

Maria Arabasz

BUDŻET PARTYCYPACYJNY JAKO METODA WSPIERANIA LOKALNYCH INICJATYW KULTURALNYCH

Metodyka wspierania lokalnych praktyk partycypacji społecznej

1. Istota procesu stosowania budżetu partycypacyjnego w tworzeniu parametrów twórczej współpracy obywatelskiej

Budżet partycypacyjny to, według ogólnej definicji, narzędzie umożliwiające dialog lokalnych władz z obywatelami w kwestiach finansów publicznych (Murawska, 2013). Tworzy on przestrzeń do przedstawiania różnych priorytetów, a także możliwość dyskusji nad dystrybucją publicznych zasobów. Stanowi realną możliwość wpływu przez mieszkańców na część wydatków miasta, dzielnicy lub instytucji, czyli współtworzenia budżetu związanego z obszarem, który dotyczy ich bezpośrednio. Jego cechą charakterystyczną jest aktywny udział wszystkich partnerów biorących udział w procesie współdziałania: przedstawicieli organizacji pozarządowych, instytucji publicznych, oddolnych inicjatyw społecznych i samych mieszkańców. Wzrastająca powszechność tej metody pozwoliła na powstanie licznych jej wariantów. Różnią się one zarówno zakresem bezpośredniego wpływu mieszkańców na ostateczne rozwiązania, jak i technikami towarzyszącymi podejmowaniu decyzji. Ze względu jednak na duży potencjał budżetu partycypacyjnego w kontekście budowania kapitału społecznego i wzmacniania

społecznego zaufania, niezwykle ważne jest zastosowanie określonych zasad przygotowania i realizacji całego procesu partycypacyjnego, opartych na społecznych i psychologicznych uwarunkowaniach twórczej współpracy.

Krótką historia budżetu partycypacyjnego

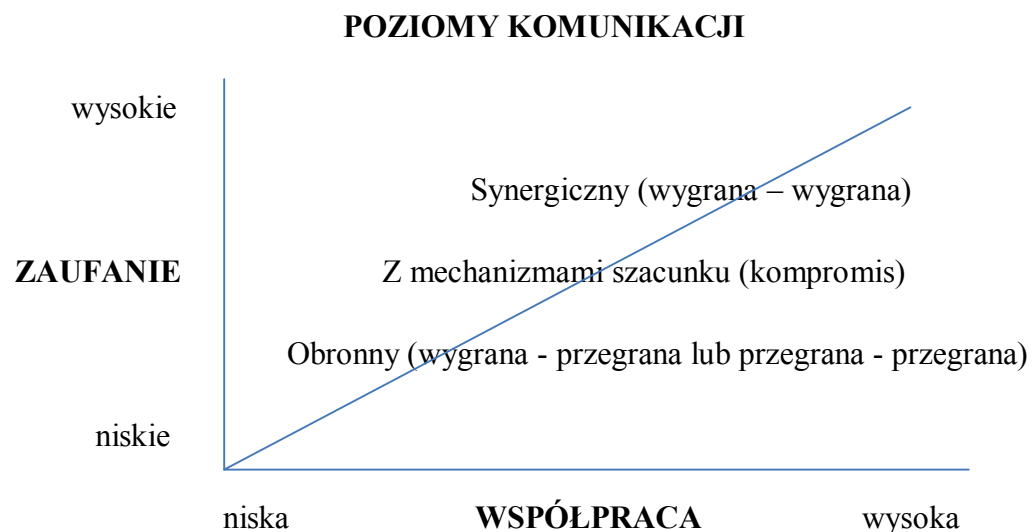
Budżet partycypacyjny po raz pierwszy zastosowano w brazylijskim mieście Porto Alegre w 1989 roku. Była to inicjatywa, w której spotkały się działania oddolne organizacji społecznych i odgórne nowo wybranych władz. Od pierwszej edycji budżet partycypacyjny wprowadził zmianę sposobu myślenia o tym, jak można przygotować budżet miasta. Było to jednak nie tylko narzędzie zwiększające efektywność władz lub udział w życiu publicznym obywateli. Działaniu temu przyświecał jasny cel: zmiana myślenia o zarządzaniu miastem zarówno wśród władz, jak i samych mieszkańców. Działania w Porto Alegre rozpowszechniły się nie tylko w samej Brazylii, lecz również w krajach Ameryki Łacińskiej i Europy. Metoda ta pojawiła się również w miastach afrykańskich i azjatyckich (*Realutopia w Porto Alegre*, Rafał Górski, 2012). Obecnie na świecie budżet partycypacyjny jest stosowany w ponad 1200 miejscach (*Historia budżetowania partycypacyjnego*, Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, 2013). Staje się on również coraz bardziej popularny w Polsce. W gminach wiejskich funkcjonują od pewnego czasu Fundusze Sołeckie, bazujące na tradycyjnej w Polsce instytucji demokracji bezpośredniej, jaką jest zebranie wiejskie (*Fundusz Sołecki*, Dariusz Kraszewski, 2012). W ramach Funduszu Sołeckiego mieszkańcy danej społeczności mogą decydować o przeznaczeniu pewnej części budżetu gminy na konkretne projekty w ramach swojej wsi. Prace nad wdrożeniem budżetów obywatelskich w różnych formach podejmowały i podejmują zarówno miasta duże (Sopot, Poznań, Łódź), jak i mniejsze (Karpacz, Płock, Wałbrzych). **Jednak większość działań w polskich miastach i wsiach często nadal jeszcze ma charakter akcyjny i jednorazowy, a przy tym ogranicza się jedynie do ustalenia celów budżetowych, bez zaangażowania mieszkańców w ich wspólną realizację.** Powoduje to, iż potencjał, jaki niesie ze sobą zastosowanie budżetu partycypacyjnego w kontekście zmian społecznych nie jest w pełni wykorzystywany. **Cykliczność i długofalowość procesu partycypacji społecznej jest warunkiem jego skuteczności.**

