ, SŁABSI NA ZEWNĄTRZ. Wewnętrzny aspekt efektywności ciał dialogu, opierającej się na poczuciu respondentów, iż rzetelnie zajmują się sprawami miasta, nie współgra z aspektem zewnętrznym – tym, jak efekty pracy ciał są dostrzegane i odbierane przez otoczenie. Jest to głównie perspektywa przedstawicieli ngo. Radni, choć dzięki swej funkcji dysponują dodatkową perspektywą widzenia, podobnie jak przedstawiciele ngo, wątpią w siłę efektów pracy CDO. Taka sytuacja skłoniła przedstawicieli ngo i radnych do postulatów, by wzmocnić siłę ciał dialogu, poprzez nawiązanie kontaktów pomiędzy CDO

działającymi w Krakowie, dla celów ich integracji, wymiany doświadczeń i wspólnego wspierania rozwiązań służących dialogowi społecznemu. Innym proponowanym rozwiązaniem wzmocnienia jest rekrutacja większej grupy organizacji pozarządowych do niektórych ciał.

Urzędnicy, którzy z racji swojej stałej obecności w systemie zarządzania miastem, mają zdecydowanie więcej możliwości obserwowania tego, jakie efekty pracy CDO są brane pod uwagę przez decydentów, wyrażają przekonanie, że ciała dialogu są dostatecznie efektywne. Ale grupa ta wskazuje na pewną słabość ciał dialogu, związaną z trudnościami rozszerzenia ich składu o nowe organizacje działające lokalnie na wspólnej niwie. Wiele organizacji pozarządowych nie przyjmuje zaproszenia do ciała lub szybko wykrusza się ze składu. Zjawisko to, mimo, że traktowane jako wyraźna bariera efektywności CDO, nie wydaje się przedmiotem specjalnej refleksji i zaplanowania działań naprawczych.

Z odniesienia indywidualnej oceny efektywności do poszczególnych ciał, wynika następująca identyfikacja obszarów problematycznych:

ciało dialogu obywatelskiego	zidentyfikowane obszary problematyczne P – procedura, K – komunikacja, PR – promocja, S – sieciowanie
Krakowska Rada Działalności Pożytku Publicznego	K S
Rada ds. Równego Traktowania	P K PR S
Rada ds. Sportu	nie zidentyfikowano żadnego obszaru
Rada ds. Budżetu Obywatelskiego	P K S
Rada ds. Bezdomności	PR S
Zespół Interdyscyplinarny ds. współpracy na rzecz realizacji Programu „Otwarty Kraków”	PR S
Komisja Dialogu Obywatelskiego ds. Rewitalizacji Nowej Huty	P S
Komisja Dialogu Obywatelskiego ds. Kultury	P
Komisja Dialogu Obywatelskiego ds. Środowiska	P S
Komisja Dialogu Obywatelskiego ds. Zdrowia	PR S
Komisja Dialogu Obywatelskiego ds. Osób Niepełnosprawnych	nie zidentyfikowano żadnego obszaru
Komisja Dialogu Obywatelskiego ds. Bezpieczeństwa	K PR S
Komisja Dialogu Obywatelskiego ds. Młodzieży	S

Szereg obserwacji i postulatów sformułowanych w kontekście efektywności ciał dialogu obywatelskiego odnosi się do życzenia, by poprawa funkcjonowania tych ciał związana była z rozwiązaniami systemowymi w horyzoncie lokalnym, a nie bazowała jedynie na dobrej woli zainteresowanych. W wielu badanych ciałach wskazywano na osoby, zarówno urzędników, radnych, jak i poszczególnych przedstawicieli ngo, które są pełne takiej dobrej woli i gotowości do poprawy efektywności ciał. Jednak daje się odczuć przekonanie, że dla ciał dialogu nadszedł czas na wprowadzenie zmian formalnych, które poprawią warunki dialogu i współpracy, nie tylko doraźnie i przypadkowo. Te oczekiwane zmiany uniezależnią komfort pracy w ciałach od aktualnego ich składu i odciążą te jednostki, które własnym zaangażowaniem i komunikatywnością nadrabiają obecne braki systemowe.

Dodatkowym zagadnieniem, związanym z efektywnością CDO, lecz rzadziej werbalizowanym niż inne kwestie, jest wolontaryjna praca przedstawicieli ngo w ciałach. Pojawiały się z ich strony pojedyncze głosy o konieczności profesjonalizacji ciał dialogu. Przedstawiciele III sektora, w zdecydowanej większości aprobuje wolontaryjną pracę na rzecz CDO, lecz nie odbierają, w swoim odczuciu, dostatecznej społecznej gratyfikacji za poniesiony trud. Uważają się także za jedynek członków CDO, którzy pracują za darmo, *pro publico bono*, w swoim prywatnym czasie. Wszyscy badani przedstawiciele ngo w CDO żywią niczym nie zmącone przekonanie, że zarówno radni, jak i urzędnicy uczestniczą w pracach CDO w ramach swoich obowiązków służbowych oraz w czasie godzin swojej (opłacanej) pracy.

Zagadnienie wolontaryjnej pracy przedstawicieli ngo w CDO wiąże się ściśle z kolejnym wskaźnikiem efektywności ciał dialogu, jakim są ponoszone przez nich koszty. Z opinii badanych wynika katalog istotnych zasobów i kosztów uczestnictwa w CDO. Najwyżej cenionym zasobem jest **zaangażowanie** w działania CDO. Oznaką tego zaangażowania jest: obecność na wszystkich spotkaniach, przygotowywanie się do spotkań (czytanie korespondencji, przygotowywanie prezentacji, roboczych wersji dokumentów ciała etc.), uczestnictwo w dyskusji, ale przede wszystkim – czuwanie nad interesem społecznym.

O ile urzędnicy zarzucają przedstawicielom ngo czasowe absencje lub nie zawsze właściwe przygotowanie do spotkań, o tyle przedstawiciele III sektora w CDO – mają urzędnikom za złe niedostateczne zaangażowanie w sprawy społeczne, nie dość silną wolę dbania o potrzeby mieszkańców. Obie te grupy postrzegają się jednak nawzajem jako zaangażowane w działania CDO. Radni będący członkami ciał dialogu są oceniani różnie – jedne osoby traktowane są wręcz jako filary danego ciała, bardzo silnie zaangażowane, zaś inne, rzadko obecne na posiedzeniach – jako osoby mało zaangażowane w pracę ciała. Z kolei, sami radni podkreślają głównie zaangażowanie przedstawicieli ngo w pracach CDO, wskazując na ich poświęcenie i aktywność.

Najbardziej zasadnicze koszty uczestnictwa w CDO, ujawnione w wywiadach z członkami CDO, są następujące:

KOSZTY UCZESTNICTWA W CDO	
dla RADNYCH i URZĘDNIKÓW	dla PRZEDSTAWICIELI NGO
<ul style="list-style-type: none"> - praca zawodowa, w postaci uczestnictwa w CDO, odbywa się nie zawsze w normalnych godzinach pracy urzędu, co wpływa na życie prywatne - trud dyskusji z partykularnymi interesami członków danego CDO i roszczeniowa postawa niektórych członków - trud bycia niezrozumianym z powodu przyjęcia optyki urzędu; konieczność tłumaczenia i edukowania członków CDO w procedurach i przepisach prawa (oczywistych dla urzędnika, nieznanym dla zwykłego obywatela) - konieczność wyręczania ciała, które nie jest dość wydolne (np. przygotowywania dokumentów, formułowania opinii) 	<ul style="list-style-type: none"> - praca nieodpłatna na rzecz CDO (nie tylko na spotkaniach, ale także pomiędzy nimi, reagowanie na korespondencję, przygotowywanie się do spotkań, opracowywanie nowych rozwiązań czy tematów do zaprezentowania ich przed ciałem) - zaangażowanie osobiste, pasja działania w danym obszarze, która bywa marnowana przez udział w ciele, bowiem wysiłki nie przynoszą oczekiwanych efektów lub bywają ignorowane - wykorzystywanie prywatnej rezerwy czasu, wykorzystywanie czasu przeznaczanego dla macierzystej organizacji - nieznajomość procedur i mechanizmów urzędowych/prawnych, uczenie się ich, co wymaga energii i naraża na lekceważące traktowanie – jako dyletantów, osób niezorientowanych, amatorów.

Są to koszty identyfikowane przez samych zainteresowanych. Jednak w patrzeniu przedstawiciela ngo na urzędnika oraz urzędnika na przedstawiciela ngo – pojawia się nieco inna charakterystyka.

