

UK



ŁAD

OTW

PL **Układ otwarty.**
Miejskie partnerstwa międzysektorowe

EN **Open circuit.**
Urban cross-sector partnerships
(abstracts)

Sylwia Borkowska
Ewa Zielińska

poczwórna helisa, partycypacja, wicked problems, przestrzeń publiczna, użytkownicy, design thinking, Partnerstwo Liniowe, Warszawska Droga Kultury, usługi publiczne, Zintegrowane Inwestycje Terytorialne, konsultacje społeczne, konflikt lokalny, planowanie przestrzenne, inwestycje transportowe, modele współpracy, siłownie plenerowe



AR



TY

UKŁAD OTWARTY.
MIEJSKIE PARTNERSTWA MIĘDZYSEKTOROWE

OPEN CIRCUIT.
URBAN CROSS-SECTOR PARTNERSHIPS

Sylwia Borkowska

Ewa Zielińska

CZĘŚĆ I

WPROWADZENIE DO TEMATYKI PARTNERSTW MIĘDZYSEKTOROWYCH

- 17 Sylwia Borkowska**
Partnerstwa międzysektorowe według koncepcji naukowych i ram formalno-prawnych
- 42 Ewa Zielińska**
Nieobliczalne problemy partycypacji w urzędaniu przestrzeni miejskiej
- 56 Adam Płoszaj**
Współpraca międzysektorowa a wybrane problemy polskich miast

CZĘŚĆ II

STUDIA PRZYPADKÓW

- 66 Artur Jerzy Filip**
Partnerstwo liniowe w działaniu. Opis projektu „Warszawska Droga Kultury na Skarpie”
- 86 Barbara Lewenstein**
Rozbrajanie konfliktów wokół przestrzeni publicznej. Projekt partnerski w warszawskiej dzielnicy Ochota
- 104 Marcin Skrzypek**
Wokół design thinking: zwiększanie udziału użytkowników w planowaniu Podzamcza w Lublinie
- 114 Wiesław Gdowicz**
Design w terenie. Współpraca uczelni z administracją lokalną
- 126 Michał Beim**
Szczególne wymiary sektora obywatelskiego: udział kobiet w planowaniu systemów transportowych. Studium przypadku Fryburga
- 138 Eliza Gryszko, Marcin Górecki**
Partnerstwa w skali mikro. Dostępność dla osób z niepełnosprawnościami
- 147 Marcin Czubała**
Partnerstwo w skali makro. Współpraca w ramach europejskiego programu „Młodzież w działaniu”

159 Monika Kordek

Partnerstwo jako narzędzie rozwoju: Zintegrowane Inwestycje Terytorialne na tle doświadczeń m.st. Warszawy

CZĘŚĆ III

GŁOS BIZNESU W SPRAWIE WSPÓŁPRACY MIĘDZYSEKTOROWEJ

174 Sylwia Borkowska

Partnerstwo w perspektywie małych i średnich przedsiębiorstw. Wywiad z Bartoszem Stodulskim, prezesem Laboratorium EE

188 Sylwia Borkowska

Partnerski wymiar CSR. Rozmowa z Mariolą Suszczewicz o budowie siatki plenerowych w Warszawie w ramach projektu „Sita Koloru”

202 Abstracts in English

207 The authors

WSTĘP

W obliczu złożoności współczesnego świata współpraca międzysektorowa wydaje się nieunikniona. Zacieśnianie jej w taki sposób, aby była owocna, przestaje być działaniem tylko na rzecz szczytnego celu, a staje się oznaką trzeźwego i rozsądnego patrzenia na rzeczywistość. Nie znaczy to, że jest łatwa.

Pracując w organizacjach lub instytucjach reprezentujących różne sektory, niejednokrotnie mieliśmy wrażenie, że właśnie odczuwamy nowy wymiar Wieży Babel: chociaż mowa o tym samym, porozumienie nie jest możliwe z powodu posługiwania się innym językiem. Współpracując z urzędnikami przekonaliśmy się, że w komunikacji między administracją publiczną a mieszkańcami przydałby się tłumacz. Niejeden raz same taką funkcję pełniłyśmy – na przykład w kontekście konfliktu o zieleń. Gdy mieszkańcy jednej z warszawskich dzielnic sprzeciwili się wycince z dnia na dzień drzew, które ich zdaniem wyglądały na zdrowe, i zgłosili do urzędu swoje oczekiwania, ich skargi natrafiły na opór drugiej strony. Uwagi sformułowane językiem potocznym, często w tonie roszczeniowym, dla urzędników wyglądały na zupełnie „obce”. Dopiero po przełożeniu ich na język urzędowy opór zmalął. Zaczęto szukać konsensusu między potrzebami strony społecznej a ograniczeniami urzędu. W efekcie urzędnicy zdecydowali się wywieszać na drzewach karty informujące o tym: kiedy, z jakiego powodu i na jakiej podstawie prawnej drzewo musi zostać wycięte. Wówczas problemem okazał się język informacji na drzewach. Urzędnicy, chcąc podać rzeczywisty powód wycinki, wpisywali dokładną nazwę choroby drzewa. To wprawiło mieszkańców w złość, bo nic im ona nie mówiła. Kiedy poprosili o zmianę informacji na bardziej przystępną (typu „drzewo jest wewnątrz spróchniałe”), znów napotkali na opór. Urzędnicy nie chcieli, aby taka informacja podważała ich kompetencje. Ostatecznie, dzięki wspólnej pracy przy jednym stole i pomocy moderatora – swoistego tłumacza – urzędnikom i mieszkańcom udało się wprowadzić satysfakcjonujące obie strony standardy komunikacji.

Do podobnej sytuacji doszło podczas realizacji w Warszawie budżetu partycypacyjnego. W tym przypadku język, jakim urzędnicy chcieli uzasadnić ocenę formalną projektów, zakwestionowała jedna z dzielnicowych urzędniczek. Nie pozwoliła wysłać do projektodawców informacji, dopóki nie zostały one napisane „po ludzku”.

Brak przepływu informacji nawet wewnątrz jednego sektora, np. między poszczególnymi wydziałami urzędów lub spółkami zarządzającymi usługami publicznymi jest powszechnie znanym faktem. Kiedy konsultacje społeczne osiedla „domków fińskich” w Warszawie dobiegały końca, mieszkańcy dowiedzieli się, że ulicę Jazdów, na której w wyniku konsultacji planowano ograniczyć miejsca parkingowe, właśnie czeka remont stojący w sprzeczności z wynikami rozmów. Między wydziałem urzędu miasta odpowiedzialnym za konsultacje a spółką zarządzającą ulicą Jazdów zabrakło porozumienia. Tym razem wystarczyła uwaga wysłana do obu jednostek przez jednego z uczestników konsultacji. Jej efektem było zaproszenie przedstawicieli mieszkańców do opiniowania projektu remontu.

Współpraca uczelni z organizacjami pozarządowymi, organizacji z prywatnymi firmami, czy firm z administracją publiczną również napotyka na problemy. Wzajemne oczekiwania opierają się często na stereotypach, których obie strony nie potrafią, nie chcą lub nie mogą wypełnić, a brak reguł współdziałania powoduje, że trudno zdobyć się na zaufanie.

Jednocześnie poszczególne sektory stają się coraz bardziej od siebie zależne, a ich właściwości zaczynają się przenikać. Organizacje pozarządowe i uczelnie przyjmują model biznesowy lub świadczą usługi komercyjne. Administracja zleca pozostałym sektorom realizację zadań publicznych. Biznes szuka nowych form dotarcia do klienta poprzez społeczny wymiar usług.

Nasze rozumienie powyższych kwestii dobrze ilustruje **metafora puzzli**. Różne części jednej układanki należą do wielu rozmaitych sektorów. Każda próbuje składać swój kawałek, ale nie powstaje w ten sposób całość rozwiązująca problem. Nie widać pełnego obrazu, dlatego potencjał, który ma układanka, nigdy nie zostaje dostrzeżony. Nawet jeśli podejmowane są próby współpracy, często wygląda ona w ten sposób, że poszczególne organizacje układają swój kawałek na własnym stole, a następnie przekazują sobie, co widzą na obrazku. Tyle że w zupełnie innych językach. Ponieważ czasem nie mają nawet uporządkowanych i ułożonych swoich części, współpraca jest szczególnie trudna – nie wiedzą, czym dysponują. Każda ma swoje metody układania, czas pracy czy sposób segregowania, więc różne organizacje nie mogą układać puzzli w tym samym momencie. Nie ufają sobie nawzajem na tyle, aby oddać część stołu i ułożyć coś wspólnie, dzieląc odpowiedzialność za efekt końcowy i uznając współwłasność tego, co powstanie.

Partnerstwo międzysektorowe może być sposobem układania puzzli w taki sposób, aby obraz stał się kompletny, a zamknięte **układy powoli zaczęły się otwierać**. To, iż koncentrujemy się na partnerstwie międzysektorowym oznacza, że interesują nas projekty podejmowane na styku sektora publicznego (administracji i instytucji publicznych), prywatnego (biznesu), naukowego (uczelni, instytucji naukowych, badaczy i studentów) oraz obywatelskiego (organizacji pozarządowych i aktywnych mieszkańców) zawiązywane w różnych konfiguracjach wymienionych sektorów i służące przede wszystkim rozwiązywaniu złożonych problemów w miastach.

Dlaczego właśnie w miastach? Wynika to z naszych doświadczeń: nie chcemy mówić o obszarach, których problemy lepiej znamy z badań i opowieści niż z doświadczenia. Jesteśmy przekonane, że głębokie rozpoznanie barier współpracy i czynników jej sukcesu, wymagają nie tylko wiedzy, lecz również możliwości zajrzenia na zaplecze działań. Miasta są dla nas interesujące również z tego względu, że w Polsce więcej niż co druga osoba jest ich mieszkańcem. Koncentracja ludności w ośrodkach miejskich to przyczyna problemu złożoności, który w kontekście omawianego tu zagadnienia uznajemy za ważniejszy od innych.

W polskich warunkach temat partnerstwa międzysektorowego cieszy się coraz większym zainteresowaniem. Mamy jednak wrażenie, że wciąż wynika to w dużej mierze z wymogów formalnych stawianych przez różne instytucje, a nie z uznania potencjału tego rodzaju współpracy. **Dlatego celem publikacji jest pokazanie różnorodności i bogactwa partnerstw oraz odpowiedź na pytanie, kiedy i po co – jeśli w ogóle – rozwijać współpracę międzysektorową**. Z tego względu staramy się podkreślać jej zalety, ale też problemy, na jakie trafiają partnerzy. Biorąc pod uwagę powszechną obawę przed tym, aby nie powiedzieć „za dużo”, już sam fakt poruszania tematów trudnych, których często nie znajdziemy w sprawozdaniach ze współpracy, należy uznać za wartość publikacji. Dodatkowo niektórzy z autorów starają się podać recepty na często pojawiające się przeszkody w zawiązywaniu partnerstw międzysektorowych, proponując nawet rozwiązania systemowe.

Przy wyborze studiów przypadków, które uzupełniają część teoretyczną publikacji, nie kierowałyśmy się doskonałością partnerstwa (choć niektóre z zamieszczonych tu projektów można uznać za wzorcowe), lecz tym, jak różnią się one pod względem specyfiki współpracy międzysektorowej. Wyszliśmy z założenia, że nawet projekty, którym do pełnego partnerstwa było daleko, są okazją do nauki. Inicjatywa nawiązywania partnerstwa potwierdza, że problemy identyfikowane są coraz lepiej a ich złożoność zaczyna być doceniana. Dostrzegamy, że niektóre sprawy zaczęły nas (sektor, organizację) przerastać i dobrze byłoby podzielić się nimi z innymi. W ślad za tym nie idzie jednak jeszcze pełne zaufanie i dzielenie się odpowiedzialnością.