Funkcje społeczne i uwarunkowania procesu partycypacyjnego

Na podstawie dotychczasowych doświadczeń związanych z zastosowaniem budżetu partycypacyjnego można stwierdzić, iż dzięki konsekwentnej i cyklicznej realizacji tej metody współpracy ludzie zyskują nie tylko większe poczucie bycia współwłaścicielami i satysfakcję z powodu finansowania celów, w których ustaleni uczestniczyli, lecz także, iż sam proces uczestniczenia w ich realizacji wytwarza nowe poczucie solidarności i więzi między osobami weń zaangażowanymi (Henry Tam, 2013). Stanowi to bardzo silny potencjał rozwojowy dla społeczności lokalnych. Wspólne definiowanie doświadczanych problemów społecznych i odkrywanie tego, co najlepiej odpowiada istniejącym potrzebom stanowi szansę na pogodzenie przeciwstawnych punktów widzenia, zażegnanie wrogości oraz na wyrównaną, trwałą i przemyślaną wymianę. Dzięki doświadczeniu wspólnych sukcesów w wyniku twórczej współpracy i wzmocnieniu poczucia wpływu na otaczającą rzeczywistość tworzą się w społecznościach nowe więzi zaufania, a tym samym wzmacnia się kapitał społeczny, stanowiący źródło rozwoju społecznego i ekonomicznego. Zaufanie budowane w ramach sieci relacji społecznych pozwala uczestnikom życia społecznego instrumentalnie wykorzystywać więzi solidarności i przechowywać zasoby, jakie spontanicznie powstają w rezultacie wspólnie podejmowanych aktywności. Dzięki członkostwu w sieciach relacji społecznych ludzie zyskują dostęp do zasobów różnych innych form kapitału posiadanego przez wszystkich, którzy należą do tej sieci. Im bardziej sieci społeczne są otwarte, im łatwiej jednostki mogą „krążyć” po różnych sieciach społecznych (tzw. kapitał pomostowy), im wyższy jest poziom zaufania społecznego, tym większa jest produktywność w skali całej zbiorowości, a tym samym większy potencjał rozwojowy (*Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego 2011-2020*, MKiDN; *Raport Polska 2030*, Zespół Doradców Strategicznych Rady Ministrów, 2009).