Przedstawiciele III sektora w CDO uważają za naturalne, że ich praca w ciałach dialogu jest nie odpłatna i odbywa się w ich wolnym czasie. Równocześnie, społeczny charakter ich pracy i wolny czas, który jej poświęcają, traktują jako swój koszt osobisty. Z drugiej strony, powszechnie uważają (jak już zauważono), że urzędnicy uczestniczą w CDO w ramach swoich obowiązków służbowych i w czasie pracy zawodowej. Przedstawicielom ngo trudno jest wobec tego przekonania zaakceptować obserwowane przez nich postawy niektórych urzędników – wyczekiwanie, oportunistyczne, słabego zaangażowania się w prace ciała. Uważają, że ci, którzy uczestniczą w ciałach dialogu w ramach swoich obowiązków zawodowych, powinni angażować się co najmniej jak ci, którzy pracują w CDO społecznie, a tymczasem bywa, że słabo się angażują.

Przedstawiciele ngo przypisują sobie duży osobisty wkład w funkcjonowanie CDO - pracę społeczną, duże zaangażowanie. Jednocześnie mają poczucie słabego wpływu na decyzje miasta. Urzędnikom przypisują z kolei – pracę odpłatną (w ramach obowiązków służbowych), niższe niż u przedstawicieli ngo zaangażowanie społeczne oraz większy wpływ na decyzje podejmowane przez miasto.

Takie postrzeganie urzędników przez przedstawicieli ngo w CDO budzi wzajemną, rzadko artykułowaną, animozję. Wynika z tego postrzegania charakterystyka obu grup, która stanowi, w ocenie badanych przedstawicieli ngo w CDO, podstawę głównej nierówności, swobodnego **podziału**, a może i ukrytego konfliktu, który ma znaczenie dla efektywności badanych ciał dialogu obywatelskiego. Oczywiście, nie dotyczy to wszystkich badanych ciał i wszystkich urzędników udzielających się w CDO – licznie wskazywane są chlubne postacie, z pasją realizujące np. działania promocyjne w mediach społecznościowych czy też z oddaniem organizujące działania ciała. Jednak poczucie tego podziału dodatkowo wzmacnia frustrację przedstawicieli III sektora, która ma inne źródła, jak choćby przekonanie o nikłym wpływie CDO na decyzje podejmowane przez władze.

Wszystkie grupy oczekują zaangażowania i satysfakcji działania w interesie społecznym jako głównej pożądanej motywacji każdego członka CDO. Na to powszechne oczekiwanie nakłada się

jednak wspomniany podział – na pracujących społecznie i pracujących zawodowo w CDO. Z wypowiedzi można domniemywać, iż pracujący społecznie, angażując się w pracę CDO, oczekują podobnego, wysokiego zaangażowania od urzędników i radnych. Z kolei, urzędnicy i radni (pracujący w CDO) traktują większe zaangażowanie przedstawicieli ngo jako oczywistą charakterystykę pracy społecznej. A praca społeczna nie jest ich udziałem, więc oczekiwanie większego ich zaangażowania nie ma racji bytu. W efekcie, wysokie zaangażowanie przedstawicieli ngo nie jest równoważone wysokim zaangażowaniem urzędników i radnych.

Taki stan wymaga reakcji. Rozwiązaniem nie musi być zatrudnianie na etat przedstawicieli ngo czy opłacanie w inny sposób ich pracy. Konieczne jest przyjęcie rozwiązań, które będą równoważyć koszty ponoszone przez przedstawicieli ngo w ciałach dialogu, gratyfikować ich wyższe zaangażowanie. Nie wchodzi w grę **zapłata**, bo chodzi o ich pracę społeczną. Może chodzić raczej o **rekompensatę**. Być może, większy wpływ na decyzje miasta, o którym często mówią badani przedstawiciele ngo, stanowiłby najbardziej oczekiwaną rekompensatę za ich pracę społeczną. W sytuacji, gdy jest on na niezadowalającym poziomie, rosną oczekiwania wobec zaangażowania urzędników i radnych.

Zatem poprawienie wpływu na decyzje miasta oraz dobre informowanie o nim może stanowić cenną rekompensatę za własną pasję i zaangażowanie wolontariuszy ciał dialogu z organizacji pozarządowych.

Zasoby w badanych CDO ujawniły się już na etapie badań dokumentów. O produktywności i kreatywności zespołów świadczyły dokumenty relacjonujące spotkania, na których padały nowe, nieprzewidziane w porządku obrad, propozycje, postulaty, rozwiązania, informacje. Z kolei, o znawstwie członków CDO świadczyły w dokumentach treści związane z przytaczaniem przykładów rozwiązań problemów innych miast, dobrych praktyk czy wyników badań korespondujących z omawianym na posiedzeniu CDO zagadnieniem.

Zasoby jako najważniejsze i pożądane cechy członków CDO - w ocenie ankietowanych, to – **umiejętność współpracy i dyskusji** oraz **zaangażowanie w działania dla innych**. W dalszej

kolejności pozostają oczekiwania wysokich kompetencji merytorycznych, obowiązkowości (obecności na posiedzeniach) i gotowości do pracy bez wynagrodzenia.

<i>Jacy, Twoim zdaniem, powinni być członkowie takich komisji/rad, jak ta, której jesteś członkiem lub też jak powinni się zachowywać?</i>	OGÓŁEM Średnia
Powinni umieć współpracować i dyskutować	4,5
Powinni być zaangażowani w działanie dla innych	4,5
Powinni pracować dla idei, bez wynagrodzenia lub innego typu gratyfikacji	3,5
Powinni być obecni na wszystkich spotkaniach komisji/rady	3,8
Powinni mieć wysokie kompetencje w przedmiocie, którym zajmuje się komisja/rada	3,9
Powinno im zależeć na byciu popularnym wśród mieszkańców	2,6
<p>INNE POŻĄDANE CECHY (pytanie otwarte): <i>umiejętność analizy problematyki w skali "makro" (szerzej niż zakres funkcjonowania reprezentowanego podmiotu; być otwartym, życzliwym, asertywnym, uczciwym, kompetentnym, przyzwoitym, prawym, szlachetnym, tolerancyjnym, ciekawym ludzi, idealistycznie i misyjnie nastawionym do świata; empatię, wolę kompromisu; obiektywizm; uczciwość; powinien być znany w środowisku, które reprezentuje i znać jego aktualne problemy; powinni mieć realny kontakt z młodzieżą; być zorientowanym na współpracę; serdeczność; świadomość "rytmu" zmiany (ku przyszłości); poczucie odpowiedzialności za przedsięwzięte projekty; otwarty na argumenty i dialog, krytyczny konstruktywnie; powinien być zaangażowany w pracę cdo, być w miarę możliwości dyspozycyjny (zaangażowanie i dyspozycyjność); otwarty na nowe propozycje; powinien mieć szeroką znajomość specyfiki i uwarunkowań funkcjonowania różnych dyscyplin sportu z uwzględnieniem ich popularności i środowisk w jakich działa; otwartość; wiedza na temat funkcjonowania Miasta, racjonalizm, empatia, umiejętność szukania kompromisu, odwaga w prezentowaniu swojego zdania; powinni być otwarci na naukę nowych rzeczy, nadrabianie braków wiedzy i umieć spojrzeć na coś z perspektywy drugiej osoby; powinni mieć minimalną wiedzę w zakresie funkcjonowania samorządu; powinni umieć uszanować decyzje ciała w którym zasiadają; odpowiedzialny; powinien być komunikatywny; zaangażowanie/ empatia/ tolerancja/ komunikatywność; powinien potrafić przyjąć "argumentację" innych i znajdować wspólne i ponad podziałami działanie; dyspozycyjność czasowa; powinien znać zdanie członków innych organizacji i je prezentować; powinien badać sprawę, którą podaje do dyskusji na radzie i mieć swoje zdanie; praca, praca, praca – świadomość, że ten obowiązek nałożyło się na siebie i nie ma odwrotu; komunikatywność; powinien być merytorycznie przygotowany do tego jaki zakres kompetencji ma Rada; konsekwencja, cierpliwość, determinacja; etos, misja, pasja działania; być otwartym; członek komisji powinien być zdeterminowany i nie poddawać się po niepowodzeniach; otwartość na współpracę i wrażliwość na problemy innych; zamiłowanie do tematyki pracy komisji, determinacja, wiedza, współpraca, opiniotwórczość; powinien być odważny; powinien wiedzieć jakie możliwości ma kto i umieć je wykorzystać zgodnie z interesem środowiska, które reprezentuje; potrzeba współpracy.</i></p>	

W ocenie trzech zasadniczych elementów (zaangażowanie, koszty osobiste, kompetencja) uczestnictwa w CDO, najstąbiej wypadają radni, zaś najlepiej – przedstawiciele ngo.