Z powyższych względów, publikację chcemy potraktować jako jeden z pierwszych kroków do uporządkowania tematyki partnerstw międzysektorowych podejmowanych w warunkach miejskich. Temat ten na pewno wymagał będzie dalszych studiów, z czego naturalnie zdajemy sobie sprawę. Szczegółowego uporządkowania wymaga na przykład literatura na ten temat. Z naszego punktu widzenia najbardziej interesujące są kwestie związane z planowaniem i zagospodarowaniem przestrzennym, ale tematyka ta w równym stopniu dotyczy oferowania usług publicznych z zakresu polityki społecznej, odpowiedzialności społecznej firm, poprawy jakości działań sektorów obywatelskiego i naukowego oraz wielu innych kwestii. Zaawansowanych badań wymagają również czynniki sukcesu i bariery rozwijania współpracy międzysektorowej, ponieważ pozwoliłyby one wypracować rozwiązania systemowe i zbiór zasad będących drogowskazem dla przyszłych partnerów.

Zachęcamy, aby podczas lektury studiów przypadków zwracać uwagę na czynniki, które je różnicują. W literaturze naukowej i praktycznej autorzy analizują partnerstwo pod wieloma względami. Naszym zdaniem proponujemy najważniejsze zmienne, które mogą stać się przyczynkiem do lepszego zrozumienia tego, czym jest partnerstwo międzysektorowe.

Poniżej proponujemy Państwu „**mapę partnerstw międzysektorowych**”, która pozwoli uchwycić wyjątkowość każdego studium przypadku, podkreślając bazujące na mapie osobliwości każdego projektu. Mapa ma również za zadanie ułatwić poruszanie się w gąszczu pojęć, zagadnień i cech określających partnerską współpracę międzysektorową.

CZYNNIK RÓŻNICUJĄCY

CECHY CZYNNIKA

Konfiguracje – Liczba i rodzaj zaangażowanych sektorów

- dwustronne,
- trójstronne,
- czterostronne;

Skala partnerstwa

- mikro: punktowa, liniowa, lokalna,
- mezo: metropolitalna, regionalna, krajowa,
- makro: międzynarodowa, globalna;

Czas trwania

- projektowy – jednorazowy,
- krótkotrwały,
- cykliczny,
- długotrwały;

Charakter współpracy i wkład każdego z partnerów

- merytoryczny,
- organizacyjny,
- finansowy,
- promocyjny.

Forma i stopień formalizacji

- nieformalne,
- formalne;

CZYNNIKI RÓŻNICUJĄCE W ODNIESIENIU DO STUDIÓW PRZYPADKÓW

Przykłady zgromadzone w publikacji dotyczą współpracy dwu-, trój- i czterostronnej w różnych konfiguracjach. Partnerstwo czterostronne trudno jest spotkać w kontekście miejskim, jednak jego elementy opisane są w rozdziale Gdowicza i w wywiadzie ze Stodulskim. Relacje trójsektorowe opisane są w rozdziałach Lewenstein, Czubali, Skrzyпка i Suszczewicz. Projekt „Sita Koloru” opierał się na współpracy sektorów prywatnego, publicznego i pozarządowego, zaś pozostałe opisują relacje dwóch ostatnich z sektorem nauki. Inne studia przypadków ukazują współpracę administracji i sektora obywatelskiego. Wyjątkiem jest przypadek Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych, które obecnie są partnerstwem międzyinstytucjonalnym w ramach jednego sektora – publicznego, jednak na etapie realizacji projektów poza miastem i gminami ościennymi mają być włączone również organizacje pozarządowe.

Autorzy, a zazwyczaj jednocześnie liderzy poszczególnych projektów, opisują doświadczenia sektora, który był liderem partnerstwa. Według naszej interpretacji perspektywa poszczególnych sektorów w kolejnych studiach przypadku przedstawia się następująco. Lewenstein, Filip i Gdowicz opisują współpracę z perspektywy lidera naukowego, przy czym przypadek Ochoty ukazuje specyficzną sytuację, w którym lider może być traktowany jako przedstawiciel dwóch sektorów jednocześnie, bo jest to organizacja pozarządowa skupiająca naukowców. Autorzy, którzy opisują partnerstwo z punktu widzenia sektora pozarządowego to Czubała oraz Górecki i Gryszko. Beim, Skrzypek i Kordek opisują projekty koordynowane przez sektor publiczny, zaś Stodulski i Suszczewicz reprezentują głos biznesu.

Na koniec warto zauważyć też, że we wszystkich opisywanych przypadkach partnerem była administracja. Wydaje się to dość naturalne dla projektów dotyczących miasta i jego przestrzeni, których zarządcą i decydem są najczęściej podmioty publiczne.

Większość partnerstw była realizowana w skali lokalnej. W tym kontekście warto zwrócić uwagę na cztery studia przypadków: Filip opisuje partnerstwo liniowe, które jest szczególnym rodzajem partnerstwa lokalnego, podobnie jak punktowe partnerstwa opisywane przez Góreckiego i Gryszko. W innej skali odbywają się partnerstwa opisane przez Kordek i Czubała. W pierwszym przypadku jest to skala metropolitalna obejmująca miasto i gminy okalające. W drugim jest to współpraca w skali Unii Europejskiej.

Publikacja skupia głównie przykłady partnerstw tworzonych na potrzeby typowej współpracy projektowej. Wyjątkowe pod tym względem są trzy przypadki. Projekty Lewenstein i Filipa są kontynuowane do dziś i w ten sposób, mimo innych założeń, z partnerstwa projektowego urosły do długofalowego. Z kolei partnerstwo opisane przez Kordek zostało z założenia stworzone w celu trwałej współpracy. Również Stodulski mówi o trwałej współpracy wielu podmiotów dzielących jedną siedzibę.

Wszystkie partnerstwa opisane w publikacji mają charakter merytoryczny i organizacyjny. Oznacza to, że partnerzy wymieniali się wiedzą przy realizacji projektu oraz dzielili kwestiami organizacyjnymi: zasobami i zarządzaniem. Ciekawe przypadki, które ponadto obejmowały również współpracę w zakresie finansowym i promocyjnym to partnerstwa opisane przez Filipa, Lewenstein, Skrzyпка, Kordek, Stodulskiego i Suszczewicz.

Opisane w publikacji przypadki mają bardzo zróżnicowane formy formalizacji współpracy. We wszystkich przypadkach przynajmniej część współpracy odbywała się w sposób nieformalny lub na podstawie listu intencyjnego. Jednak przy wzajemnym przekazywaniu sobie zasobów przyjęte formy współpracy to: konsultacje spoteczne (Skrzypek, Beim, Górecki i Gryszko, Lewenstein), wspólny projekt i porozumienie w celu uzyskania dofinansowania z instytucji zewnętrznej (Kordek, Skrzypek, Lewenstein, Gdowicz) oraz umowa cywilnoprawna (Suszczewicz). Niektórzy szukają nowych form umożliwiających równą rolę wielu partnerów zamiast porozumień dwustronnych oraz współtwórczość zamiast jej przekazywania na rzecz jednego podmiotu (Stodulski).

CZYNNIK RÓŻNICUJĄCY

CECHY CZYNNIKA

Fazy, etapy procesu budowania partnerstwa

- inicjowania,
- realizacji,
- ewaluacji;

Głębokość, stopień zaawansowania współpracy partnerskiej

- rytualne, formalne porozumienie,
- informowanie,
- konsultowanie,
- inspirowanie,
- współtworzenie koncepcji,
- współtworzenie planu,
- realizacja części zadania,
- współrealizacja i współodpowiedzialność,
- współwłasność efektów,
- trwały proces wspólnego osiągnięcia celu;

Czynniki sukcesu

- zewnętrzne,
- wewnętrzne.

Bariery

- zewnętrzne,
- wewnętrzne;

Wartość dodana

- dla jakości projektu,
- dla społeczności/miasta,
- dla każdego partnera.

Większość partnerstw opisanych w publikacji nawiązała się tylko na potrzeby realizacji wspólnego celu, zaś praca koncepcyjna projektu oraz jego ewaluacja, a co za tym idzie również odpowiedzialność i własność rezultatów należała lub należy do lidera projektu. Przykładami partnerstw budowanych od początku do końca wspólnie są przypadki opisane przez Lewenstein, Filipa i Skrzyпка. Jedynym opisany partnerstwem, które jest dopiero na etapie inicjowania i formalizacji współpracy, zaś przed realizacją wspólnego przedsięwzięcia, jest przypadek opisany przez Kordek. Pozostałe zostały już zakończone i można ocenić zaangażowanie partnerów na każdym etapie.

Opisane w publikacji przypadki są pod względem stopnia zaangażowania partnerów bardzo zróżnicowane. Warto wyróżnić projekty opisane przez Filipa, Lewenstein, Suszczewicz i Stodulskiego, w których liderzy nie tylko konsultowali z partnerami podejmowane decyzje, inspirowali się wzajemnie, korzystając ze zróżnicowanej wiedzy, wspólnie opracowali koncepcję i plan działania, ale też razem odpowiadali za realizację poszczególnych projektów. Wydaje się, że najtrudniej przychodzi partnerom dzielenie się prawem do dysponowania rezultatami i korzyściami ze wspólnego projektu. Kwestię tę porusza w wywiadzie Stodulski. Jedynym przypadkiem, w którym celem partnerstwa jest trwały proces osiągnięcia wspólnego celu, jest przykład opisany przez Kordek.

Czynniki sukcesu pozwalają w tym przypadku odpowiedzieć na pytanie *Co sprawia, że partnerstwa międzysektorowe czasem się udają, choć nigdy nie powinny?* Wewnętrznym czynnikiem sukcesu zauważalnym we wszystkich opisanych w publikacji partnerstwach jest czynnik ludzki – sposób traktowania się przez partnerów. Widać, że im większa była ich otwartość na odmiennosc, wzajemny szacunek i odpowiedzialność, tym sprawniej przebiegała współpraca. Zewnętrznym czynnikiem sukcesu często były środki finansujące koszty koordynacji współpracy partnerskiej. Poza tym w każdym studium przypadku można znaleźć odmienne czynniki poszczególnych sukcesów. Jeszcze inną kwestią są sposoby stwarzania warunków do tego, aby czynniki sukcesu zaistniały. Ten temat określa kierunek dalszych badań w zakresie współpracy międzysektorowej, szczególnie w kontekście miast.

Barieri pozwalają w tym przypadku odpowiedzieć na pytanie *Co sprawia, że partnerstwa międzysektorowe czasem się nie udają w takim stopniu, jak powinny?* We wszystkich przypadkach opisanych w publikacji powtarzała się na przykład zewnętrzna bariera braku umocowania prawnego współpracy międzysektorowej. Inną barierą powtarzającą się w wielu publikacjach jest problem braku kanału komunikacji z pozostałymi sektorami i różnymi grupami społecznymi. Autorzy wskazują również na wewnętrzną barierę: obawę przed nierównością relacji i zaangażowania partnerów, szczególnie zaś przed dominacją sektora publicznego. Na koniec warto podkreślić, że tak samo jak w przypadku czynników sukcesu, osobną kwestią są sposoby niwelowania barier i w ten sposób intensyfikacja współpracy. Również ten kierunek wymaga dalszych studiów.

Odróżniamy wartość dodaną do projektu i wartości społecznej dla miasta od partykularnych korzyści każdego z partnerów. Chodziło o to, aby uchwycić przykłady, gdy partnerstwo międzysektorowe, jako metoda pracy, pozwoliło zrealizować dany cel w większym stopniu, szybciej, a przede wszystkim lepiej niż gdyby przedsięwzięcie było realizowane w pojedynkę.

Stodulski i Skrzypek podkreślają innowacyjność rozwiązań oraz podział obowiązków według specjalizacji; Lewenstein i Suszczewicz bardziej efektywną promocję i większe zaangażowanie mieszkańców w projekt; Filip, Górecki i Gryszko zwracają uwagę na większe poczucie zaangażowania i odpowiedzialności za efekt wspólnej pracy; Lewenstein podkreśla zapobiegnięcie konfliktowi o przestrzeń.