Tym, co niezwykle wzmacnia zaufanie społeczne jest efekt synergii, pojawiający się w wyniku wspólnej twórczej współpracy (Covey, 2003). Synergia oznacza, że całość jest czymś więcej niż sumą poszczególnych części. Znaczy to, że związek pomiędzy poszczególnymi częściami całości sam w sobie jest częścią całości, i to tą najbardziej katalizującą, wzmacniającą, jednoczącą, częścią najbardziej pobudzającą. Doświadczenie efektu synergii w twórczej wspólnej pracy otwiera drogę do kolejnych, nowych celów, a tym samym zwiększa otwartość na nowe wspólne ryzyka i wyzwania, tworząc silne więzi międzyludzkie i wzmacniając zaufanie.

Główną zasadą umożliwiającą twórczą współpracę i osiągnięcie synergii jest docenienie i wykorzystanie różnic we wzajemnej komunikacji – poszanowanie ich, budowanie na ich sile i kompensowanie słabości. Wielu ludzi nie miało okazji doświadczyć nawet umiarkowanej synergii. Wpojone w trakcie doświadczeń społecznych i kulturowych scenariusze komunikacji nastawione na obronę, chronienie siebie i własnych interesów często powodują, iż trudno jest im zrozumieć, że siła relacji leży właśnie w możliwości innego spojrzenia na daną sprawę, rozszerzeniu własnej perspektywy o wiedzę i zasoby innych ludzi, a przede wszystkim w zaufaniu we wspólnotowość interesów. Związek między komunikacją a zaufaniem obrazuje poniższy schemat.



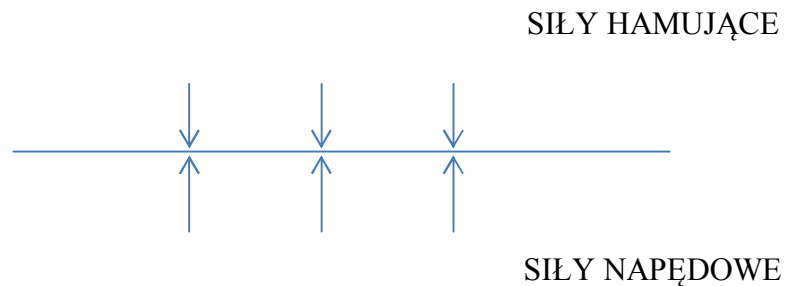
Najniższy poziom w komunikacji powstaje w sytuacji niewielkiego zaufania, a jego charakterystyczne cechy to defensywny stosunek do innych, częste posługiwanie się językiem prawnym, który określa warunki dla wycofania się, gdy sprawy przybierają nieoczekiwany obrót. Z

takiej komunikacji rodzi się jedynie relacja „wygrana – przegrana” lub „przegrana – przegrana”. Jest ona nieskuteczna, a dodatku stwarza sytuacje do ochrony i obrony.

Poziom środkowy to pełna szacunku komunikacja ludzi, którzy jednak nie chcą dopuścić do nieprzyjemnych scysji, rozmawiają szczerze, ale bez empatii. Na poziomie intelektualnym zazwyczaj rozumieją się, nie próbują jednak wnikać głębiej w paradygmaty warunkujące ich stanowisko, przez co nie otwierają się na nowe możliwości. Ten rodzaj komunikacji działa w sytuacjach niezależności, a nawet współzależności, jednak nie otwiera twórczych możliwości. Prowadzi jedynie do kompromisu oznaczającego, że każdy coś osiąga, ale i każdy coś traci. Sposób porozumiewania się nie jest tu nastawiony na obronę lub chronienie własnych pozycji. Jednak nie jest twórczy, ani synergiczny.

Synergia, silnie związana z wysokim poziomem zaufania, tworzy rozwiązania znacznie najbardziej twórcze i efektywne. Poza tym sprawia wszystkim satysfakcję i radość z uczestniczenia we wspólnym twórczym przedsięwzięciu. Powstała w ten sposób minikultura daje więc zarówno skuteczniejsze efekty, jak i zadowolenie z samego przebiegu pracy, co znacznie zwiększa poziom wzajemnego zaufania i zaangażowania we wspólne sprawy. Synergia działa przy tym szczególnie silnie przeciw negatywnym siłom pojawiającym się w sytuacjach zmiany, a proces ten bardzo przekonująco obrazuje model Analizy Pola Sił autorstwa socjologa Kurta Lewina.