Jak Pan/i ocenia osoby pracujące w ciałach dialogu w następujących aspektach: (skala: 1=min., 5=maks.)	RMK	UMK	NGO	OGÓŁEM Średnia
JAK OCENIA SIĘ RADNYCH				
zaangażowanie i wkład w pracę ciała dialogu	3,1	2,4	2,2	2,4
koszty osobiste ponoszone ze względu na pracę w ciele dialogu (czas, pieniądze, emocje)	3,1	2	2,1	2,2
kompetencje i wiedza w zakresie, którym zajmuje się ciało dialogu	3,3	2,5	2,4	2,6
JAK OCENIA SIĘ URZĘDNIKÓW				
zaangażowanie i wkład w pracę ciała dialogu	2,9	4	3,2	3,4
koszty osobiste ponoszone ze względu na pracę w ciele dialogu (czas, pieniądze, emocje)	2,8	3,3	2,8	2,9
kompetencje i wiedza w zakresie, którym zajmuje się ciało dialogu	3,6	4,1	3,5	3,7
JAK OCENIA SIĘ PRZEDSTAWICIELI NGO				
zaangażowanie i wkład w pracę ciała dialogu	3,6	3,9	3,8	3,8
koszty osobiste ponoszone ze względu na pracę w ciele dialogu (czas, pieniądze, emocje)	3,6	3,3	3,8	3,7
kompetencje i wiedza w zakresie, którym zajmuje się ciało dialogu	3,5	4,0	4	3,9

Widać też, że każda grupa najlepiej ocenia samą siebie, przy czym przedstawiciele ngo oceniani są przez pozostałe grupy najlepiej.

W ankiecie pojawiło się wiele spontanicznych wypowiedzi korespondujących z efektywnością CDO. Oto one:

UWAGI NT. EFEKTYWNOŚCI CDO	
Co powinno się zmienić, by praca ciał dialogu mogła przynieść więcej korzyści dla miasta i mieszkańców? WYPOWIEDZI RESPONDENTÓW ANKIETY in extenso	
RMK	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Precyzyjnie wyznaczyć obszary decyzyjności i formy odpowiedzialności</i> ➤ <i>Większa współpraca z Radą Miasta i Radami Dzielnic.</i> ➤ <i>Zlikwidować radę d/s Równego Traktowania, Dialogu Społecznego i Budżetu Obywatelskiego</i> ➤ <i>Wypracowanie schematów prowadzenia dyskusji, aby nie były one nadmiernie rozwleczone i nie na temat - regularne raporty, na bazie których będzie można przygotować się do spotkania (i nie wyważać od nowa otwartych drzwi) - rodzaj elektronicznej platformy.</i> ➤ <i>Powinno być obligatoryjne ustosunkowanie się władz miasta do postulatów wypracowanych przez komisje. Czasem są konkluzje, które nie są wdrażane bez wyjaśnienia dlaczego nie, brak rzetelnego wytłumaczenia dlaczego coś nie zostało uwzględnione.</i> ➤ <i>Więcej dialogu, komunikacji - w wielu przypadkach, decyzje, uchwały podejmowane przez komisje tak naprawdę nie docierają do radnych</i>

<p>UMK</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>większy i aktywny udział radnych - możliwość prezentacji opinii ciał dialogu na Komisjach RMK i posiedzeniach RMK - włączanie się ciał dialogu w dialog na etapie tworzenia założeń, a nie gotowych rozwiązań</i> ➤ <i>włączanie w pracę ciał dialogu ekspertów</i> ➤ <i>Moim zdaniem zespół liczący więcej niż 20 osób powinien podzielić się na "grupy robocze" i faktycznie i w nich pracować w obrębie wybranych kategorii tematycznych. Wówczas comiesięczne spotkania będą już tylko wiążące lub krytyczne w zadaniach wyznaczonych</i> ➤ <i>większe zaangażowanie - propozycja tematów i inicjatyw realnych do wdrożenia na rzecz mieszkańców</i> ➤ <i>Konstruktywnie budować tezy i ustalenia 2. Monitorować zgłoszone zagadnienia 3. Bardziej się angażować ze strony NGO 4. Organizacje powinny współpracować, a nie rywalizować na posiedzeniach 5. Wyznaczać priorytety i kamienie milowe do nich.</i> ➤ <i>konkretny plan współpracy, deklaracja realizacji wypracowanych postulatów, rozwiązań, apolityczność</i> ➤ <i>szerszy mandat przedstawicieli organizacji pozarządowych uczestniczących w ciałach dialogu do reprezentacji środowiska</i> ➤ <i>Powinna zachodzić współpraca a nie wzajemne odpytywanie się kto co zrobi.</i> ➤ <i>Mieć ustalone priorytety, co jest ważne do realizacji.</i> ➤ <i>Kompetencje członków, nastawienie władz miasta.</i> ➤ <i>regularność działania 2. wspólna platforma publikowania i wymiany informacji 3. bardziej precyzyjne określenie kompetencji i zakresu działania 4. przeznaczenie dodatkowych środków budżetowych na działanie ciał dialogu (nie na wynagrodzenia)</i> ➤ <i>W skład komisji powinno wchodzić więcej różnych organizacji pozarządowych.</i> ➤ <i>Większe zaangażowanie Radnych oraz w przypadku zgłaszania nowych rozwiązań, pomysłów poparcie ich przygotowanym dokumentem.</i> ➤ <i>Kluczowe są: 1. rozpoczęcie dyskusji na jak najwcześniejszym etapie; 2. współpraca i zrozumienie jej zasad na linii ciało dialogu - urzędnicy; 3. edukacja członków i członkiń ciał dialogu; 4. zaangażowanie radnych (miejskich i dzielnicowych).</i> ➤ <i>- lepsza informacja nt. planowanych spotkań, ale także informacja dla szerszego grona osób, że komisje istnieją, jakie to są komisje, czym się zajmują kto jest w ich składzie oraz kiedy się spotykają; - otwarcie się komisji na nowych członków; - komisje,</i> ➤ <i>w ciałach dialogu powinny być wszystkie reprezentatywne instytucje o organizacje</i> ➤ <i>Zaufanie wzajemne. Brak dyktatu nóg wobec jst.</i> ➤ <i>W dialogu powinni uczestniczyć przede wszystkim fachowcy w danej dziedzinie po uzyskaniu stanowiska mieszkańców w danej sprawie. Dyskusje z samymi mieszkańcami na każdym etapie nie prowadzą do żadnych skutecznych decyzji ze względu na różne ich poglądy</i> ➤ <i>Niestety doświadczenia Wydziału Bezpieczeństwa i Zarządzania Kryzysowego UMK w tej materii wskazują, że większość (choć nie wszystkie) NGO (mowa o NGO które funkcjonowały w ramach KDO ds. Bezpieczeństwa) nie miała żadnych konkretnych pomysłów i propozycji.</i> ➤ <i>Więcej specjalistów w ciałach dialogu.</i> ➤ <i>W skład komisji powinno wchodzić więcej różnych organizacji pozarządowych.</i> ➤ <i>Lepsza współpraca i więcej przejrzystości i jasnych zasad</i>
<p>NGO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Spotkania powinny odbywać się częściej.</i> ➤ <i>Zwiększenie zaangażowania Radnych, spotkania i konsultacje powinny odbywać się częściej z wykorzystaniem też internetu.</i> ➤ <i>Uważam, że powinniśmy informować o pracy konkretnych ciał doradczych za pośrednictwem mediów społecznościowych i tradycyjnych np. artykuły w dwutygodniku</i>