W kontekście **celu, jaki stawiamy sobie w publikacji, czyli odpowiedzi na pytanie, kiedy i po co – jeśli w ogóle – rozwinąć współpracę międzysektorową, najważniejszy wydaje nam się ostatni z wymienionych czynników, czyli „wartość dodana”** osiągnięta dzięki partnerstwu. Połączenie zasobów, sieci kontaktów, wiedzy i umiejętności sprzyja rozpowszechnianiu informacji. Dzięki współpracy partnerskiej działa zasada procesu grupowego: możliwe jest wytworzenie nowych, innowacyjnych rozwiązań, których żadna ze stron nie byłaby w stanie wymyślić samodzielnie. Jak wspomnieliśmy na początku, odwołując się do metafory puzzli, podejmowanie wyzwań w ramach partnerstwa pomaga ująć je bardziej całościowo, a to oznacza rozwiązanie problemów z lepszym skutkiem.

Bardziej szczegółowy opis czynników partnerstwa zawartych w mapie zawiera rozdział Sylwii Borkowskiej, rozpoczynający część pierwszą. Ta część ma zadanie wprowadzenia do tematyki partnerstw międzysektorowych. W tym celu umieściliśmy w niej rozdziały dotyczące samego partnerstwa jako konceptu teoretycznego, specyfiki problemów, które partnerstwo ma szansę rozwiązać oraz zjawisk, w wyniku których rośnie potrzeba międzysektorowego podejścia do zarządzania miastem.

W ramach rozdziału Sylwii Borkowskiej oprócz czynników kształtujących partnerstwo, uporządkowane zostają ramy formalno-prawne, podstawy naukowe oraz różne sposoby rozumienia międzysektorowej współpracy partnerskiej. Autorka omawia partnerstwo na podstawie wybranych działań i regulacji prawnych instytucji OECD, UE i państwa polskiego oraz przedstawia partnerstwa w kontekście wybranych nurtów naukowych kładących nacisk na zrównoważony rozwój, zarządzanie i innowacyjność.

W rozdziale drugim Ewa Zielińska zwraca uwagę na warunki brzegowe, bez których partnerstwo przestaje mieć sens. Są nimi: uznanie nieobliczalności złożonych problemów społecznych, wzajemne poważanie pozycji partnerów w procesie partycypacyjnym oraz zgoda na przyjęcie odpowiedzialności za efekty partnerstwa. Powyższe kwestie omówione zostają w odniesieniu do koncepcji *wicked problems*, sformułowanej przez Melvina i Webbera oraz *drabiny partycypacji społecznej* Sherry Arnstein.

Adam Płoszaj omawia z kolei trzy obszary miejskiej rzeczywistości, w których współpraca międzysektorowa pełni lub może pełnić istotną rolę. Są to usługi publiczne, rewitalizacja oraz suburbanizacja. Poruszane tu zagadnienia są podstawą do pokazania różnych pól i uwarunkowań istniejącej lub potencjalnej współpracy oraz poziomu skomplikowania tego fenomenu w warunkach miejskich. Rozdział zamyka część pierwszą publikacji, dotyczącą zagadnień teoretycznych.

Część drugą, poświęconą przybliżeniu wybranych projektów międzysektorowych prowadzonych w ciągu ostatnich kilku lat, otwiera studium przypadku „Warszawskiej Drogi

Kultury na Skarpie”, projektu budowanego zgodnie z koncepcją Partnerstwa Liniowego. Jest to przykład oddolnej, obywatelskiej odpowiedzi na wyzwania wielkoprzestrzennego planowania urbanistycznego, podjętej, co istotne, przez Artura Jerzego Filipa w ramach realizacji studenckiego dyplomu, a następnie rozszerzonej na wszystkie instytucje kultury i organizacje mające swoje siedziby na stoku Skarpy Warszawskiej.

Barbara Lewenstein opisuje z kolei przebieg projektu, w którym partnerstwo samorządu dzielnicy Ochoty z socjologami z Polskiego Towarzystwa Socjologicznego doprowadziło do wypracowania modelowych działań zmniejszających konflikty wokół gospodarowania przestrzenią publiczną w środowisku wielkomiejskim. Autorzy projektu przyjęli założenie o konfliktowym charakterze obecnych procesów związanych z gospodarowaniem przestrzenią publiczną w dużych miastach i niewystarczającym oprzyrządowaniu obecnych strategii komunikacji. W konstrukcji metodyki kierowali się z jednej strony założeniami metody interwencji socjologicznej Alaina Touraine’a, służącej do badania ruchów społecznych, z drugiej, koncepcjami demokracji deliberatywnej, w której duży nacisk położony jest na osiąganie konsensualnych rozwiązań i budowanie zaufania poprzez profesjonalnie prowadzone procesy komunikacyjne.

W rozdziale *Wokół design thinking: zwiększanie udziału użytkowników w planowaniu Podzamcza w Lublinie* Marcin Skrzypek opisuje genezę i przebieg konsultacji społecznych na temat wspomnianego w tytule obszaru. Podzamcze to zaniedbane kwartały w historycznym centrum miasta – dawniej dzielnicy żydowskiej – obecnie zajęte przez dworzec autobusowy, targ i hale handlowe. Konsultacje przeprowadzono w ramach projektu „HerO – Heritage as Opportunity” w toku programu Urbact zgodnie z jego metodologią partycypacji społecznej. Tekst opisuje najważniejsze elementy konsultacji w formie swobodnego samouczka do wykorzystania przy realizacji innych działań.

Podczas gdy Marcin Skrzypek przybliży metodykę *design thinking* przystosowaną do potrzeb działań podejmowanych niekoniecznie przez projektantów, Wiesław Gdowicz opisuje ją *in statu nascendi* to znaczy w momencie, kiedy realizatorami procesu są osoby bezpośrednio związane z projektowaniem. Projekt „Design w terenie” był jednym z sześciu zadań realizowanych w ramach większego projektu „Design Silesia”, którego głównym celem stało się szerzenie idei myśli projektowej w odniesieniu do procesów społecznych, do relacji pomiędzy przedsiębiorcami, samorządem oraz środowiskiem akademicko-naukowym i projektantami oraz zachęcanie do wdrażania innowacji poprzez *design*. Projekt „Design w terenie” zakładał dogłębne przeanalizowanie przez studentów problemów projektowych występujących w wybranej gminie. Taka analiza miała doprowadzić do konkretnych propozycji rozwiązań. W tekście omówiono założenia i rezultaty działań przeprowadzonych na terenie Mstowa (wieś położona niedaleko Częstochowy), Radlina (zapomniana dzielnica Wodzisławia), Bobrka (dzielnica Bytomia).

Michał Beim omawia projekt konsultacyjny podjęty we Fryburgu Bryzgowijskim w południowych Niemczech mający na celu zwiększenie roli kobiet w planowaniu strategicznym na poziomie lokalnym i regionalnym. Inny rozkład akcentów niż istniejący w dotychczasowej praktyce partycypacyjnej, pozwolił na budowę takiego konsensusu społecznego wokół nowej inwestycji tramwajowej, który pozwolił zwrócić uwagę na specyficzne spojrzenie kobiet na detale i estetykę przestrzeni publicznych.

W kolejnym rozdziale Marcin Górecki i Eliza Gryszko przedstawiają sposób budowania reprezentacji osób z niepełnosprawnością oraz drogę ich współpracy z administracją samorządową. Tekst oparty jest o doświadczenia Federacji MAZOWIA, która realizowała dwa projekty mające na celu włączenie osób z niepełnosprawnością do współdecydowania o sprawach dla nich ważnych. Autorzy szczególną uwagę zwracają na wymiar współpracy międzysektorowej na linii organizacje pozarządowe – samorząd lokalny.

Marcin Czubala poddaje analizie partnerstwo zawiązane w ramach jednego z kluczowych programów unijnych skierowanych do osób młodych mającego na celu wzmacnianie spójności społecznej między państwami członkowskimi, czyli „Młodzieży w działaniu”. Finansowany przez Komisję Europejską przyczynia się on m.in. do promowania aktywnego obywatelstwa młodzieży, wzrostu poprawy jakości systemów wspierających działania w zakresie organizacji społeczeństwa obywatelskiego czy propagowania wzajemnego zrozumienia między osobami młodymi. Zasadniczym celem autora jest szczegółowa analiza projektu WoD2012 jako przykładu współpracy międzysektorowej w kontekście tworzenia tożsamości europejskiej wśród młodzieży oraz uwidocznienie znaczenia wspomnianego partnerstwa dla maksymalizacji uzyskanych w ramach tego przedsięwzięcia rezultatów.

Na zakończenie tej części Monika Kordek omawia najważniejsze kwestie związane z programowaniem i wdrażaniem nowego instrumentu polityki spójności Unii Europejskiej, jakim są Zintegrowane Inwestycje Terytorialne (ZIT). Instrument ten ma przyczynić się do dalszego rozwoju dużych polskich miast i ich obszarów funkcjonalnych. Proces jego planowania niesie wiele problemów, co uwidacznia praktyka. Właśnie te aspekty stały się kluczowe w niniejszej analizie, która w całości odnosi się do przebiegu i uwarunkowań wdrożenia ZIT w Warszawskim Obszarze Funkcjonalnym.

W trzeciej części oddajemy głos przedstawicielom biznesu. Uznałyśmy, że w książce poświęconej współpracy międzysektorowej podejmowanej w warunkach miejskich, nie może zabraknąć również perspektywy sektora prywatnego, którą najlepiej odda forma wywiadu.

Sylwia Borkowska w wywiadach z Bartoszem Stodulskim, prezesem *Laboratorium EE*, prężnie rozwijającej się firmy z branży IT oraz Mariolą Suszczewicz z firmy AkzoNobel, koordynatorką projektu „Siła Koloru”, który miał na celu realizację pierwszych siłowni plenerowych

w Warszawie, stara się uchwycić najważniejsze czynniki i bariery współpracy pojawiające się na styku biznesu, nauki, sektora pozarządowego i publicznego. Bartosz Stodulski podpowiada, opierając się przede wszystkim na własnych doświadczeniach, jak nawiązać owocną współpracę z sektorem prywatnym. Mariola Szuszczykiewicz mówi natomiast o jednym z najbardziej udanych projektów CSR-owych, jakie do tej pory przeprowadzono w Polsce. Jego sukces potwierdza zarówno aprobata wyrażana przez mieszkańców (siłownie plenerowe były jednym z najczęściej zgłaszanych projektów w ramach pierwszej edycji budżetu partycypacyjnego w Warszawie), jak i zainteresowanie władz lokalnych, które z własnej inicjatywy zdecydowały się rozszerzyć go na obszar całego miasta.

Na koniec pozostaje nam zachęcić Państwa do uważnej lektury. Po jej zakończeniu jeśli nie oczywista, to przynajmniej osiągalna stanie się odpowiedź na pytanie, w jaki sposób sektory publiczny, prywatny, naukowy i obywatelski mogą wspólnie włączać się w kształtowanie miejskiej przestrzeni publicznej.

Sylwia Borkowska

Ewa Zielińska

CZĘŚĆ I

WPROWADZENIE DO TEMATYKI PARTNERSTW MIĘDZYSEKTOROWYCH

PARTNERSTWA MIĘDZYSEKTOROWE WEDŁUG KONCEPCJI NAUKOWYCH I RAM FORMALNO-PRAWNYCH

Sylwia Borkowska

Publikacja zawiera przykłady różnych miejskich partnerstw międzysektorowych. Różnią się one nie tylko przedmiotem współpracy, procesem jej nawiązywania czy sektorami, które brały w nich udział, ale przede wszystkim postrzeganiem innych partnerów, a przez to rozumieniem samego partnerstwa. Pojęcie partnerstwa pod wpływem popularyzacji czy też mody uległo w Polsce inflacji (Wygnański, 2012, s. 9). Stało się tak z różnych względów – w wymiarze praktycznym m.in. z powodu przyjęcia partnerstwa jako naczelnej zasady działania najważniejszych instytucji mających wpływ na zachowania i zainteresowania Polaków: OECD (Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju), Unii Europejskiej, jak również państwa polskiego. W praktyce partnerstwo stało się sposobem na pozyskanie dodatkowych punktów we wnioskach dofinansowywanych przez Unię Europejską i organizacje pozarządowe, a czasami również samorządy. Nigdzie jednak nie zostało opisane, jak ta współpraca ma wyglądać, na jakich etapach projektu jest konieczna. W efekcie możliwe stało się wpisywanie innych instytucji jako partnerów projektu w sensie czysto formalnym, podczas gdy w rzeczywistości byli jedynie podwykonawcami wybranej części działań. Dlatego właśnie mówi się o inflacji pojęcia partnerstwa w wymiarze praktycznym.