Model Analizy Pola Sił opisuje każdy bieżący poziom wykonania lub istnienia jako równowagi pomiędzy siłami napędowymi, które wzmacniają ruch do przodu, i siłami hamującymi, które go wstrzymują. Siły napędowe są z zasady pozytywne, sensowne, logiczne, uświadomione i ekonomiczne. Siły hamujące natomiast są często negatywne, emocjonalne, nielogiczne, nie uświadamiane i społeczne lub psychologiczne. Oba zbiory sił muszą być brane pod uwagę przy wszelkich zmianach.



Zwiększenie sił napędowych może dawać chwilowe rezultaty. Jednak dopóki istnieją siły hamujące, będzie to coraz trudniejsze – przypomina to naciskanie sprężyny: im silniejszy nacisk, tym silniej się ona opiera, aż do momentu, w którym jej siła odepchnie ją nagle z powrotem do dawnego poziomu. Jednak kiedy zachodzi efekt synergii, efekt twórczej współpracy opartej na potencjale różnic, który bezpośrednio wpływa na siły hamujące, tworzy się nowy wgląd w sytuację, a to zmienia siły hamujące w siły napędowe. Aktywne zaangażowanie ludzi we wspólną pracę nad problemami, których bezpośrednio doświadczają powoduje, iż mają oni poczucie wpływu na swoją sytuację, a przez to stają się ważną częścią ich rozwiązania. W rezultacie powstają kolejne nowe, wspólne cele i całe przedsięwzięcie przesuwa się naprzód, często w sposób, którego nikt wcześniej nie przewidywał. Towarzyszący temu zapał i emocje tworzą zupełnie nową kulturę. Zaangażowani w to ludzie wzmocnieni są nowym sposobem myślenia, nowymi twórczymi, a przede wszystkim wspólnymi rozwiązaniami i możliwościami. Im bardziej i dłużej wszyscy są zaangażowani w analizowanie i rozwiązywanie doświadczanych problemów, tym bardziej stają się twórczy i oddani temu, co wspólnie stworzyli. Przejście z poziomu interesów osobistych lub instytucjonalnych do poziomu interesów wspólnych dla danej grupy lub społeczności, oparte na synergicznym systemie komunikacji, znacznie wzmocnia poziom zaufania społecznego, a przy tym również poczucie pola wpływu na otaczającą rzeczywistość społeczną. Jest to jednak proces, który niesie ze sobą duży poziom

wyzwań i nieprzewidywalności, dlatego tak ważne jest jego moderowanie i realizacja według określonych zasad, szczególnie, gdy proces ten nie jest jeszcze zakorzeniony w praktykach danej społeczności.

2. Metodyka moderowania procesu konsultacji społecznych w kontekście budżetu partycypacyjnego

W celu maksymalnego wykorzystania potencjału praktyki społecznej, jaką jest budżet partycypacyjny, warto uwzględnić następujące jej **mechanizmy**:

- stworzenie przestrzeni komunikacyjnej, w ramach której mieszkańcy i przedstawiciele organizacji społecznych i publicznych nie tylko mogą współdecydować, ale też uczyć się od siebie nawzajem, jak funkcjonuje dana gmina i jakie są jej główne potrzeby;
- opieranie się na doświadczeniach i tradycjach aktywności społecznej w gminie oraz wcześniejszych mechanizmach partycypacyjnych (rad sąsiedzkich lub osiedlowych, konsultacji społecznych itp.);
- przygotowanie metodologii powinno być efektem ciągłej współpracy jak najszerszego grona „aktorów”: organizacji pozarządowych, „ruchów miejskich” nieformalnych grup społecznych oraz samych mieszkańców, radnych miejskich, szeregu urzędów i instytucji publicznych mających wpływ na funkcjonowanie gminy;
- praktyka powinna mieć charakter inkluzywny, tzn. włączający mieszkańców lub ich przedstawicieli do debaty publicznej;
- proces partycypacyjny powinien być wielopoziomowy – powinien pozwalać mieszkańcom współdecydować nie tylko o najlepszych lub najmniej pożądanym projektach na poziomie jednej wsi czy miasta, ale też o priorytetach mających wpływ na rozwój kultury w całej gminie.