<p><i>Kraków.pl. KDOŚ ma swój profil na Facebooku, dzięki czemu w przejrzysty sposób dostarczamy informacji.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Większa transparentność w funkcjonowaniu ciał dialogu (również dla osób do nich należących) np. jawny budżet itp. Większe włączenie w komunikację zewnętrzną przedstawicieli trzeciego sektora, komunikacja często jest decydowana na poziomie Radni – Urząd.</i> ➤ <i>podejście partnerskie UMK</i> ➤ <i>Lepsza komunikacja - nie tyle "sprawdzanie się nawzajem" co się dzieje, ale ciągłe i systematyczne zaangażowanie w prace jednych i drugich. Nie znam poziomu zaangażowania Radnych, bo nigdy żaden się nie pojawił w pracy KDO, ale też nikogo nie zapraszaliśmy.</i> ➤ <i>Udział radnych w komisjach, ponieważ ich zaangażowanie nie było bardzo duże.</i> ➤ <i>Powinny być częściej spotkania oraz więcej podkomisji.</i> ➤ <i>odfomalizować niektóre procesy</i> ➤ <i>Lepsza współpraca z radnymi</i> ➤ <i>Zwiększyć ilość kontaktów z mieszkańcami miasta.</i> ➤ <i>przede wszystkim współpraca, kontynuacja zadań ze społeczną miejską, na poziomie co najmniej tym co jest teraz. Wdrażanie opinii o planach i programach miejskich z ciałami dialogu.</i> ➤ <i>Zdecydowanie większa współpraca Komisji Rady Miasta ze społecznymi ciałami dialogu obywatelskiego.</i> ➤ <i>KOMUNIKACJA!!!! jako Ciała Dialogowe będące elementem polityki partycypacji musimy być na bieżąco informowani o planach i zamiarach władz. Komunikacja ta świadczyłaby przynajmniej o gotowości do traktowania Ciał Dialogu / Rad jako partnerów.</i> ➤ <i>Lepsza komunikacja działań ciał dialogu, większa widzialność, organizowanie wspólnych spotkań ciał dialogu z mieszkańcami.</i> ➤ <i>Jedynym sposobem mogłoby być zaangażowanie niezależnego prawnika, który uczestniczyłby w spotkaniach NGO i śledząc poszczególne kroki - na bieżąco korygował rażące nieprawidłowości, upominał się o równość podmiotów itp. Organizacji samych z siebie nie stać na to.</i> ➤ <i>Lepsza współpraca z radnymi.</i>

Kilka głosów, jak widać w zestawieniu, wprost sugeruje konieczność zmian o charakterze systemowym, horyzontalnie w lokalnych CDO. Potrzeba nowych rozwiązań organizacyjnych jest więc duża. Poza tym, w wypowiedziach łatwo znaleźć odniesienia do warunków efektywności CDO o charakterze komunikacyjnym i sieciującym.

5. Użyteczność CDO

Na użyteczność, rozumianą jako korzyść z funkcjonowania CDO, płynącą dla samorządu rozumianego jako wspólnota mieszkańców – wskazuje wynik pierwszej i ostatniej odpowiedzi na pytanie o korzyści z funkcjonowania CDO. Ciała dialogu w średnim stopniu przynoszą korzyść uwzględniania punktu widzenia mieszkańców przez decydentów, podobnie w średnim stopniu, w opinii badanych, powodują, że problemy miasta są dzięki CDO lepiej rozwiązywane. Jak widać, radni i przedstawiciele ngo oceniają te korzyści z funkcjonowania CDO słabiej niż urzędnicy. Tak więc, użyteczność ciał dialogu, w kontekście dobra wspólnoty, lokuje się na średnim poziomie.

<i>Jakie korzyści przynosi przede wszystkim funkcjonowanie ciał dialogu obywatelskiego w Krakowie?</i> (skala: 1=min., 5=maks.)	RMK	UMK	NGO	OGÓŁEM
W decyzjach władz zostaje uwzględniony punkt widzenia mieszkańców	2,6	3,3	2,8	2,9
Przedstawiciele władz miasta oraz środowisko organizacji pozarządowych lepiej się nawzajem poznają	2,9	3,8	3,6	3,6
Władze miasta i organizacje pozarządowe współpracują jak równy z równym	2,2	3,4	2,6	2,7
Władze miasta dopełniają obowiązku legislacyjnego, by konsultować swoje decyzje z mieszkańcami	2,9	3,8	3,1	3,3
Problemy miasta rozpatrywane przez ciała dialogu, są dzięki temu ostatecznie lepiej rozwiązywane.	2,6	3,3	2,9	3,0

Z kolei, użyteczność, rozumianą jako zaspokajanie potrzeb uczestników CDO, badano w kontekście obszarów ich zadowolenia, satysfakcji i odczuwanych korzyści. Te ostatnie najwyżej oceniają urzędnicy. Najistotniejszą korzyścią uczestnictwa w CDO jest poznawanie i budowanie relacji między przedstawicielami władz i przedstawicielami mieszkańców.

Poziom ogólnej satysfakcji z uczestnictwa w CDO, zidentyfikowany na podstawie wypowiedzi badanych, dzieli ciała na 3 grupy:

zidentyfikowana satysfakcja	ciała dialogu
NISKA	KDO ds. Kultury KDO ds. Bezpieczeństwa
ŚREDNIA	Krakowska Rada Działalności Pożytku Publicznego Rada ds. Równego Traktowania Rada ds. Budżetu Obywatelskiego KDO ds. Rewitalizacji Nowej Huty KDO ds. Środowiska KDO ds. Przeciwdziałania Uzależnieniom
WYSOKA	Rada ds. Sportu Rada ds. Bezdomności Zespół Interdyscyplinarny ds. współpracy na rzecz realizacji Programu „Otwarty Kraków” KDO ds. Zdrowia KDO ds. Osób Niepełnosprawnych KDO ds. Młodzieży

W badanej próbie zaobserwowano trzy rodzaje satysfakcji, którym powinny odpowiadać właściwe formy nagradzania:

SATYSFAKCJA WEWNĘTRZNA. Ma ją każdy społecznik. Pojawia się, gdy robi się coś dla innych, gdy rozwiązuje się jakiś społeczny problem. Nie wymaga szczególnego wzmocnienia i gratyfikacji, bo opiera się na mechanizmie wewnętrznym (samonapędzająca się motywacja).

SATYSFAKCJA SPOŁECZNA. Odczuwa ją aktywny obywatel, który rozwiązuje problem w interesie swoim i innych osób. Zależy mu na społecznej aprobacie. Oczekuje dowodów docenienia i szacunku.

SATYSFAKCJA UPEŁNOMOCNIENIA. Satysfakcję daje poczucie wpływu na władze, na kształtowanie swojego otoczenia, na decyzje podejmowane w społeczności lokalnej.

Mieszanka tych typów satysfakcji może dotyczyć większości członków CDO. Aby zadbać o jej pojawienie się i utrzymanie się, niezbędne jest zadbanie o dwie kwestie:

1. informację zwrotną, pokazującą osobie jej wpływ na rzeczywistość
2. jakiś dowód szacunku, zwykle symboliczny (pamiątka, gadżet, list z podziękowaniem, promocja organizacji macierzystej w mediach etc.).

Badanych pytano o preferencje nt. ewentualnej gratyfikacji za pracę w CDO. Choć osobista satysfakcja wciąż jest dla członków CDO najważniejsza, to jednak w miarę atrakcyjne są dla nich także bardziej materialne gratyfikacje.

Co Twoim zdaniem, może być najlepszą gratyfikacją dla członków komisji/rady za udział w jej pracach?	OGÓŁEM Średnia
Wynagrodzenie pieniężne za każde posiedzenie	2,3
Osobista satysfakcja, że działa się dla dobra innych	4,4
Bonusy/wejściówki na imprezy organizowane przez miasto	3,2
Pierwszeństwo w załatwianiu swoich spraw w urzędzie	1,8
Rekompensata za koszty dojazdu na spotkanie komisji/rady	2,9
Pisemne podziękowania Prezydenta Miasta	3,7
<p>INNE FORMY GRATYFIKACJI (pytanie otwarte): <i>uznanie środowiska, publikacje dotyczące podejmowanej działalności; sama praca w Radzie jest już bonusem; realizacja podjętych działań; szacunek kolegów i środowiska; możliwość wniesienia swoich propozycji (postulatów) oraz propozycji od organizacji (stowarzyszeń), które reprezentuję; prestiżowa identyfikacja wizualna KDO - promocja organizacji przez KDO w mediach społecznościowych; szacunek; realizacja projektów; świadomość bycia przydatnym; granty na rozwój swojej organizacji; wspólne spotkania i szkolenia, integracja; wzrost zainteresowania sportem i szeroko pojętą kulturą fizyczną wśród mieszkańców a szczególnie młodzieży oraz sukcesy sportowe przez zawodników rodowitych mieszkańców naszego miasta; żadna gratyfikacja, szczególnie finansowa! wystarczy podziękowanie ze strony Miasta i drobny upominek od Prezydenta (np. kiedyś p. Prezydent obdarowywał za pracę społeczną np. filiżanką z dedykacją) - zostaje na całe życie ;); informowanie na bieżąco o skutkach prac ciała doradczego, traktowanie ciała doradczego jako partnera i konsultowanie istotnych spraw, zapraszanie do dialogu; poczucie wykonania czegoś dobrego dla Dzielnicy, Miasta; dobre słowo i docenienie zawsze mile widziane; myślę że nawet drobne gadżety/ kalendarz na kolejny rok itp.; zaproszenie na spotkania otwarte gdzie bywają urzędnicy, skuteczność! każda załatwiona "pożyteczna" publicznie sprawa daje satysfakcję; udział we wspólnych konferencjach i wydarzeniach, może szkoleniach; największą gratyfikacją jest to, że moje pomysły/postulaty zostały rozpatrzone/przyjęte; podziękowanie ze strony organizacji, którą reprezentuję; bycie zauważonym i docenionym; satysfakcja z realizacji zainicjowanych rozwiązań; najlepszą gratyfikacją jest świadomość posiadania na coś wpływu, jeżeli komisja tworzy jakąś uchwałę i angażuje się w jakiś temat, to ważne jest, żeby miała na to realny wpływ i żeby urzędnicy brali jej zdanie pod uwagę; docenienie roli ekspertów w organizacjach pozarządowych; współpraca z radami dzielnic, docenienie przez miasto, jakaś pomoc od miasta w promocji lokalnej osób, które pracują w komisji w celu możliwości nawiązania szerszej współpracy z mieszkańcami; może ulga w MPK; poczucie sprawczości wynikające z osiągnięcia przez kogo zamierzonych celów.</i></p>	