Również w wymiarze naukowym partnerstwem zaczęło interesować się wielu badaczy specjalizujących się w różnych dziedzinach, przy czym każdy z nich przypisał partnerstwu różne cele, odmienne korzyści i proces budowania partnerstwa według charakterystycznych dla specyfiki swojej dyscypliny elementów i zasad. Przedstawiciele każdej instytucji, jak i dziedziny – a najczęściej również każdy dokument i badacz – wykształcili własne rozumienie partnerstwa międzysektorowego. Dlatego niezwykle trudno poruszać się w gąszczu pojęć

i dobrać odpowiedni kontekst do analizy danego przypadku i porównania go z innymi.

Z powyższych względów **celem rozdziału jest uporządkowanie wybranego zakresu wiedzy na temat partnerstw międzysektorowych**. Najpierw omówię definicje pojęć międzysektorowych partnerstw i współpracy. W dalszej części rozdziału na przykładach wybranych instytucji przedstawię specyfikę uwarunkowań formalno-prawnych partnerstwa, zarówno na gruncie międzynarodowym (OECD, UE), jak i polskim. Następnie zaprezentuję rolę partnerstw w kontekście ważnych koncepcji naukowych, które są rzadko pod tym względem w Polsce analizowane (zrównoważony rozwój, zarządzanie, innowacyjność). Na końcu zaś odniosę się do jakościowej oceny partnerstwa, którą można przeprowadzić w odniesieniu do czynników takich, jak liczba i rodzaj zaangażowanych sektorów, skala partnerstwa, czas jego trwania, charakter zaangażowania partnerów, stopień formalizacji i formę współpracy, stopień jej zaawansowania (głębokość/zakres), etapy procesu, na których włączani są wszyscy partnerzy, a także czynniki sukcesu, bariery i wartość dodana osiągnięta dzięki partnerstwu. Mam nadzieję, że taka charakterystyka międzysektorowości ułatwi zrozumienie różnic i podobieństw pomiędzy poszczególnymi partnerstwami opisanymi w publikacji.

DEFINICJE WSPÓŁPRACY I PARTNERSTWA

Rozważania na temat rozumienia partnerstw warto rozpocząć od zdefiniowania **współpracy**, której partnerstwo jest szczególnym rodzajem. Johan Woltjer analizował współpracę w kontekście planowania przestrzennego, co jest ciekawą perspektywą dla niniejszej publikacji w kontekście jej zorientowania na miasto. Przyjmuje on kompromisową definicję współpracy: *[Jest to] proces podejmowania decyzji, w którym ludzie i organizacje (interesarzowie) komunikują się, aby osiągnąć porozumienie, często poza formalnymi procedurami. Uczestnicy współpracują, aby pogodzić swoje odmienności. Nie wszystkie detale muszą być uzgodnione jako dobre dla wszystkich, ale wszystkie strony muszą uznać ostateczny rezultat za akceptowalny, minimalnie znośny.*

Definicja Woltjera jest zgodna z rozumieniem współpracy dwóch badaczy zajmujących się:

- rozwiązywaniem konfliktów – *[Współpraca to] proces, w którym grupy interesariuszy prowadzą konstruktywną dyskusję i wspólnie wymyślają rozwiązania wychodzące ponad osobiste przekonania i ograniczony punkt widzenia* (Woltjer, 2000, s. 27 za: Ury et al., 1988)
- współpracą międzyinstytucjonalną – *Współpraca to proces, w którym strony widzące różne aspekty problemu mogą konstruktywnie odkrywać swe różnice i szukać rozwiązań wychodzących ponad ich ograniczone pole widzenia. Współpraca jest oparta na prostym powiedzeniu, że dwie głowy to nie jedna i że jeden człowiek po prostu nie jest wystarczająco dobry* (Grey, 1989, s. 5).

Według Woltjera we współpracy zachodzi proces społecznego uczenia się, w którym strony przez interakcje poznają swoje interesy i poglądy w określonym kontekście. W procesie uczenia się mogą się kształtować interesy stron – odróżnia to współpracę od targowania się, gdy interesy są niezmiennie (Woltjer, 2000, s. 28). Uczenie się to proces, w którym ludzie konfrontują się z interesami i wartościami w opiniach innych ludzi. Umożliwia postawienie się w sytuacji innych zaangażowanych we współpracę, dzięki czemu mogą rozwinąć się nowe spojrzenie na sprawę i wiedza (Woltjer, 2000, s. 30 za: Schön, 1983)

Nieuchronnym czynnikiem umożliwiającym efektywną współpracę oraz znaczący konsensus jest współzależność. Oznacza ona sytuację, w której jeden podmiot potrzebuje innych, aby zrealizować cele (Woltjer, 2000, s. 29 za: Teisman, 1992) planowanie powinno być tak zaprojektowane, żeby wypracowane rozwiązania nie mogły być zrealizowane indywidualnie.

Współpraca może odbywać się również w drodze negocjacji, co nawiązuje do matematycznej teorii gier. Ważne jest, aby w procesie negocjacji otwarcie przedstawić wszystkie możliwe korzyści – interesy, ale nie żądania – ze współpracy. Negocjacje powinny trwać aż do wypracowania wspólnych korzyści – lub sposobu pogodzenia odrębnych – we wspólnych działaniach i celu. W efekcie ludzie zdają sobie sprawę z sytuacji *win-win* oraz wspólnych korzyści. Bardzo ważne jest nastawienie *pro* partnerskie na sytuację *win-win* od samego początku – wówczas możliwy jest konsensus, a nie tylko kompromis. Strony ustalają tzw. BATNA (ang. *best alternative to a negotiated agreement*) i grają strategię *win-win*, jeśli są przekonane, że w porównaniu do innych strategii przynosi ona jakąś nadrzędną wartość. Co ważne, zdaniem niektórych autorów *Rozwiązania konsensualne są lepsze – i będą zaakceptowane – tylko jeśli wszystkie uczestniczące w negocjacjach strony będą pewne, że dostaną więcej z negocjowanego porozumienia niż by otrzymały z jednostronnego działania albo z konwencjonalnych sposobów rozwiązywania redystrybucyjnych sporów.* (Woltjer, 2000, s. 28 za: Susskind, Cruikshank, 1987)

W procesie współpracy może również zachodzić perswazja. Jest to proces, w którym niezależni interesariusze próbują wpływać na wzajemne preferencje. Celem jest wspólna satysfakcja z rozwiązania, które proponuje jeden gracz – w tym celu gracz pokazuje dobre strony swojego rozwiązania i przekonuje do niego inne strony, stosując różne formy retoryczne i marketingowe (Woltjer, 2000). W efekcie druga strona dobrowolnie zmienia swoje nastawienie. Powyższy czynnik znacząco odróżnia partnerstwo od współpracy. Nie tylko jeden partner proponuje rozwiązania i przekonuje do nich pozostałych, ale rozwiązanie jest współtworzone przez wszystkich.

Rozważania Woltjera na temat współpracy i możliwych dróg jej przebiegu dobrze podsumowuje ujęty w poniższym schemacie podział na strategie negocjacyjne i zyski każdej z nich.

Zgodnie z nim satysfakcję obu stron z działania we wspólnym celu może przynosić jedna z dwóch sytuacji: kompromis rozumiany jako częściowe odstępianie od swych interesów przez obie strony oraz kompromis traktowany jako wypracowane rozwiązania zachowujące interesy obu stron. Podstawą partnerstwa jest z pewnością konsensualne rozwiązanie.

KONKURENCJA <i>win-loose</i>	KOMPROMIS <i>half-half</i>	KONSENSUS <i>win-win</i>
UNIKANIE <i>lose-lose</i>		DOSTOSOWANIE <i>lose-win</i>

Możliwe strategie negocjacyjne i zysk z każdej z nich. Opracowanie własne na podstawie:
(Woltjer, 2000 za: Dotson, Godschalk, Kaufman, 1989)

Partnerstwo bywa rozumiane na różne sposoby. Może być rozumiane szeroko jako kategoria abstrakcyjna lub długofalowa (Geddes, Benington, 2001, s. 5) lub też wąsko – jako wspólna realizacja działania i projektu (por. Perkowski & Sołomianko, 2009). Poniżej przedstawiono wybrane definicje ilustrujące różne sposoby rozumienia partnerstwa.

ROZUMIENIE PARTNERSTWA

CYTAT

zasada traktowania się i mechanizm ustalania wzajemnych relacji pomiędzy sektorami

*Partnerstwo jest dynamiczną relacją pomiędzy różnymi podmiotami opartą na wzajemnie uzgodnionych celach realizowanych dzięki podzielanemu rozumieniu najbardziej racjonalnego podziału pracy z uwzględnieniem przewagi komparatywnej każdego partnera. Partnerstwo obejmuje wzajemne oddziaływanie przy starannym zachowaniu równowagi między zbliżeniem a autonomią, na którą składa się wzajemny szacunek, równy udział w procesie decyzyjnym, wzajemna odpowiedzialność i przejrzystość.
(Brinkerhoff, 2002, s. 21; tłum. za: Wygnański, 2012, s. 12)*

wspólna realizacja przedsięwzięć

*Partnerstwo to partycypacyjny mechanizm wyznaczania celów powiązany z partycypacyjną metodą ich realizacji.
(Wygnański, 2012, s. 13)*

*Partnerstwo pomiędzy sektorami rozumiane jako dzielenie kosztów, ryzyka i odpowiedzialności otwiera nowe możliwości działania.
(Tennyson, 2003, s.3)*

nowa instytucja mająca strukturę i zasady funkcjonowania

Partnerstwo międzysektorowe to dobrowolne, świadome i strategiczne przymierze partnerów reprezentujących różne sektory: publiczny, komercyjny i pozarządowy. Zostaje ono zawarte w celu realizacji założeń rozwoju zrównoważonego i wszyscy partnerzy wspólnie ponoszą ryzyko, a także dzielą się korzyściami wynikającymi z realizacji celów zarówno kolektywnych, jak i indywidualnych.
(Kaliszewska, 2012, s. 21 za: IBLF)

metoda wykonywania zadań publicznych

Swoisty pluralizm partnerstwa oznacza zaangażowanie różnych sektorów w kreowanie nowego modelu polityki społecznej, co umożliwiłoby przewyższenie sektorowych ograniczeń i wykorzystanie posiadanego potencjału, bez których realizacja idei i zasady zrównoważonego rozwoju nie byłaby możliwa.
(Rymśa, 2004, s. 180)

Sposób wytwarzania wartości dodanej

Partnerstwo to międzyinstytucjonalne, kolaboratywne działanie, które wytwarza innowacyjne, synergiczne rozwiązania i balansuje rozbieżne interesy (ang. concerns) zainteresowanych stron.
(Hardy, Lawrence, Grant, 2005, s. 72)

Z analizy powyższych definicji wyłania się obraz partnerstwa idealnego jako ścisłej, przejrzystej współpracy równych partnerów we wspólnym celu, choć czasem przy zachowaniu odmiennych (niesprzecznych) interesów, na wszystkich etapach projektu: jego inicjowania, realizacji i ewaluacji łącznie z ponoszeniem ryzyka oraz odpowiedzialności za wspólne sukcesy lub porażki.

W niniejszej publikacji przyjmujemy jednak możliwie najszerszą definicję partnerstwa z naciskiem na wartość dodaną, która powstaje w wyniku partnerskiej współpracy. Okazało się, że mimo podobnych idei, każdy z liderów opisanych studiów przypadku rozumie partnerstwo trochę inaczej i odmiennie je realizuje, na co ma wpływ specyficzny kontekst, w którym odbywa się dana inicjatywa. Partnerstwo rozumiemy zatem jako ścisłą współpracę we wspólnym celu podmiotów z co najmniej dwóch różnych sektorów spomiędzy publicznego, prywatnego, naukowego i obywatelskiego, które uznają się za partnerów, i których współpraca umożliwiła udoskonalenie działań i wytworzenie innowacyjnych rozwiązań.