Dofinansowane w ramach budżetu partycypacyjnego inicjatywy i działania powinny przyczyniać się do:

- inicjowania i pobudzaniu aktywności społecznej na rzecz rozwijania potencjału kapitału kulturowego i społecznego oraz kulturotwórczych zasobów gminy;

- budowania nowych możliwości włączenia w obieg kultury mieszkańców gminy;
- traktowania kultury jako elementu przestrzeni publicznej – wspólnej i otwartej dla wszystkich.

Wspierane działania i inicjatywy społeczne powinny cechować się:

- uzasadnionymi potrzebami i możliwościami działania angażującymi społeczność lokalną w więcej niż czterech miejscowościach w gminie;
- włączeniem do działań społeczności lokalnej, tak aby stała się aktywnym twórcą, uczestnikiem i bezpośrednim realizatorem działania;
- angażowaniem lokalnych partnerów (współpraca z organizacjami pozarządowymi, instytucjami samorządowymi, lokalnym biznesem, szkołami);
- spójnym i przejrzystym cyklem działań oraz wydatków z nim związanych.

Jako metodykę pracy nad ustaleniem budżetu partycypacyjnego warto zastosować **konsultacje społeczne**, których realizacja obejmuje następujące etapy pracy (na podstawie: Probosz, Sadura, 2013):

1. **Faza przygotowawcza** – polega na zaplanowaniu procesu komunikowania w procesie konsultacji (co komunikujemy, jak komunikujemy, gdzie zamieszczamy informacje, jak zapraszamy uczestników) oraz na wstępnym zdefiniowaniu zagadnień, poznaniu postaw i oczekiwań społecznych. Nawet jeśli wstępne oszacowanie kluczowych problemów już zostało dokonane, warto je potwierdzić w bezpośrednim kontakcie z mieszkańcami, na przykład poprzez spotkania i seminaria konsultacyjne z różnymi przedstawicielami społeczności lokalnej oraz z ekspertami przedstawiającymi diagnozę sytuacji społeczno-kulturalnej danej gminy. Na tym etapie ważne jest również przeprowadzenie lokalnej diagnozy kluczowych osób i organizacji w danej gminie (osoby indywidualne – liderzy lokalni, domy kultury, organizacje pozarządowe i inne instytucje społeczno-kulturalne itp.). Ważnej jest, by wszystkie one zostały zaproszone do dyskusji i nikt nie został pominięty.

2. **Ogłoszenie konsultacji** – na tym etapie komunikacja ze społecznością lokalną pełni trzy główne funkcje: przekazuje informacje o celu i przedmiocie konsultacji, przebiegu procesu konsultacji (informacje organizacyjne) oraz o korzyściach, jakie mogą uzyskać ich uczestnicy poprzez własne zaangażowanie w cały proces.
3. **Konsultacje właściwe** – prowadzone przez moderatorów metodą warsztatową, których celem jest wspólne z uczestnikami określenie i przeanalizowanie głównych problemów, poznanie opinii różnych grup, określenie priorytetów, rozwiązań akceptowanych i nieakceptowanych, zaplanowanie inwestycji. Warsztaty mogą mieć formę kilku pojedynczych spotkań lub kilkudniowych bloków, w zależności od potrzeb.
4. **Zakończenie konsultacji** – etap polegający na informowaniu uczestników procesu i innych mieszkańców gminy o efektach konsultacji. Komunikowanie efektów wspólnych ustaleń i inicjatyw pełni szczególną funkcję nagradzającą za aktywność i zaangażowanie, a przy tym wzmacnia mechanizm partycypacyjny na przyszłość. W tym celu istotne jest dotarcie do uczestników z informacją o tym, że doprowadziły one do konkretnych efektów i zrealizowanych działań.
5. **Ewaluacja** – jest to faza bardzo ważna ze względu na to, iż konsultacje społeczne są czymś nowym, ich uczestnicy dopiero uczą się tego procesu, a informacje zwrotne pełnią w procesie uczenia się bardzo istotną funkcję. Tematem spotkania ewaluacyjnego powinna być analiza przebiegu samego procesu konsultacji – dzięki temu mieszkańcy będą mogli przekazać prowadzącym, co było bardziej lub mniej zrozumiałe, co bardziej lub mniej skuteczne. Można również przeprowadzić ewaluacyjne badanie ilościowe za pomocą wcześniej przygotowanych kwestionariuszy ankietowych.