Także w powyższych, spontanicznie sformułowanych sugestiach gratyfikowania członków CDO, jaskrawo przebiega potrzeba uznania i szacunku, jako głównej „zapłaty” za poniesiony trud przez członków CDO niezwiązanych profesjonalnie z władzami miasta. Każdy gest ze strony władz będzie z pewnością przez nich dostrzeżony i doceniony. Warto rozważyć wprowadzenie stałej formy wyrażania uznania członkom CDO. Przy czym, chodzi o wyjście z magicznego kręgu samego ciała dialogu, w którym przedstawiciele ngo otrzymują zadowalające wzmocnienie i uznanie. W obrębie ciała członkowie są najczęściej usatysfakcjonowani wzajemnie udzielaną sobie uwagą i szacunkiem. Chodzi raczej o wyrazy szacunku „z zewnątrz”, tj. zazwyczaj z wyższej instancji (porównaj - wysoka średnia ocena dla pisemnego podziękowania od prezydenta).

W spontanicznych wypowiedziach ankietowanych pojawiła się garść wątków związanych z użytecznością funkcjonowania CDO, tylko w grupie przedstawicieli ngo (radni i urzędnicy nie sformułowali takich wypowiedzi).

UWAGI NT. UŻYTECZNOŚCI CDO	
Co powinno się zmienić, by praca ciał dialogu mogła przynieść więcej korzyści dla miasta i mieszkańców? WYPOWIEDZI RESPONDENTÓW ANKIETY in extenso	
NGO	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Większe zaangażowanie, nie traktowanie Rad jako formalnego odhaczenia w związku z obowiązkiem prowadzenia dialogu między NGO a Urzędami. Lepsza komunikacja – np. lepiej przygotowane dokumenty do dyskusji.</i> • <i>Lepszy kontakt z mieszkańcami oraz większy przekaz informacji.</i> • <i>Koszty osobiste ponoszone ze względu na pracę w ciele dialogu (czas, pieniądze, emocje) przez URZĘDNIKÓW/Przedstawiceli NGO: Urzędnicy zaangażowani są w godzinach pracy, przedstawiciele NGO- działają społecznie, poświęcają czas swój i organizacji.</i> • <i>Większe zaangażowanie radnych i miasta to motywacja potrzebna dla organizacji. Większa chęć współpracy, realizowania postulatów przez organizacje pozarządowe.</i> • <i>Odpowiedź na przykładzie działania Komisji Dialogu Obywatelskiego ds. środowiska. 1. propozycje, uwagi wnioski powinny być traktowane poważnie, a nie na zasadzie jak tu odpowiedzieć, by pozbyć się pytających i nic nie zrobić.</i> • <i>Równe traktowanie przedstawicieli zasiadających w Komisjach. Stosować zasadę „najpierw poznaj, później oceniaj” - równy dostęp do informacji, szukanie kompromisów.</i> • <i>Potrzebne jest większe zaangażowanie urzędników i nie traktowanie współpracy z KDO jako przymusu.</i>

W wypowiedziach tych ponownie pobrzmiewają nieprzychylnne oceny przedstawicieli ngo na temat niskiego zaangażowania i niepartnerskiej postawy urzędników, ale krytyka dotyczy także radnych.

6. Oddziaływanie CDO

Podstawowa obserwacja, która przewija się przez wyniki badania, związana jest z często wyrażaną opinią o słabym wpływie ciał dialogu obywatelskiego na decyzje podejmowane przez władze miasta. Ocena siły tego wpływu w ankiecie, wyrażona na skali 1-5 (gdzie 1: nie wywierają wcale wpływu, a 5: wywierają bardzo silny wpływ) wynosi dla całej badanej próby poniżej 3. Nie jest to zatem tylko ocena przedstawicieli ngo, jednak tylko oni uważają ten stan za wymagający zmiany i niesatysfakcjonujący.

Że wpływ na decyzje władz miasta jest ważną motywacją pracy w CDO, świadczą pojedyncze zapisy w dokumentach ciał dialogu. Członkowie ciał wyrażają czasem *explicite* zadowolenie, gdy stwierdzają wpływ ciała na decyzje podejmowane we władzach albo stwierdzają fakt podtrzymywania kontaktu konsultacyjnego urzędników z członkami CDO.

Najlepiej oceniają siłę tego wpływu urzędnicy – ich ocena wynosi 3,1, podczas gdy wśród radnych – 2,4 i wśród przedstawicieli ngo – 2,5.

% w podpróbie: PODPRÓBA:	nie wywierają żadnego wpływu	wywierają słaby wpływ	wywierają średni wpływ	wywierają silny wpływ	wywierają bardzo silny wpływ	średnia w podpróbie
RADNI	7,7	34,6	46,2	11,5	-	2,5
URZĘDNICY	2,5	15	52,5	27,5	2,5	3,1
NGO	13,4	31,7	45,1	6,1	3,7	2,6
OGÓŁEM	9,5	27,7	47,3	12,8	2,7	2,7

Z powszechną opinią o słabym wpływie CDO na decyzje podejmowane przez władze miasta, wiąże się często obniżanie wartości działania ciał dialogu. Przywoływane są oceny o marnowaniu wysiłku ludzkiego, „sztuce dla sztuki” czy „grze pozorów”. Nie zawsze jest to efektem rzeczywistego braku wpływu, czasem jest to efekt braku wiedzy o tym, czy ciało wywarło wpływ, czy też nie (chodzi więc o wspomniany już, brak systematycznej informacji zwrotnej).

W wypowiedziach spontanicznych w ankiecie, wiele sformułowań ilustruje frustrację członków CDO, związaną ze słabym wpływem na decyzje władz.

UWAGI NT. ODDZIAŁYWANIA CDO	
Co powinno się zmienić, by praca ciał dialogu mogła przynieść więcej korzyści dla miasta i mieszkańców? WYPOWIEDZI RESPONDENTÓW ANKIETY in extenso	
RMK	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Gdyby sugestie naszej rady były brane pod uwagę mocniej, gdybyśmy byli informowani o decyzjach, a nie byli pomijani przez władze miasta - miałyby to większy sens.</i> • <i>Opinie ciał dialogu powinny być szanowane i niezbyt łatwo ignorowane.</i>
UMK	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Przedstawiciele ciał dialogu powinni bardziej zasięgać opinii mieszkańców, przedstawiciele często reprezentują swoje osobiste poglądy. Rodzi to ryzyko, że nie do końca działają na rzecz ogółu, a bardziej w związku z własnym poglądem lub poglądem współpracowników.</i> • <i>Lepsze dotarcie z informacją do mieszkańców o ich funkcjonowaniu, prowadzenie spotkań - w miarę możliwości - szeroko otwartych dla mieszkańców nie będących członkami tych ciał.</i> • <i>Zapoznanie się z rzeczywistymi potrzebami mieszkańców, nie tylko z potrzebami własnej organizacji.</i> • <i>Powinno być więcej energii włożonej w informowanie na zewnątrz o działaniach ciał konsultacyjnych, (kampania informacyjna dot. nt. ciał dialogu), otwarte spotkania (wzorem komisji RM) pozwoliłyby uczestniczyć mieszkańcom w posiedzeniach ciał dialogu.</i> • <i>Podniesienie poziomu wiedzy mieszkańców i urzędników na temat istniejących ciał dialogu i ich roli i kompetencji.</i> • <i>Powinien być zapewniony wpływ - a przynajmniej możliwość skierowania uwag zgłaszanych przez NGO i zespoły zadaniowe - do resortów odpowiedzialnych za legislację na poziomie krajowym.</i> • <i>zwiększenie świadomości obywateli 2. zwiększenie uczestnictwa obywateli w dyskusjach i procesach przygotowywania i stanowienia prawa 3. zwiększenie roli jednostek pomocniczych (wyposażenie w narzędzia pozwalające na urealnienie wpływu mieszkańców).</i> • <i>Postrzeganie tego ciała przez mieszkańców, docenianie jego znaczenia</i> • <i>Większa promocja o ciałach dialogu i przeprowadzonych działaniach. W tym roku z uwagi na stan pandemii trudna jest też ocena ciał dialogu, ponieważ bezpośrednie spotkania są w bardzo dużym stopniu ograniczone.</i>
NGO	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Stanowiska i inicjatywy ciał dialogu powinny faktycznie i realnie być brane pod uwagę. Ciała dialogu wraz z pozostałymi podmiotami powinny mieć równorzędny status w procesie kreowania szeroko pojętej polityki miasta.</i> • <i>Zwiększenie zaangażowania środowiska NGO jest zależne od poczucia wpływu na decyzje organów ustawodawczych. Koszty są większe po stronie NGO i nie można oczekiwać, że całkowicie weźmie odpowiedzialność za lobbing na rzecz dialogu.</i> • <i>Podmiotowo traktować ciała przez miasto. Komisje są traktowane instrumentalnie, „żeby były”, komisja nie ma poczucia, że faktycznie oczekiwana jest jej opinia.</i> • <i>Radni, a przede wszystkim urzędnicy, powinni przyjąć założenie, że ich decyzje powinny być wstępnie konsultowane z mieszkańcami, a dopiero potem je</i>