PODŁOŻE FORMALNO-PRAWNE PARTNERSTW MIĘDZYSEKTOROWYCH

Partnerstwo jest traktowane jako zasada realizacji zadań przez najważniejsze instytucje mające wpływ na polityki publiczne. Pokróćce opiszę kontekst zastosowania jej przez wybrane z nich.

Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (dalej OECD, ang. *Organization for Economic Co-operation and Development*), kładzie nacisk na badania w zakresie partnerstw lokalnych. W latach 90. XX wieku prowadzono je w kontekście rozwoju obszarów wiejskich, a na przełomie stuleci poświęcono je ogólnie lokalnemu zarządzaniu. W ich wyniku w 2001 roku opracowano obszerny raport *Local Partnerships for Better Governance*, który wykazał wpływ partnerstw lokalnych na zarządzanie rozwojem (OECD, 2001). W jego następstwie uruchomiono program LEED Programme (*Local Economic and Employment Development*) oraz coroczne spotkania praktyków i badaczy partnerstw i rozwoju lokalnego (*Leed Forum for Partnerships & Local Governance*). Obecnie forum zrzesza 2900 członków z 61 krajów¹. W 2007 roku podczas trzeciego spotkania podpisano *Wiedeńską Deklarację Działania na rzecz Partnerstwa*, której celem jest poprawa zarządzania przez umocnienie dialogu i współpracy pomiędzy twórcami polityki oraz między nimi a pozostałymi podmiotami na szczeblu lokalnym, regionalnym i krajowym, co w efekcie ma sprzyjać rozwojowi ekonomicznemu, spójności społecznej, ochronie środowiska i poprawie jakości życia (OECD, 2010).

Unia Europejska traktuje zasadę partnerstwa jako jedną z podstaw realizacji polityki spójności. Według *Strategicznych Wytycznych Wspólnoty 2007–2013*, partnerstwo na poziomie regionalnym i lokalnym jest gwarantem efektywności polityki spójności w kontekście lizbońskiej agendy reform (Kaliszewska, 2012, s. 22). Dla niektórych autorów partnerstwo było szansą na otwarcie się nowych dróg finansowania wspólnych działań z funduszy strukturalnych UE (Perkowski, Sołomianko, 2009, s. 31). Było to możliwe z uwagi na fakt, iż zasada partnerstwa stała się podstawą projektów realizowanych w ramach programów PHARE (jeszcze przed wstąpieniem Polski do UE), INTERREG, EQUAL, URBACT, JESSICA i LEADER. W ramach tego ostatniego na obszarach wiejskich powstały tzw. Lokalne Grupy Działania, które miały funkcjonować jako partnerstwa na rzecz aktywizacji lokalnej społeczności składające się z miejscowych organizacji pozarządowych, aktywistów i przedsiębiorców.

Obecna umowa partnerstwa Polski z Unią Europejską rekomenduje współpracę międzysektorową w kilku obszarach, podkreślając jej rolę w projektach finansowanych ze środków UE w latach 2014–2020 (Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, 2014, s. 30, 88, 172, 208, 213). Główne obszary, w których współpraca międzysektorowa jest istotna to:

- konsultacje społeczne oraz partnerstwa publiczno-prywatne i publiczno-społeczne jako sposób podniesienia jakości polityk publicznych;²

1. <http://www.oecd.org/employment/leed/forumpartnerships.htm>

2. W szerszym zakresie wykorzystywana będzie partnerska współpraca administracji publicznej z partnerami społecznymi i gospodarczymi oraz organizacjami pozarządowymi, m.in. poprzez zwiększenie efektywności procesów konsultacji społecznych czy realizację projektów w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego, jak i publiczno-społecznego. Należy więc dążyć do wykreowania skutecznych i efektywnych narzędzi i form prowadzenia dialogu społecznego (Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2013, s. 30). Podobne zapisy są zawarte w innych krajowych dokumentach strategicznych.

- współpraca nauki i biznesu w zapewnieniu innowacyjności gospodarki;
- horyzontalna zasada przygotowania i realizacji umowy partnerstwa z UE;
- partnerska współpraca administracji, organizacji pozarządowych i lokalnych przedsiębiorców w ramach RLKS (Rozwój Lokalny Kierowany przez Społeczność) wzorowanych na Lokalnych Grupach Działania, ale możliwych do realizacji również w miastach do 150 tys. mieszkańców jako sposób realizacji celu integracji społecznej;
- partnerstwa gmin w ramach ZIT (Zintegrowane Inwestycje Terytorialne) jako realizacja strategii rozwoju funkcjonalnych obszarów miejskich we współpracy z organizacjami pozarządowymi.

W Polsce najważniejszym źródłem zasady partnerstwa jest Konstytucja, która mówi o dialogu i współpracy społecznej między władzami lokalnymi, organizacjami pozarządowymi i przedsiębiorcami (art. 20): *Społeczna gospodarka rynkowa oparta na wolności działalności gospodarczej, własności prywatnej oraz solidarności, dialogu i współpracy partnerów społecznych stanowi podstawę ustroju gospodarczego Rzeczypospolitej Polskiej.*

Dialogu społecznego nie należy jednak mylić z partnerstwem międzysektorowym. Tego typu przedsięwzięcia mają na celu porozumienie i zestawienie interesów rządu, pracodawców i pracowników. Na poziomie krajowym są to Komisja Trójstronna i komitety monitorujące programy strategii spójności, a na poziomie wojewódzkim są to wojewódzkie komisje dialogu społecznego oraz podkomitety monitorujące sposób wydatkowania funduszy europejskich (Wejcman, 2007, s. 5). Zasady ich funkcjonowania zawiera ustawa z 6 lipca 2001 r. o Trójstronnej Komisji do Spraw Społeczno-Gospodarczych i wojewódzkich komisjach dialogu społecznego.

Podstawę współpracy międzysektorowej w takim rozumieniu, jakie przyjmujemy w niniejszej publikacji, określają między innymi ustawy:

- **o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie**, która daje podstawy do współpracy administracji i organizacji pozarządowych oraz umożliwia partnerską realizację zadań na rzecz społeczności lokalnej w formie inicjatywy lokalnej³, która może być realizowana wspólnymi zasobami przez tę społeczność i administrację;
- **o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy**, która definiuje partnerstwo lokalne jako instytucję rynku pracy,⁴ uczestniczącą w procesie realizacji polityki rynku pracy we współpracy z władzami publicznymi⁵. Ustawa daje również pod-

3. O inicjatywie lokalnej stanowi art. 2 pkt. 4. Ma ona nie tylko stanowić formę realizacji zadań publicznych, ale też pełnić funkcje integracyjno-aktywizacyjne (Czarkowska et al., 2013).

4. Art. 6.

5. Art. 63 ust. 1.

stawę do wsparcia finansowego partnerstw lokalnych;⁶

- **o zasadach prowadzenia polityki rozwoju**, która wprowadza pojęcie projektu partnerskiego i określa możliwość realizacji w ramach partnerstwa projektów finansowanych ze środków europejskich;⁷
- **o partnerstwie publiczno-prywatnym** (dalej PPP), która określa zasady współpracy podmiotu publicznego i partnera prywatnego w ramach wspólnej realizacji przedsięwzięcia opartej na podziale zadań i ryzyka pomiędzy podmiotem publicznym i partnerem prywatnym.⁸

Warto w tym miejscu rozwinąć kwestię współpracy administracji przy realizacji zadań publicznych. Jeśli chodzi o współpracę niefinansową, samorządy mogą organizować konsultacje społeczne i tworzyć zespoły doradcze, aby udoskonalać realizowane przez siebie usługi publiczne i podejmować decyzje oparte na wiedzy i opinii mieszkańców oraz interesariuszy instytucjonalnych. Jeśli chodzi o podstawy współpracy finansowej, administracja może nawiązać relacje z:

- firmami – zlecając zadanie firmie wyłonionej w formie przetargu lub współrealizując je w partnerstwie publiczno-prywatnym;
- organizacjami pozarządowymi – zlecając lub dofinansowując zadanie w formie dotacji dla organizacji wyłonionej w drodze konkursu;
- osobami prywatnymi – zlecając zadania w formie umowy cywilnoprawnej; w ten sposób często odbywa się współpraca z naukowcami (por. Borkowska, 2014).

Wymienione formy współpracy nie oddają jednak istoty partnerstwa – zakładają nierówność stron, określanie założeń realizacji zadania przez jedną stronę a przejmowanie odpowiedzialności za realizację zadania przez drugą z nich. Wyjątkami, które dają nadzieję na możliwość bardziej partnerskiego podejścia do realizacji zadań publicznych jest PPP i inicjatywa lokalna.

6. Art. 64 ust. 4.

7. Art. 28a określa, że partnerstwa są tworzone przez podmioty wnoszące do projektu zasoby ludzkie, organizacyjne, techniczne lub finansowe, realizujące wspólnie projekt na warunkach określonych w porozumieniu lub umowie partnerskiej. Co ważne, ustawa wymaga wyłonienia lidera projektu partnerskiego, który jest oficjalnym beneficjentem, jednocześnie jednak przewiduje partnerskie współzarządzanie projektem. W ustawie określony jest sposób doboru partnerów pod względem wspólnoty celów, doświadczenia, potencjalnego wkładu, ale – co istotne – również współpracy z beneficjentem w trakcie przygotowania projektu. Brakuje jednak ram, zasad do współpracy projektowej, aby przetrzeć i uczynić transparentną ścieżkę jej nawiązywania.

8. Art. 1. Ponadto ustawa mówi m.in. o zasadach doboru partnerów i możliwych formach prawnych współpracy.

Podsumowując, państwo polskie wspiera partnerstwa międzysektorowe realizujące cele z zakresu integracji społecznej⁹, lokalnego rynku pracy¹⁰ oraz usług publicznych¹¹. W większym zakresie partnerstwo promuje Unia Europejska, która poza wymienionymi wyżej obszarami inicjuje partnerskie działania Polski dotyczące zarządzania publicznego czy innowacyjności gospodarki. Dwa ostatnie obszary bada również OECD.

PARTNERSTWA WEDŁUG WYBRANYCH NURTÓW NAUKOWYCH

Silne umocowanie prawne partnerstw międzysektorowych w pewnych dziedzinach jest odzwierciedlone w literaturze naukowej. Wśród polskich źródeł znacznie łatwiej znaleźć opracowania dotyczące partnerstw w zakresie aktywizacji społecznej i rynku pracy, podczas gdy w źródłach zagranicznych nacisk położony jest na partnerstwo jako metodę zarządzania i wytwarzania innowacji. Ze względu na widoczne luki w polskiej literaturze w rozdziale rozwinę dwa ostatnie zagadnienia oraz trzecie, które nie znalazło wyrazu w partnerskim podejściu opisywanych instytucji, a stanowi istotny nurt działań i badań na ten temat. Jest to zrównoważony rozwój, od którego rozpoczną rozważania teoretyczne na temat partnerstw.