Prowadzenie konsultacji społecznych metodą warsztatową

Realizacja warsztatów powinna nastąpić po przeprowadzeniu spotkań informacyjnych i ewentualnych seminariów edukacyjnych. Bardzo istotne jest, aby wszyscy uczestnicy procesu mieli ten sam punkt wyjścia do dyskusji – znali cel i przedmiot konsultacji, ramy finansowe i merytoryczne kreowanych inicjatyw oraz mieli dostęp do dodatkowych materiałów informacyjnych.

Celem warsztatów jest wypracowanie konkretnych wspólnych inicjatyw i planu działania w ramach wyżej podanych warunków dofinansowania inicjatyw. W trakcie trwania spotkań warsztatowych, jak i na każdym etapie procesu konsultacji, niezwykle istotne jest zadbanie o sposób pracy i komunikacji w grupie (uwzględniający wyżej opisane uwarunkowania procesu twórczej współpracy). Jest to ważne ze względu na utrzymanie aktywnego zaangażowania uczestników w cały proces, a tym samym jego efektywność. Nie jest to zadanie łatwe, więc dużą rolę odgrywają tu kompetencje samych moderatorów, szczególnie w obszarze dynamiki grupowej.

Etapy pracy warsztatowej:

1. Etap definiowania wspólnych interesów

Na początku tego etapu należy wspólnie z uczestnikami zdefiniować **problemy i trudności, jakich doświadczają wszyscy mieszkańcy danej gminy**, a następnie wyłonić spośród nich te, na które **uczestnicy mogą wywierać określony wpływ poprzez inicjatywy** zrealizowane w ramach budżetu partycypacyjnego. Na podstawie tak zdefiniowanych trudności należy sformułować **funkcje społeczne, jakie będą pełnić podejmowane działania**. Pozwoli to z jednej strony na pełniejsze zrozumienie i dookreślenie przez uczestników obszaru wspólnych korzyści mieszkańców gminy, a z drugiej na zweryfikowanie osobistych i organizacyjnych oczekiwań wobec całego programu wsparcia. Proces przechodzenia z poziomu myślenia o indywidualnych czy organizacyjnych interesach na poziom interesów całej społeczności odgrywa szczególne znaczenie dla efektywności dalszej wspólnej pracy. Na tym etapie należy również szczególnie zadbać o synergiczny sposób komunikacji w grupie.

2. Etap generowania i weryfikowania rozwiązań

Kolejne kroki powinny służyć **generowaniu pomysłów** na rozwiązanie określonych wcześniej problemów – czyli takich działań, które będą pełniły zdefiniowane funkcje społeczne, oraz **określeniu zasobów i narzędzi**, których można użyć w procesie ich realizacji. Warto na tym etapie posługiwać się różnymi metodami pobudzania kreatywnego i twórczego myślenia. Po określeniu wspólnie z uczestnikami listy potencjalnych

rozwiązań warto zaprosić do ich weryfikacji również innych mieszkańców gminy, na przykład prosząc uczestników warsztatów o przedyskutowanie ich w swoim środowisku przed kolejnym spotkaniem warsztatowym. Ciekawą metodą, jaką można zastosować na etapie dookreślania ostatecznych rozwiązań jest **tzw. słomiane głosowanie**, polegające na tym, że każdy z uczestników ma trzy głosy, które może dowolnie rozdysponować pomiędzy wyłonione do głosowania pomysły rozpisane na flipcharcie poprzez przyklejenie karteczek pod danymi rozwiązaniami. Po oddaniu głosów prowadzący głośno je liczy i wypisuje pod każdym pomysłem ich ilość.