	<p><i>podejmować (w zależności od chęci lub jej braku ze strony mieszkańców). Urzędnicy z reguły mają małą wiedzę.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Maksymalnie się starać, by włączyć młodych ludzi, zachęcając szkoły, młodzież.</i> • <i>Partnerstwo między organizacjami, mieszkańcami, a miastem - większa swoboda, wysłuchanie głosów mieszkańców i ngo, uwzględnianie ich rekomendacji.</i> • <i>Większy kontakt z mieszkańcami, żeby mieszkańcy byli bardziej rozeznani, dużo osób nie wie, że ciała dialogu istnieją.</i> • <i>Jest to bardzo potrzebne ciało, urzędnicy powinni bardziej słuchać NGO w rozwiązywaniu problemów mieszkańców.</i> • <i>Urzędnicy powinni bardziej słuchać komisji. Byłoby lepiej, gdyby konsultowali z nami projekty na etapie pomysłu, a nie gdy projekt jest już prawie w całości gotowy. Komisje chcą działać, a często spotykamy się ze ścianą bo urząd ma swoje procedury.</i> • <i>Ze strony miasta zdarzały się sytuacje, że coś zostało nam przedstawione już jako dokonane, decyzja została podjęta wcześniej bez nas, ominięto nas na etapie konsultacji.</i> • <i>Powinna mieć możliwość realnego wywarcia wpływu na korzystne zmiany. Nie powinna być tylko ciałem doradczym, opiniotwórczym. Powinna ostatecznie decydować czy daną przestrzeń można zmienić.</i> • <i>Współdecydowanie, informowanie, konsultacja.</i> • <i>Miasto powinno dostrzec pozytywne zmiany w najbliższym otoczeniu i dzielnicach jako inspirujące do działań i tworzyć polityki działań w oparciu o te inicjatywy.</i> • <i>Konsultowane powinny być decyzje dotyczące dużych zmian w mieście (np. wycinanie drzew i zabudowywanie terenów zielonych), a nie tylko lekkie sprawy dotyczące kultury i edukacji. Konsultacje te powinny być realne, a nie fikcyjne, jak sprawa ma się obecnie.</i> • <i>Powinno być coraz więcej dokumentów opracowywanych w trybie pracy partycypacyjnej ze stroną społeczną reprezentowaną przez różne ciała dialogu.</i> • <i>1. Informacje o dialogu dot. problemów mieszkańców w śr. masowego przekazu a nie tylko na stronach U.M. /kto tam zagląda/. 2. J.w. na plakatach np. na przystankach, słupach ogłoszeniowych. 3. Rozpowszechnianie przykładów skuteczności dialogu.</i> • <i>Należy: 1. rozpocząć prace nad prawem o konsultacjach społecznych. W polskim prawie nie ma ustawy o konsultacjach społecznych, co prowadzi do tworzenie prawa na poziomie gminy, które jest niedoskonałe, ma braki 2. doprecyzować zapisy uchwały RMK.</i> • <i>W przypadku KDO Środowisko częstsze respektowanie uchwał, zwłaszcza powinniśmy być wreszcie wysłuchani, więcej środków przeznaczonych na wykup terenów pod zieleń a mniej na jej organizację.</i> • <i>Należy rozszerzyć kręgi środowisk od naukowych po ludzi praktyki.</i> • <i>Powinny być poważniej traktowane przez PT Urzędników i mieszkańcy miasta powinni być lepiej informowani o działaniu tych ciał i o efektach tych działań.</i> • <i>Uprawnienia ciał dialogu powinny być szersze, a ich decyzje bardziej wiążące dla władz miasta.</i> • <i>Opinie wydawane przez KRDP na temat projektów uchwał są dostarczane Radzie Miasta i na sesji opinia co najwyżej jest podana. ,</i> • <i>Efekty pracy powinny mieć większy wpływ na decyzje władz miasta.</i> • <i>Promocja istnienia takich ciał, promocja aby w nich uczestniczyć - jest zerowa.</i>
--	---

W oparciu o wywiady z członkami CDO sformułowano ocenę, jaki poziom zajmuje ogólne poczucie członków CDO, iż praca ciała dialogu, w których pracują, wpływa na decyzje podejmowane przez władze miasta. Ocena ta dzieli badane ciała na 3 grupy:

zidentyfikowane poczucie wpływu na decyzje miasta	ciała dialogu
NISKIE	KDO ds. Kultury KDO ds. Bezpieczeństwa Krakowska Rada Działalności Pożytku Publicznego Rada ds. Równego Traktowania Rada ds. Budżetu Obywatelskiego KDO ds. Rewitalizacji Nowej Huty KDO ds. Środowiska
ŚREDNIE	KDO ds. Zdrowia KDO ds. Osób Niepełnosprawnych KDO ds. Przeciwdziałania Uzależnieniom KDO ds. Bezdomności
WYSOKIE	Zespół Interdyscyplinarny ds. współpracy na rzecz realizacji Programu „Otwarty Kraków” KDO ds. Młodzieży Rada ds. Sportu

Niezadowolenie z obecnie posiadanego wpływu CDO na decyzje podejmowane przez władze koreluje z często formułowanym zaleceniem przekształcenia aktualnej formuły ciał dialogu w formę bardziej skuteczną, bardziej partnerską i współodpowiedzialną. Badani przedstawiciele ngo w CDO, ale także pojedynczy reprezentanci grona radnych, wyraźnie oczekują zmiany w tym zakresie. Zmiana ta może przynieść, zdaniem niektórych, także odejście od formy dotychczasowej na rzecz rozwiązań innego typu, jak np. panel obywatelski. Losowość, względna obowiązkowość reprezentacji głosu mieszkańców, brak rutyny czy konieczność uproszczenia komunikacji – jako cechy takich rozwiązań – mogą stanowić odpowiedź na frustrację badanych członków CDO, wywołaną poczuciem braku wpływu na decyzje miasta oraz ponoszonymi kosztami uczestnictwa w pracy ciał.

7. Wyniki i postulaty

SKUTECZNOŚĆ, EFEKTYWNOŚĆ, UŻYTECZNOŚĆ I ODDZIAŁYWANIE CDO

Ewaluowane ciała dialogu obywatelskiego są skuteczne, realizując funkcje formalne, także te wynikające z prawa.

Realizują również szereg funkcji synergicznych, wzmacniając kontakty międzysektorowe oraz potencjał swoich członków.

Wśród członków CDO ujawnia się jednak brak satysfakcji z poziomu wpływu, jaki wywierają na decyzje w sprawach miasta przez pracę w CDO.

Członkowie CDO ujawniają wiele oczekiwań i wskazują rozwiązania sprzyjające efektywności ciał dialogu na przyszłość. Wskazówki te dotyczą procedur i organizacji pracy, poprawy komunikacji, promocji działań CDO oraz sprawnego sieciowania.