W zakresie **zrównoważonego rozwoju** powstają obecnie prawdopodobnie największe partnerstwa w skali globalnej. Angażują się w nie międzynarodowe organizacje pozarządowe (np. Unicef), korporacje (np. Microsoft) i rządy wysoko rozwiniętych państw (np. Wielka Brytania). Działania te oparte są na fundamentach ważnych, światowych instytucji, takich jak Organizacja Narodów Zjednoczonych, która w latach 1992–2002 podczas szczytów poświęconym sprawom środowiska i rozwoju, *problemom rozwoju populacji, urbanizacji, równości płci, rozwoju społecznego* uznała „partnerską współpracę angażującą sektor publiczny, sektor gospodarczy i organizacje pozarządowe za podstawę w dążeniu do osiągnięcia rozwoju zrównoważonego na szczeblu globalnym” (Tennyson, 2003, s. 3). Działania w tym zakresie zostały obszernie opisane i przeanalizowane przez brytyjską organizację The Partnerships Brokers Association¹², która powstała w wyniku realizacji programu *The Partnering Initiative* przez The International Business Leaders Forum finansowanego przez Księża Walii¹³. Na podstawie doświadczeń liderów partnerstw wchodzących w skład

9. W tym zakresie działa również szereg organizacji pozarządowych, m. in. sieć CAL: <http://www.cal.org.pl/siec-instytucji-cal/czym-jest-siec-cal/o-sieci>

10. Naukowe ujęcie partnerstw międzysektorowych w zakresie polityki rynku pracy zob. (Grewiński, 2009). Ważny nurt związany z rynkiem pracy to również koncepcja ekonomii społecznej, która także nawiązuje do idei partnerstwa – zob. np. (Cibor et al., 2012; Wejman, 2007). W tym zakresie oprócz organizacji pozarządowych działają również ośrodki pomocy społecznej, które w ustawie mają podstawę do tworzenia partnerstw lokalnych. Efekt tego mechanizmu widać np. w aktywności OPS-ów w Warszawskiej Sieci Partnerstw Lokalnych koordynowanej przez Stowarzyszenie BORIS w ramach Stolecznego Centrum Współpracy Obywatelskiej (Jordan, 2010; Wachowski, 2009).

11. Ustawy umożliwiają zlecenie zadań publicznych podmiotom prywatnym i pozarządowym. Niektóre formy oznaczają jedynie współpracę, podwykonawstwo, a inne umożliwiają bardziej partnerskie relacje. Te ostatnie nie są jednak powszechne i jeśli dochodzi do zacieśnienia współpracy na różnych jej etapach oraz do równego traktowania, to jest to jedynie zastugą tzw. czynnika ludzkiego.

12. Więcej informacji na stronie <http://www.partnershipbrokers.org/>

13. Więcej informacji na stronie <http://thepartneringinitiative.org/>

inicjatywy skonstruowano metodę ich budowania. Metoda zakłada równomierne zaangażowanie i odpowiedzialność biznesu, podmiotów publicznych i pozarządowych w rozwiązywanie problemów związanych z ochroną środowiska. Obejmuje system szkoleń, zasad komunikacji i innych narzędzi inicjowania, realizacji i ewaluacji partnerstw międzysektorowych. Wiedza zgromadzona podczas *The Partnering Initiative* jest przekazywana w programie studiów podyplomowych na Uniwersytecie w Cambridge w całości poświęconych partnerstwom. Jeśli chodzi o rekomendowaną przez PBA formę inicjatyw partnerskich, są to umowy partnerstwa, pozwalające na zagwarantowanie równego podziału wkładu, obowiązków, korzyści i ryzyk podczas współpracy. Porozumienia, często międzynarodowe, mają najczęściej rangę listu intencyjnego, natomiast sprawy finansowe załatwiane są odrębnymi umowami. W Polsce metodykę PBA wdrażała krakowska Fundacja Partnerstwo dla Środowiska.

Inny rodzaj działań nakierowanych na zrównoważony rozwój jest realizowany poprzez działania typu CSR, Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility*). Są to działania, w których korporacja przekazuje część swoich zysków na cele społeczne, zazwyczaj w formie darowizny na rzecz organizacji pozarządowej, która uczyni z nich pożytek publiczny. Rzadko zdarza się, że do realizacji wspólnych celów – a przecież podobnymi zajmują się administracja i uczelnie – zapraszani są inni partnerzy niż pozarządowi i prywatni. Partnerstwo nie jest w CSR zasadą i zdarza się, że organizacje stają się podwykonawcami zadań zleconych przez firmy, nie uczestnicząc w kształtowaniu projektu tak, aby przyniósł jak najlepsze efekty i był skoordynowany z podobnymi działaniami. Wówczas projekty CSR stają się tanią formą marketingu firmy, ocieplając jej wizerunek w oczach klientów. Często jednak z inicjatywy lidera CSR w danej firmie projekty społecznej odpowiedzialności biznesu wchodzą o szczebel wyżej i realizują zasadę partnerstwa, podnosząc jakość produktów i osiąganych korzyści społecznych. Forma realizacji inicjatyw partnerskich zależy od okoliczności, ale najczęściej różnego rodzaju zasoby przekazywane są przez firmę w postaci darowizny, umowy o dzieło lub innego porozumienia.

Na zasadzie partnerstwa oparty jest cały nurt **nauk o zarządzaniu** związany z tzw. współrządzeniem (ang. *New Public Governance*, dalej NPG). W uproszczeniu współrządzenie można zdefiniować jako zarządzanie publiczne, w którym administracja w procesie przygotowania i realizacji polityk publicznych inicjuje dialog między instytucjami z różnych sektorów w celu skoordynowania ich działań i uwzględnienia ich wiedzy, zasobów i potrzeb (interesów), które mają wpływ na kształt tych polityk. Nurt powstał na początku XXI wieku pod wpływem zmiany trendów w administracji. Najważniejsze z nich to:

- wielość, złożoność i rozproszenie polityk i usług publicznych. W tym samym czasie dzieje się tyle złożonych procesów, które mają wielu twórców i wykonawców, że znacząca dla powodzenia ich wszystkich staje się współzależność i współodpowiedzialność. Konieczne stają się negocjacje i alokacja zasobów;

- globalne innowacje i zjawiska – konieczność elastycznych rządów poprzez reagowanie na bieżące wyzwania. Efektami są np. e-administracja, prywatyzacja, sieci relacji i organizacji, uwzględnienie ponadnarodowych organów zarządzających, np. Banku Światowego;
- zaangażowanie obywateli i ich chęć udziału w dialogu i zarządzaniu (a więc nie tylko konsultacje, ale konsensus i kolektywny proces decyzyjny). Wymiar ludzki staje się niezbędny do poprawy jakości usług publicznych i sytuacji społeczeństwa oraz niezbędny w rozwoju samej organizacji.

Przez badaczy NPG organizacje publiczne zostały przyrównane do mózgu, ponieważ tak jak on muszą podejmować wiele czynności na raz, być wielofunkcyjne oraz cechować się elastycznością i kreatywnością. Zgodnie z metaforą mózgu w NPG ważna jest swoboda działania – ważna jest znajomość ograniczeń i możliwość wykonywania wszystkiego, co nie jest zabronione, nie zaś zawężanie działalności do sztywnych celów i prerogatyw. Ponieważ zarządzanie powinno być długookresowe i wychodzić poza czas urzędowania rządzących, zależy nie tylko od nich. Powinno uwzględniać wpływ kontekstu, środowiska i innych aktorów. Ważna jest przejrzystość i powszechne zrozumienie długofalowych celów, aby wielu aktorów mogło je współrealizować.

Według badaczy NPG administracja powinna pracować bez hierarchii, na zasadzie sieci, partnerstwa i dialogu, podejmując współpracę na wszystkich płaszczyznach: wewnątrzinstytucjonalną i międzyinstytucjonalną w wymiarze horyzontalnym i wertykalnym. Zarządzaniu w każdej z wyżej wymienionych płaszczyzn naukowcy poświęcili wiele uwagi.¹⁴ Wśród tych skomplikowanych uwarunkowań współpraca w wymiarze międzyinstytucjonalnym i horyzontalnym ma m.in. zachować balans między sektorami prywatnym, publicznym i *non-profit*. Jest to niezwykle ważny aspekt dla niniejszej publikacji z uwagi na uzasadnienie i wskazanie celowości równych, partnerskich relacji różnych podmiotów.

Z koncepcją NPG związany jest również intensywnie rozwijający się w Polsce nurt partycypacji obywatelskiej i dialogu obywatelskiego. Zwraca on uwagę na konieczność włączenia mieszkańców i interesariuszy instytucjonalnych w proces kształtowania polityk publicznych, w tym przygotowywania tzw. budżetów obywatelskich. Do wypracowania partnerskich relacji między formalnymi decydentami a interesariuszami potrzebna jest intensywna edukacja i wiele dobrych praktyk na niższych szczeblach partycypacji. Umożliwi to zbudowanie wzajemnego zrozumienia i zaufania między przyszłymi partnerami.

Badacze **innowacyjności** traktują partnerstwa jako źródła pozyskiwania i środowisko wytwarzania nowej wiedzy dzięki niespotykanym dotąd połączeniom. Partnerstwa są rów-

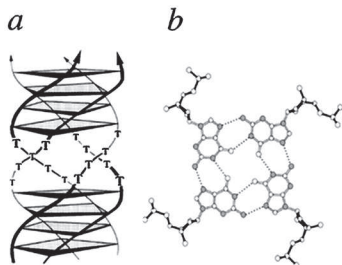
14. Zob. np. (Agranoff, 2006; O’Leary Vij, 2012)

niez istotne w kontekście innowacyjności pod względem środowiska sprzyjającego kreatywności, również w miejscach współpracy międzyinstytucjonalnej – klastrach. Każdy z sektorów ma specyficzny rodzaj wiedzy i kontekst jej analizowania, dlatego partnerstwa międzysektorowe są dla innowacyjności szczególnie cenne.

Podstawą międzysektorowego myślenia o innowacyjności jest koncepcja potrójnej helisy, zgodnie z którą administracja ma ściśle współpracować z biznesem i uniwersytetami, aby dzięki relacjom i wymianie wiedzy między nimi maksymalnie zwiększyć lokalny innowacyjny potencjał (Etzkowitz, Leydesdorff, 2000). Nazwa poczwórna helisa nawiązuje do biologii. Splecione i powiązane sektory, które powinny ze sobą współpracować, porównano do ludzkiego DNA.

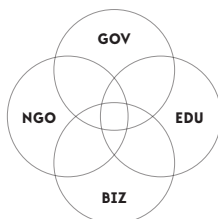
Koncepcja ewoluowała i zaczęto zastanawiać się nad źródłem wiedzy o potrzebach odnośnie do funkcjonalnych innowacji oraz o potencjalnych użytkownikach wdrożonych innowacji. Uznano, że taką wiedzę mają mieszkańcy i organizacje społeczne. W ten sposób badacze uwzględnili w modelu innowacji sektor obywatelski i stworzyli koncepcję poczwórnej helisy (Carayannis, Campbell, 2009; Carayannis, 2013).

Model innowacji według koncepcji poczwórnej helisy w porównaniu do biologicznego wzorca ilustruje poniższy rysunek:



Rysunek 1. Biologiczny model poczwórnej helisy.

Źródło: (Schaffitzel, 2001) a: układ wiązek w helisie, b: przekrój poprzeczny helisy



Rysunek 2. Model innowacji według koncepcji poczwórnej helisy.

Opracowanie własne na podstawie (Carayannis, 2013, p. 4)

Zgodnie z założeniami koncepcji każdy sektor ma istotny wkład w innowacyjność regionu:

- sektor publiczny (GOV) formułuje polityki dotyczące innowacyjności oraz udziela wsparcia finansowego i doradczego,
- sektor prywatny (BIZ) podejmuje przedsięwzięcia biznesowe i rozwija koncepcje produktów i usług,
- sektor naukowy (EDU) tworzy zasoby ludzkie niezbędne dla rozwoju innowacji oraz wkład w postaci B+R, inkubatorów i *spin-offów*,
- sektor obywatelski (NGO) dostarcza informacji o potrzebach użytkowników potencjalnych innowacji.

W Polsce model ten nie został wyczerpująco opisany (np. Knop, Mendel, Macelko, 2011). Sektor nauki bywa najczęściej pomijany lub wyodrębniany w opracowaniach dotyczących partnerstw. Prawdopodobnie uwzględnia się go jako część sektora publicznego. Nie jest to jednak właściwe podejście, ponieważ uniwersytety bywają finansowane ze źródeł prywatnych oraz spełniają zupełnie inne funkcje niż administracja. Za granicą koncepcja jest nie tylko upowszechniona w literaturze, ale była nawet poddawana pilotażowym projektom mającym na celu wytworzenie lokalnych innowacji (np. w ramach unijnego programu INTERREG projekt CLIQ – Tworzenie Innowacji Lokalnych poprzez Poczwońską Helisę (ang. *Creating Local Innovation through Quadruple Helix*), (por. Ahonen, Hämäläinen, 2012).