3. Etap planowania działań

Ważne jest, aby na tym etapie cały proces zakończył się konkretnym planem działań. Szczególnie istotne jest określenie zakresów odpowiedzialności poszczególnych zaangażowanych osób, terminów realizacji zadań oraz sposobu komunikowania się w trakcie realizacji inicjatyw.

Główne zasady pracy warsztatowej:

Przed przystąpieniem do pracy warsztatowej ważne jest przygotowanie scenariusza warsztatu – pozwala to nie tylko zaplanować cały proces pracy i na bieżąco go modyfikować, ale również pomaga w dopilnowaniu szczegółów bardzo ważnych dla całego przedsięwzięcia. Scenariusz powinien przede wszystkim zawierać takie elementy, jak: poznanie się wszystkich uczestników, określenie kontraktu (zasad obowiązujących w trakcie pracy), określenie celu i tematu spotkań, zadbanie, by każdy zabierał głos i nikt nie dominował nad grupą oraz zadbanie o dynamikę spotkań (pracę w podzespołach, ćwiczenia aktywizujące), zadbanie o przerwy w pracy, podsumowanie efektów każdego spotkania i informację o dalszym procesie pracy.

Aby spotkania warsztatowe przyniosły oczekiwane efekty warto uwzględnić w całym procesie pracy następujące kluczowe zasady (Probosz, Sadura, 2013):

1. Siedzenie w kręgu – rozmieszczenie ludzi w przestrzeni wobec siebie nawzajem odgrywa szczególną rolę w procesie komunikacji, dlatego też warsztaty odbywają się w kręgu. Sprzyja to otwartej wymianie doświadczeń i utrzymywaniu wzajemnego kontaktu.
2. Określenie kontraktu – wspólne ustalenie listy zasad obowiązujących w trakcie wspólnej pracy zapewnia bezpieczeństwo i swobodę komunikacji. Każdy z uczestników powinien przy tym indywidualnie zobowiązać się do przestrzegania ustalonych reguł, na przykład poprzez własnoręczny podpis pod listą.
3. Jasność celów – moderatorzy pracy warsztatowej powinni szczególnie dbać o klarowność całego procesu na każdym jego etapie. Każda aktywność uczestników w trakcie spotkań powinna mieć swoje uzasadnienie z punktu widzenia celów procesu oraz być jasna dla samych uczestników.
4. Brak oceny – aby różnice zdań i stanowisk uczestników stanowiły siłę, a nie słabość całego procesu pracy, ważne jest, by prowadzący spotkania dbali o utrzymanie wśród uczestników postawy nieoceniania siebie nawzajem, przy zachowaniu prawa do posiadania odmiennych opinii.
5. Utrzymanie dynamiki spotkań – aby utrzymać aktywne zaangażowanie uczestników warto zadbać o dynamikę w grupie, modelując sposób pracy (bardziej lub mniej aktywne formy w zależności od potrzeb, przerwy, różnorodność aktywności).
6. Wentylacja emocji – na różnych etapach spotkań mogą pojawiać się w grupie silne emocje – pozytywne i negatywne. Ważne jest, szczególnie w procesie, w którym pojawiać się będą sprzeczności interesów i opinii, by stworzyć przestrzeń do uwolnienia nagromadzonych emocji na różnych etapach pracy przy jednoczesnym zachowaniu wcześniej ustalonego kontraktu. Dzięki temu łatwiej będzie utrzymać atmosferę konstruktywnej dyskusji.

Po realizacji warsztatów konsultacyjnych bardzo istotne jest podtrzymywanie kontaktu z uczestnikami, którzy przystąpią do realizacji wypracowanych pomysłów. Proces pracy przyniesie spodziewane efekty tylko wówczas, gdy wsparcie moderacyjne i merytoryczne będzie zapewnione do samego końca procesu, czyli zakończenia realizacji planu działań i inicjatyw.