Członkowie CDO oczekują poprawy funkcjonowania ciał dialogu, opartej na rozwiązaniach formalnych/systemowych, a nie na indywidualnym wysiłku jednostek.

Najbardziej cenionym zasobem CDO jest zaangażowanie jej członków w sprawy społeczne, a także ich doświadczenia i kompetencje. Największe zaangażowanie przypisywane jest przedstawicielom III sektora.

Użyteczność ciał dialogu, w kontekście dobra wspólnoty, lokuje się na średnim poziomie.

Członkowie CDO oceniają swój wpływ na decyzje władz jako słaby.

Postulaty:

- Dla wzmocnienia skuteczności i wielu funkcji ciał dialogu obywatelskiego wskazane jest zadbać w pierwszym rzędzie o informację zwrotną, kierowaną do CDO, nt. losu opinii, którą ciało sformułowało. Może to przybrać formę stałego monitora, który informowałby o drodze produktów ciała (gdzie dotarła opinia CDO, kto ją czytał, czy jest podstawą decyzji).
- Informacji zwrotnej należy udzielać regularnie, na kolejnych spotkaniach CDO lub w specjalnym monitorze, prowadzonym dla danego ciała lub dla wszystkich CDO w mieście razem, do którego każdy członek CDO (a może szerzej) miałby stały dostęp. Zabieg regularnego zbierania informacji zwrotnej, oprócz podniesienia skuteczności poprzez odpowiedź na potrzeby przedstawicieli ngo w CDO, będzie też mógł być w przyszłości potraktowany jako obiektywne źródło (policzalny fakt a nie opinia) wskaźnika wpływu ciała na politykę miasta.
- Zadbanie o informację zwrotną do ciał powinno oprzeć się na narzędziu wprowadzonym na stałe do użytku CDO.
- Należy wzmacniać funkcję konsultacyjną CDO, wyjaśniając i podkreślając eksperckość składu ciała. Zabieg ten jest konieczny, by zniwelować powszechne skojarzenia tej funkcji ciał dialogu z konsultacjami rozumianymi jako każde wyrażanie opinii o sprawach miasta. Wzmocnienie funkcji konsultowania może też pozytywnie wpłynąć na poprawę wizerunku członków CDO oraz samych ciał.
- Aby dbać o pełną reprezentację społeczną w CDO, należy opracować strategię rekrutacji i powiązać ją z systemem gratyfikacji członków CDO (o czym mowa poniżej).
- Należy wzmacniać synergiczną funkcję poznawania się, poprzez opracowanie podpowiedzi lub zabiegów konsolidacji i poznania się zespołów CDO, tak by wpłynęło to pozytywnie na obecne składy, ale także ułatwiło włączenie nowych członków. Może to być np. „procedura” wprowadzania nowego członka, poprzez gotowy schemat prezentacji, wedle którego nowy członek prezentuje się zespołowi; mogą to być także okresowe prezentacje dorobku kolejnych członków CDO przed swoim zespołem.
- Aby wzmocnić funkcję różnorodności (mieszania się perspektyw), należy dbać o poszerzanie składu ciał, ale także wzmacniać jakościowe podejście, myślenie

uczestników (np. poprzez warsztat pracy nad założeniami lub wskazanie narzędzi eksploracyjnych czy dobrych przykładów, wprowadzić sugestię, by członkowie CDO rozmawiali w ramach przygotowania do spotkania z wybranymi przez siebie, dwoma dostępnymi przedstawicielami lokalnymi, a potem sprawozdawali te opinie przed ciałem etc.).

- Dla wzmocnienia reprezentatywności CDO można rozpowszechnić możliwość wnoszenia przez mieszkańców swoich kwestii na forum publiczne via kontakt z ciałem dialogu obywatelskiego, porównując to i wskazując jako ścieżkę alternatywną do kontaktu z radnymi.
- Dla wzmocnienia funkcji wzajemnego uczenia się i transferu wiedzy eksperckiej, należy upowszechnić wśród CDO praktyki samokształceniowe, realizowane w niektórych ciałach (np. wizyty studyjne czy prezentacje wewnętrzne, przygotowywane przez wybranych członków swojego zespołu).
- Dla wzmocnienia integracji w zespołach CDO wydaje się uzasadnione stosowanie okresowo autoewaluacji (częściej niż wymagana ewaluacja zewnętrzna), która pozwoli na bieżąco reagować na niepożądane postawy czy ewentualne pretensje.
- Należy rozważyć zwiększenie częstotliwości spotkań ciał i w ich obrębie skumulować pracę przewidzianą dla członków ciała. Możliwym rozwiązaniem w tej kwestii może być przygotowywanie przez wybranego członka CDO skrótu dokumentów, z którymi należy się zapoznać przed wyrażeniem opinii.
- Należy uregulować kwestie terminowe – docierania dokumentów do członków CDO na czas, odpowiedniej sekwencji wprowadzania danych tematów (np. by ciało nie dowiadywało się o podjętej już decyzji w jakiejś sprawie, lecz przed jej podjęciem). Jednocześnie, osoby odpowiedzialne za przepływ tych informacji, powinny być szczególnie uświadomione, że nieterminowość jest obierana jako dowód lekceważenia i nieszanowania.
- Powinna zostać uregulowana i wzmocniona komunikacja CDO z otoczeniem. Powinny zostać dedykowane lub udrożnione wybrane kanały komunikacyjne, które poprawią swobodę kontaktów ciała, przede wszystkim z radnymi miejskimi i dzielnicowymi. Kontakt z RMK może poprawić np. plan wspólnych spotkań – ciała dialogu z

odpowiednią komisją RMK. Albo też zsynchronizowanie spotkań CDO i komisji RMK, tak, by możliwe było równoległe, a chwilami wspólne pracowanie na tych samych zagadnieniach. W obu przypadkach chodzi o rozwiązania systemowe, dostępne dla wszystkich CDO.

- Dla wzmocnienia komunikacji należy propagować w CDO zwyczaj zapraszania gości na spotkania (ekspertów, urzędników, rzeczników społeczności itp.). Zwyczaj taki mają niektóre ciała, chodzi o jego upowszechnienie, bowiem zabieg ten dowartościowuje komunikację.
- Zmiany w organizacji pracy CDO powinny mieć systemowy i horyzontalny wymiar, co odciąży wiele osób, pracujących w CDO, na których aktualnie w dużej mierze polega sprawna organizacja pracy ciała.

PODZIAŁ U PODSTAW

Wszystkie grupy odwołują się do zaangażowania i satysfakcji działania w interesie społecznym jako głównej pożądanej motywacji wszystkich członków CDO. Jednocześnie, w świadomości członków CDO, istnieje przekonanie o podziale na wolontariuszy oraz funkcjonariuszy urzędu i rady, którzy pracują w CDO w ramach swoich obowiązków służbowych. Podział ten, choć akceptowany, jest podstawą niezadowolenia przedstawicieli ngo, a być może też stanowi zasadniczą barierę w rekrutacji nowych ngo do ciał dialogu.

DBAŁOŚĆ O GRATYFIKACJĘ I REKRUTACJĘ

Do rangi priorytetów dalszych działań wokół CDO należy zaliczyć stworzenie **systemu gratyfikacji członków CDO**, opartych nie na zapłacie, lecz rekompensacie lub nagrodzie. Warto w tym celu wykorzystać wiele ujawnionych w ewaluacji i obecnych już źródeł satysfakcji, takich jak zasięganie informacji u źródła (doinformowanie), regularny kontakt z urzędem, ale także ze swoim środowiskiem ngo (kontakty, integracja), wzajemne uczenie się, skracanie dystansu wobec urzędu.

Jako kolejny priorytet, należy potraktować rekrutację do CDO, zwiększającą reprezentatywność lokalnych organizacji. **Strategia rekrutacji**, o ile istnieje, powinna zakładać stałą budowę katalogu argumentów za uczestnictwem w CDO. W długofalowej perspektywie wydaje się też pożytecznym zabiegiem, by wszystkie zapraszane do składu CDO organizacje, które jednak nie podjęły zaproszenia, włączyć w komunikację CDO, w imię zasady zachęcania ich na przyszłość (nawet jeśli nic od siebie nie dajesz – chcemy, byś był z nami).

Priorytetowe jest też zadanie **wzmacniania CDO jako ludzkich zespołów**. Jedną z form może być integrowanie CDO, tworzenie wspólnej platformy do wymiany i komunikacji, tak, by wiele synergicznych funkcji skutecznie ujawniło się w jak największej liczbie CDO. Platforma taka mogłaby oferować podręczne narzędzia, podpowiedzi, relacje, etc. Wymiana pomiędzy krakowskimi CDO wzmocniłaby ich relacje wewnętrzne i zewnętrzne, utwierdziła przynależność i podbudowała satysfakcję ich członków.