Właśnie na koncepcji poczwórnej helisy oparto w publikacji rozróżnienie sektorów na publiczny, prywatny, naukowy i obywatelski oraz dostrzeżenie w ich współpracy szczególnej potencjalnej wartości dla rozwoju lokalnego miast. Sama współpraca wewnątrz poczwórnej helisy może być jednak analizowana pod wieloma względami i w różny sposób definiowana.

ELEMENTY RÓŻNICUJĄCE PARTNERSTWA

W publikacji proponujemy analizę partnerstw opisanych w studiach przypadku poprzez rozróżnienie dziesięciu czynników. Ich lista powstała na podstawie wybranej literatury na temat partnerstw i jest próbą uporządkowania różnych elementów partnerstwa. W ten sposób łatwiej je różnicować, analizować i porównywać ze sobą. Wybrane z nich omówiono bardziej szczegółowo w dalszej części rozdziału.

CZYNNIK RÓŻNICUJĄCY**CECHY CZYNNIKA**

Konfiguracja – Liczba i rodzaj zaangażowanych sektorów

- dwustronne,
- trójstronne,
- czterostronne;

Skala partnerstwa

- mikro: punktowe, liniowe, lokalne,
- midi: metropolitalne, regionalne, krajowe,
- makro: międzynarodowe, globalne;

Czas trwania

- projektowy – jednorazowy,
- krótkotrwały,
- cykliczny,
- długotrwały;

Charakter współpracy i wkład każdego z partnerów

- merytoryczny,
- organizacyjny,
- finansowy,
- promocyjny;

Forma i stopień formalizacji

- nieformalne,
- formalne;

Fazy, etapy procesu budowania partnerstwa

- inicjowania,
- realizacji,
- ewaluacji;

Głębokość, stopień zaawansowania współpracy partnerskiej

- rytualne, formalne porozumienie,
- informowanie,
- konsultowanie,
- inspirowanie,
- współtworzenie koncepcji,
- współtworzenie planu,
- realizacja części zadania,
- współrealizacja i współodpowiedzialność,
- współwłasność efektów,
- trwały proces wspólnego osiągnięcia celu.

CZYNNIK RÓŻNICUJĄCY	CECHY CZYNNIKA
Czynniki sukcesu	<ul style="list-style-type: none"> • zewnętrzne, • wewnętrzne;
Bariery	<ul style="list-style-type: none"> • zewnętrzne, • wewnętrzne;
Wartość dodana	<ul style="list-style-type: none"> • dla jakości projektu, • dla społeczności/miasta, • dla każdego partnera.

Liczba zaangażowanych w partnerstwo sektorów może wynosić od 1 do 4, przy czym liczba partnerów w każdym sektorze nie jest ograniczona. Ponieważ rodzaj zaangażowanych w partnerstwo sektorów może być różny, możliwych jest 11 konfiguracji partnerstw międzysektorowych: czterostronna, 4 trójstronne i 6 dwustronnych.

Poszczególne dziedziny nauki i praktyki skupiają się najczęściej jedynie na wybranych konfiguracjach partnerstw. Na przykład w kontekście aktywizacji lokalnej społeczności najczęściej mówi się o współpracy sektora publicznego, prywatnego i obywatelskiego, zaś w przypadku inicjatyw typu B+R badacze zajmują się biznesem i nauką, czasem angażując również administrację. Wynika to z faktu, że nie zawsze udział danego sektora jest tak ważny, jak innego. Jednak w obliczu coraz bardziej ząębających się właściwości sektorów warto zawsze zadać sobie pytanie, co każdy sektor mógłby wnieść do danego przedsięwzięcia, aby powstała jak największa wartość dodana.

RODZAJ PARTNERSTWA	ZAAANGAŻOWANE SEKTORY	GOV	EDU	BIZ	NGO
Podwójne	GOV + EDU	■	■		
	GOV + BIZ	■		■	
	GOV + NGO	■			■
	EDU + BIZ			■	■
	EDU + NGO		■	■	
	BIZ + NGO		■		■
Potrójne	GOV + EDU + BIZ	■	■	■	
	GOV + EDU + NGO	■		■	■
	GOV + BIZ + NGO	■	■		■
	EDU + BIZ + NGO		■	■	■
Poczwórne	GOV + EDU + BIZ + NGO	■	■	■	■

GOV – publiczny

EDU – naukowy

BIZ – prywatny

NGO – obywatelski

Skala partnerstwa to prosty czynnik pozwalający ocenić, na jakim obszarze współpracowali partnerzy. W skali mikro może to być konkretny problem lokalny lub miejsce – np. park, ciąg – np. ulica czy też miasto lub jego dzielnica. Do skali midi można zakwalifikować współpracę w ramach obszaru metropolitalnego, regionu lub całego kraju. Skalę makro chcemy rozumieć jako współpracę międzynarodową.

Czas trwania określa, czy partnerstwo jest podejmowane w celu realizacji projektu, czy też realizacji większej liczby celów przez określony czas. Najczęściej w literaturze stosowany jest podział na partnerstwa jednorazowe (np. wspólny projekt) i długotrwałe (np. wieloletnie lub bezterminowe porozumienie o współpracy). W publikacji proponujemy wyodrębnić dodatkowo partnerstwo cykliczne, w którym współpraca podejmowana jest regularnie, jednak nie w sposób trwały (np. coroczna organizacja kolejnych edycji wydarzenia) oraz krótkotrwałe, zakładające współpracę w różnych wymiarach przez jasno określony czas (np. porozumienie o współpracy na kilka miesięcy lub lat).

Charakter współpracy określa rodzaj zaangażowania każdego z partnerów. Najogólniej można przyjąć, że wkład merytoryczny wskazuje na wiedzę i potencjał kreatywny, które wzbogaciły partnerstwo. Organizacyjny charakter zaangażowania partnera oznacza jego udział w zarządzaniu, dostarczeniu odpowiednich zasobów materialnych oraz umiejętności, dzięki którym możliwe są przygotowanie i realizacja wspólnego przedsięwzięcia. Wkład finansowy oznacza oczywiście inwestycję pieniężną. Zaangażowanie promocyjne można zaś uznać za użycie identyfikacji wizualnej, kanałów komunikacji i sieci kontaktów partnera w taki sposób, aby zwiększyć zasięg i grono odbiorców wspólnego przedsięwzięcia.

Kolejnym czynnikiem różnicującym partnerstwa międzysektorowe jest **forma, w której odbywa się współpraca**. Po pierwsze trzeba uwzględnić, czy współpraca jest nieformalna lub formalna. Po drugie uszczegółowieniem stopnia formalizacji jest konkretna forma, w której współpraca jest zawierana. Aby ułatwić analizę przypadków opisanych w publikacji, utworzyłam listę wybranych na podstawie literatury częstych form współpracy międzysektorowej. Aby je dodatkowo uporządkować, podzieliłam je na takie, z których mogą korzystać wszystkie sektory oraz dedykowane partnerstwom w poszczególnych konfiguracjach. Oczywiście każda z form umożliwia współpracę w innym stopniu głębokości i wybór każdej z nich będzie tę głębokość warunkował. Nie wszystkie też umożliwiają współpracę wielu równorzędnych partnerów, a jedynie tworzą relację lider – partner (np. umowa o dzieło i umowa wolontariacka). Przykładowe formy współpracy międzysektorowej dostępnej dla wszystkich sektorów w dowolnej konfiguracji to:

- umowa o dzieło, realizacja zadania na rzecz partnera;
- wolontariat (umowa wolontariacka);
- list intencyjny;
- umowa konsorcjum;
- umowa partnerska z ustawy o prowadzeniu polityki rozwoju (z wykluczeniem sektora publicznego i wyłącznie na cele projektowe, ubiegając się o dofinansowanie);
- porozumienie o współpracy;
- program współpracy;
- wspólny projekt;
- szkolenia i warsztaty;
- wymiana danych, wiedzy i doświadczeń;
- wspólne konferencje, seminaria, targi;
- wzajemne patronaty;
- publikacje, ewaluacje i inne opracowania;
- konkursy na prace dyplomowe;
- praktyki studenckie;

- konsultacje;
- zespoły robocze/eksperckie/doradcze.

Ponadto najbardziej zróżnicowane są rodzaje współpracy dwustronnej, choć w konfiguracjach bez udziału sektora publicznego wypracowano mało specyficznych, dedykowanych form. Można jednak wyróżnić umowę darowizny typową dla relacji biznesu i administracji czy inwestycje typu B+R (w Badania i Rozwój) pomiędzy sektorem prywatnym a naukowym. Najwięcej form wypracowano na potrzeby współpracy administracji i innych sektorów. Można wśród nich wyróżnić np.:

1. W relacji GOV + BIZ (por. Perkowski, Sołomianko, 2009):
 - partnerstwo publiczno-prywatne,
 - kontrakty po przetargu na realizację zadania przez BIZ,
 - umowy leasingowe,
 - koncesje.
2. W relacji GOV + NGO (por. Jabłońska, Drazba, 2009):
 - konkurs na realizację zadania przez NGO,
 - dotacja dla NGO,
 - Komisje Dialogu Społecznego,
 - inicjatywa lokalna,
 - partnerstwo publiczno-społeczne,
 - partnerstwo lokalne (rynek pracy),
 - programy współpracy.
3. W relacji GOV + EDU (por. Borkowska, 2014):
 - dotacje dla EDU,
 - programy stypendialne,
 - studia podyplomowe dla GOV,
 - zlecenie badania.

Dla partnerstw trój- i czterostronnych jak dotąd nie wypracowano odrębnych form współpracy. Ich współpraca może odbywać się na podstawie szczególnych typów form wymienionych jako uniwersalne, np. porozumienie Lokalnej Grupy Działania. Najczęściej jednak takie wielostronne porozumienia równorzędnych partnerów nie rodzą skutków prawnych. Aby zyskać podstawę prawną, zdarza się również podpisywanie wielu bliźniaczych porozumień lub umów dwustronnych. Ze względu na trend partnerstw w wymiarze lokalnym to samorządy powinny wydać prawo miejscowe dające podstawę legalnej współpracy gwarantującej równość stron i zasadę partnerstwa.

Proces realizacji inicjatywy partnerskiej składa się z pewnych powtarzalnych **faz, etapów**, w które włączeni są wszyscy partnerzy. Powstało wiele koncepcji ukazujących różne szczegóły każdej fazy w zależności od koncepcji, na tle której partnerstwo akurat jest analizowane. Z wybranej literatury naukowej i praktycznej wynika, że partnerstwo składa się z trzech wspólnych dla różnych modeli głównych etapów: inicjowania, realizacji i ewaluacji. W fazie inicjowania wyodrębniane bywają kolejne etapy, np. ustalenie zakresu działania, identyfikacja potencjalnych partnerów, zawiązanie partnerstwa i planowanie wspólnych działań oraz zasad zarządzania nimi. W fazie realizacji wyróżniane są etapy, np. zapewnienia potrzebnych zasobów, wdrożenie. Faza ewaluacji jest często rozbudowywana i w efekcie wyodrębniane są etapy monitoringu (sprawdzenia, czy partnerstwo spełniło zakładane cele), przeglądu struktury, korekty, instytucjonalizacji, wreszcie kontynuacji lub zakończenia współpracy partnerskiej (Tennyson, 2003, s. 4). Ważne jest, że na każdym etapie istotne mogą być różne czynniki sukcesu i bariery warunkujące powodzenie danej fazy. W przyszłości warto ująć zależności między nimi w kolejnych badaniach poświęconych współpracy międzysektorowej.