8. Projekt ewaluacji bieżącej CDO

Elementem ostatniego etapu badań było opracowanie Narzędzia Ewaluacji Bieżącej CDO (NEB), który może stanowić na przyszłość dla UMK będącego organizatorem prac ciał dialogu obywatelskiego, instrumentem bieżącej ewaluacji funkcjonowania CDO. W skład NEB wchodzi: Ankieta Oceny Efektywności CDO oraz Instrukcja Badawcza.

ANKIETA EFEKTYWNOŚCI CIAŁ DIALOGU OBYWATELSKIEGO

Projekt narzędzia powstał na bazie narzędzi wypracowanych w trakcie ewaluacji. Przyjął on formę ankiety, czyli kwestionariusza pytań, które respondent sam odczytuje i udziela na nie swojej odpowiedzi, zarówno na pytania zamknięte, jak i otwarte, formułując samodzielnie swoje stanowisko. W komunikacji z potencjalną próbą, narzędzie powinno mieć krótką nazwę własną, by było jasno identyfikowane (np. SONDA CDO, ale na pewno nie ANKIETA EFEKTYWNOŚCI CIAŁ DIALOGU OBYWATELSKIEGO).

1. Instrukcja dla respondenta

Szanowna Pani, Szanowny Panie,

Zbieramy opinie o funkcjonowaniu ciał dialogu obywatelskiego w Krakowie. Zwracamy się z tą ankietą do wszystkich członkiń i członków ciał dialogu. Wyniki tej ankiety posłużą poprawie funkcjonowania krakowskich ciał dialogu.

Prosimy o szczere odpowiedzi. *(podpis: nazwa jednostki urzędu organizującej badanie)*

2. Pytania do respondenta

Jak Pan/i ocenia swoje zadowolenie z pracy w ciele dialogu? Wybierz jedną odpowiedź na skali (skala 1-5: całkowicie niezadowolony, niezadowolony, średnio zadowolony, zadowolony, bardzo zadowolony)

Jaki Pana/i ocenia wpływ pracy swojego ciała dialogu na decyzje podejmowane przez władze miasta? Wybierz jedną odpowiedź na skali (skala 1-5: nie wywiera żadnego wpływu, wywiera słaby wpływ, wywiera średni wpływ, wywiera silny wpływ, wywiera bardzo silny wpływ)

Jakie funkcje spełnia ciało dialogu, w którym Pana/i bierze udział i w jakim stopniu? Oceń każdą funkcję na skali (skala 1-5: w ogóle nie pełni tej funkcji, pełni tę funkcję słabo, pełni tę funkcję średnio, pełni tę funkcję silnie, pełni tę funkcję bardzo silnie)

Kontroluje politykę władz miasta

Doradzają, konsultuje decyzje władz

Inicjuje kwestie lub rozwiązania ważne dla mieszkańców

Wyraża społeczną opinię o planach i programach miejskich

Chroni mieszkańców przed niepożądanymi decyzjami władz

Jakie korzyści przynosi przede wszystkim – Pana/i zdaniem – funkcjonowanie ciała dialogu obywatelskiego, w którym Pan/i bierze udział? Ocen każdą korzyść na skali (skala 1-5: w ogóle nie przynosi takiej korzyści, przynosi taką korzyść w małym stopniu, przynosi taką korzyść w średnim stopniu, przynosi taką korzyść w dużym stopniu, przynosi taką korzyść w bardzo dużym stopniu)

W decyzjach władz zostaje uwzględniony punkt widzenia mieszkańców

Przedstawiciele władz miasta oraz środowisko organizacji pozarządowych lepiej się nawzajem poznają

Władze miasta i organizacje pozarządowe współpracują jak równy z równym

Władze miasta dopełniają obowiązku legislacyjnego, by konsultować swoje decyzje z mieszkańcami

Problemy miasta rozpatrywane przez ciała dialogu, są dzięki temu ostatecznie lepiej rozwiązywane.

Jak Pan/i ocenia osoby pracujące w ciele dialogu, w którym bierze Pan/i udział, w następujących aspektach: (skala 1-5: bardzo małe, raczej małe, średnie, raczej duże, bardzo duże)

JAK PAN/I OCENIA RADNYCH
zaangażowanie i wkład w pracę ciała dialogu
koszty osobiste ponoszone ze względu na pracę w ciele dialogu (czas, pieniądze, emocje)
kompetencje i wiedza w zakresie, którym zajmuje się ciało dialogu
JAK OCENIA SIĘ URZĘDNIKÓW
zaangażowanie i wkład w pracę ciała dialogu
koszty osobiste ponoszone ze względu na pracę w ciele dialogu (czas, pieniądze, emocje)
kompetencje i wiedza w zakresie, którym zajmuje się ciało dialogu
JAK OCENIA SIĘ PRZEDSTAWICIELI NGO
zaangażowanie i wkład w pracę ciała dialogu
koszty osobiste ponoszone ze względu na pracę w ciele dialogu (czas, pieniądze, emocje)
kompetencje i wiedza w zakresie, którym zajmuje się ciało dialogu

Jaki sposób uhonorowania Pana/i za czas i wysiłek poniesiony w pracach ciała dialogu byłby dla Pana/i najlepszy do przyjęcia? Proszę o tym napisać.

Co powinno się zmienić, Pan/i zdaniem, by praca ciał dialogu, w którym bierze Pan/i udział, mogła przynieść więcej korzyści dla miasta i mieszkańców? Proszę to opisać.

3. Podziękowanie respondentowi: DZIĘKUJEMY!

INSTRUKCJA BADAWCZA

1. Ankieta powinna zostać zainstalowana w internecie, a link przesłany do próby.
2. Badania powinny być prowadzone regularnie, np. 1 raz do roku, w podobnym terminie i stanowić podstawę do ewaluacji on-going funkcjonowania ciał dialogu obywatelskiego w Krakowie.
3. Udział w badaniu powinien być poprzedzony listem zapowiednim (e-mail) z linkiem do ankiety - do każdego członka CDO, powinien go wysyłać organizator badania (centralnie), a nie pośrednik, np. przewodniczący komisji czy rady.
4. Wyniki powinny być opracowywane w skrótowej i graficznej formie oraz w terminie do 1 miesiąca od zamknięcia badań – przesyłane jako forma informacji zwrotnej do każdego członka CDO, w sposób opisany powyżej.

WPŁYW NA DECYZJE MIASTA

Należy zdecydowanie wzmocnić wpływ CDO na proces podejmowania decyzji przez władze miasta, szczególnie poprzez nowe rozwiązania w następujących kwestiach:

- stworzenie narzędzi informacji zwrotnej dla ciał dialogu, związanej z wypracowywanymi przez nie stanowiskami,
- wprowadzenie zmian organizacyjnych w CDO, wzmacniających ich wpływ na proces podejmowania decyzji władz miasta (np. okresowe wspólne posiedzenia z komisjami RMK),
- rozważenie krajowej inicjatywy legislacyjnej, związanej ze wzmocnieniem wpływu CDO na proces podejmowania decyzji przez władze lokalne.

ODDZIAŁYWANIE CDO

Uspołecznienie mechanizmów podejmowania decyzji władz lokalnych powinno skutkować większym wpływem CDO, ale także silniejszym poczuciem tego wpływu wśród członków CDO. W tym celu należy zadbać o:

- poprawę komunikacji i przepływu informacji wśród wszystkich interesariuszy decyzji podejmowanych w mieście,
- wzmocnienie funkcji inicjowania, tak by umożliwiło to wyjście zespołom CDO z biernej pozycji ciała reagującego na rozwiązania proponowane przez UMK.

WZMACNIANIE ZESPOŁÓW CDO

Należy wprowadzić narzędzia gratyfikacji dla członków CDO, by wzmacniać ich potencjał i utrzymywać ich gotowość do dalszej pracy. W tym celu konieczne jest:

- opracowanie systemu rekompensaty (nie zapłaty) za pracę w CDO, dla przedstawicieli organizacji pozarządowych w CDO,
- systematyczne zbieranie opinii członków CDO nt. koniecznych poprawek w funkcjonowaniu CDO,
- strategiczne opracowanie naboru przedstawicieli ngo do ciał dialogu,
- promowanie CDO wśród mieszkańców jako dodatkowej formy wpływu i opiniowania działań władz miasta.

Należy także zaproponować ciałom dialogu rozwiązania organizacyjne, które wzmocnią efektywność ciał i podniosą satysfakcję zespołów.