Stopień zaawansowania współpracy partnerskiej, czy też jej **głębokość**, oznacza zaangażowanie poszczególnych partnerów w projekt i wypracowanie wartości dodanej. Można go przedstawić w formie drabiny, na której proponuję wyodrębnić 10 stopni głębokości współpracy widocznych na poniższym schemacie. Definicja, na którym stopniu zaczyna się partnerstwo, podejmowana jest zazwyczaj zgodnie z indywidualnym wyczuciem. Właśnie przez tę niejasność nastąpiła inflacja pojęciowa, o której pisano na początku. Również autorzy opisywanych w publikacji studiów przypadku różnie pojmują partnerstwo i ich działania umiejscowione są na innych szczeblach drabiny. Trudno ocenić głębokość partnerstwa międzysektorowego, ponieważ najczęściej współpracuje w nim więcej niż dwóch partnerów. Z jednym partnerem relacja może być zaawansowana, a z innym może to być utrudnione z uwagi na rozmaite czynniki. Wydaje się jednak, że poniżej szczebla „współtworzenie” nie może być mowy o partnerstwie ze względu na daleko idącą nierówność stron i brak jakichkolwiek wspólnych decyzji lub działań. Poszczególne stopnie drabiny można scharakteryzować poprzez typowe dla swojej roli we współpracy komunikaty partnerów. Są one przedstawione w tabeli.

**STOPIEŃ ZAAWANSOWANIA
WSPÓŁPRACY PARTNERSKIEJ**

KOMUNIKATY PARTNERÓW

trwały/zinstytucjonalizowany proces tworzenia i wykonywania	<i>Ustalmy, że będziemy robić razem Z przez określony lub nieokreślony czas</i>
współwłasność	<i>Skoro zrobiliśmy razem Z, to dzielimy wynikające z niego ryzyka i korzyści</i>
współrealizacja	<i>My robimy X, a wy Y, ale razem zastanówmy się jak oba zrobić najlepiej by razem powstało Z, za które wspólnie bierzemy odpowiedzialność</i>
realizacja części zadania	<i>wymyśliliśmy razem Z, sami robimy część X i jesteśmy za nią odpowiedzialni</i>
współtworzenie	<i>Biorąc pod uwagę wasze wartości i pomysły X, moglibyśmy dotożyć Y i dążyć do Z</i>
konsultowanie	<i>Jak będziecie robić X, to weźcie pod uwagę/ zróbcie to w sposób Y</i>
inspirowanie	<i>Moglibyście zrobić X</i>
informowanie, wymiana wiedzy	<i>My robimy X, a wy?</i>
porozumienie formalne, rytualne, bez wartości dodanej	<i>Robicie fajną rzecz X, wesprzemy was naszym logo</i>

Rysunek 3. Stopień zaawansowania współpracy partnerskiej. Opracowanie własne na podstawie literatury (m.in. Brinkerhoff, Brinkerhoff, 2011; Hryniewiecka, Siemion, 2009; Wygnański, 2012)

Czynniki sukcesu mają wpływ na powodzenie współpracy partnerów. Wewnętrzne mogą występować po stronie każdego z partnerów (np. znajomość osobista przed nawiązaniem partnerstwa, otwartość na innych), zaś zewnętrzne mogą zależeć od kwestii niezależnych od partnerów (np. możliwość uzyskania dofinansowania na cele partnerstwa, istnienie klarownej formy prawnej). Należy je odróżnić od sposobów intensyfikowania czynników sukcesu, a więc sytuacji, w której próbuje się wywołać wystąpienie czynników sukcesu. Na przykład sposobem na zawarcie osobistych znajomości z przedstawicielami innych sektorów może być częste uczestnictwo w wydarzeniach, na których można ich spotkać, zaś otwartość na innych można uzyskać dzięki zorganizowaniu spotkania w neutralnym i przyjaznym miejscu.

Barьеры hamują rozwijanie współpracy partnerskiej. Zależne od samych partnerów są bariery wewnętrzne (np. wzajemne uprzedzenia, brak wiedzy o wartych ustalenia szczegółach), zaś do barier zewnętrznych należą np. niesprzyjający kontekst polityczny lub kryzys finansowy. Bariery należy odróżnić od sposobów ich przełamania, a więc sytuacji, w której próbuje się je wyeliminować i dzięki temu rozwinąć współpracę. Na przykład wzajemne uprzedzenia i brak wiedzy o wartych ustalenia szczegółach można spróbować rozwiązać,

organizując spotkanie z potencjalnym partnerem przy udziale profesjonalnego moderatora, który zadba o zachowanie interesów obu stron, zapewni równość ich relacji i wprowadzi do agendy wszystkie konieczne do ustalenia kwestie.

Wartość dodana to korzyści ze współpracy płynące do różnych podmiotów. Każdy partner dzięki zaangażowaniu we współpracę chce osiągnąć pewne interesy, które mogą być różne, ale niesprzeczne z interesami innych. Literatura dostarczyła wiele analiz na temat motywacji przyświecających poszczególnym sektorom przy angażowaniu się w partnerstwa. Dla biznesu są to stereotypowo korzyści promocyjne, dla administracji poprawa jakości usług publicznych, dla nauki pozyskanie danych do badań i wdrożenie wyników innych, a dla organizacji pozarządowych sprawniejsza realizacja celów społecznych (np. Kaliszewska, 2012). W rzeczywistości korzyści te wydają się być dużo bardziej skomplikowane, co ukazują opisane w publikacji studia przypadków. Niejednokrotnie motywacją wszystkich sektorów do zaangażowania się we współpracę jest pozyskanie nowej wiedzy i zdobycie szerszego grona odbiorców swoich działań. Korzyści indywidualne nie są jednak głównym aspektem, według którego warto analizować wartość dodaną uzyskaną dzięki partnerstwom.

Dla jakości samego projektu wartością dodaną może być np. zgromadzenie większej ilości zasobów, zwiększenie szybkości realizacji i zasięgu projektu czy wzmocniona koordynacja podobnych i uzupełniających się działań. Wreszcie dla ogółu mieszkańców miasta, w którym partnerstwo jest realizowane, korzyścią może być przede wszystkim poprawa jakości życia np. przez wprowadzenie usprawnień w przestrzeni miejskiej, wdrożenie innowacyjnych rozwiązań do życia codziennego. Podczas analizy studiów przypadku partnerstw międzysektorowych rekomenduję zwrócenie szczególnej uwagi na dwa ostatnie rodzaje wartości dodanej.

PODSUMOWANIE

W rozdziale uporządkowałam część wiedzy na temat współpracy międzysektorowej, ukazując jej podstawy instytucjonalne i formalno-prawne oraz teoretyczne.

Współpraca definiowana jest przez badaczy jako relacja, w której strony poznają swoje punkty widzenia i na różne sposoby starają się znaleźć wspólne rozwiązanie. Do współpracy dochodzi wtedy, gdy wszystkie strony spodziewają się w jej wyniku lepszego efektu niż z działania w pojedynkę. Jeśli od początku stronom towarzyszy nastawienie na owocną współpracę, możliwe jest wypracowanie konsensusu (*win-win*), zamiast kompromisu (*half-half*) lub jednostronnie wygranych relacji.

Partnerstwo jest rozumiane jako bardziej zaawansowana współpraca, w której między partnerami zachodzi równowaga relacji. Partnerstwo polega na współtworzeniu wspól-

nego przedsięwzięcia, a następnie dzieleniu odpowiedzialności za jego realizację i efekty – korzystne i niekorzystne. Dzięki różnicom między sektorami upatruje się w nim potencjalnego uzupełnienia zasobów oraz tworzenia nowych rozwiązań.

Z instytucjonalnego punktu widzenia OECD traktuje partnerstwa jako narzędzie rozwoju i zarządzania lokalnego, zaś Unia Europejska widzi w nich metodę rozwijania aktywności zawodowej i obywatelskiej, poprawy jakości zarządzania publicznego oraz rozwoju innowacyjności. Partnerstwa wspiera też Bank Światowy, głównie w zakresie zrównoważonego rozwoju. Państwo polskie jak na razie dało podstawy do tworzenia partnerstw w zakresie rynku pracy, usług publicznych, aktywności lokalnej i realizacji projektów – przede wszystkim dofinansowanych z Unii Europejskiej.

Aktywizacja zawodowa i obywatelska to silne strony polskiej praktyki i teorii w zakresie partnerstw międzysektorowych. Polska literatura na ten temat jest obfita w opracowania naukowe i praktyczne. Widać tu efekt podstaw formalno-prawnych, które w tym zakresie wykształciły opisane instytucje. W wymienionych koncepcjach podkreślana jest rola współpracy sektorów publicznego, prywatnego i pozarządowego. W zakresie zrównoważonego rozwoju dominuje model współpracy trójstronnej, w której biznes, administracja i organizacje pozarządowe powinny brać wspólną odpowiedzialność za kwestie środowiska. Na podstawie doświadczeń współpracy w tym zakresie wykształcono metodologię budowania i realizacji partnerstw międzysektorowych. Koncepcja współzarządzania kładzie nacisk na wieloaspektowość polityk publicznych i współzależność aktorów, którzy mają wpływ na ich tworzenie i wdrażanie. Ważny jest balans między partnerami w relacjach horyzontalnych i wertykalnych, w tym również w ujęciu międzysektorowym. Wreszcie koncepcja poczwórnej helisy w zakresie innowacyjności opisuje cztery sektory, na których współpracy powinien opierać się rozwój: prywatny, publiczny, naukowy i obywatelski.

Partnerstwa różnią się między sobą wieloma aspektami: liczbą i rodzajem zaangażowanych sektorów, skalą, czasem trwania, charakterem zaangażowania partnerów, stopniem formalizacji i formą współpracy, głębokością rozumianą jako stopień zaawansowania współpracy, a także etapami procesu, na których włączani są wszyscy partnerzy. Najlepiej umocowane prawnie są partnerstwa dwustronne, stąd nawet jeśli porozumienie dotyczy większej liczby podmiotów, często stosuje się kilka takich umów pomiędzy podwójnymi konfiguracjami partnerów zamiast jednej – wspólnej. Wielostronne relacje przybierają również postać porozumień nieformalnych lub nierodzających skutków prawnych, np. listu intencyjnego. Przybliżono również kwestie czynników sukcesu i barier rozwijania współpracy partnerskiej oraz omówiono różnice między wartością dodaną osiągniętą dzięki partnerstwu z korzyścią dla samego projektu, dla ogółu mieszkańców i miasta oraz dla każdego z partnerów.

Przy doborze studiów przypadków kluczowy był właśnie element wartości dodanej partnerstw, która może być wytworzona tylko podczas współpracy partnerskiej, ponieważ partnerzy pod swoim wpływem – zderzając swoje odmienne perspektywy, wiedzę i doświadczenia – budują nowe rozwiązania. Dzięki temu partnerstwa mogą podnosić jakość i innowacyjność wspólnych przedsięwzięć (Hardy, Lawrence, Grant, 2005). Ponadto dzięki partnerskiemu połączeniu zasobów: materialnych, wiedzy, usług i sieci kontaktów przedsięwzięcia te mogą być realizowane szybciej, lepiej i w większym zasięgu. Ma na to wpływ fakt, że przy równym traktowaniu się i wymianie doświadczeń w bezpośrednich kontaktach, podczas działania we wspólnym celu, ludzie są bardziej otwarci i skłonni do dzielenia się wiedzą, uczenia się od siebie i dopasowania wzajemnych przedsięwzięć. To, jaką wartość dodała przyniosło każde z opisanych partnerstw, będzie można przeczytać w części drugiej publikacji.

Sylwia Borkowska – absolwentka Uniwersytetu Warszawskiego na kierunkach: samorząd terytorialny i polityka regionalna oraz gospodarka przestrzenna. Pisze pracę magisterską na temat współpracy międzysektorowej w kontekście kształtowania przestrzeni publicznej w Warszawie. Koordynowała partnerstwo wokół konferencji City Partnerships, a obecnie prowadzi działalność gospodarczą o tej samej nazwie. Pracowała dla podmiotów publicznych, prywatnych, naukowych i pozarządowych, poznając ich specyfikę. Jej zainteresowania naukowe to partycypacja obywatelska, zarządzanie publiczne i socjologia miasta.

E-mail: borkowska.sylwia@gmail.com

strona internetowa: www.citypartnerships.org

BIBLIOGRAFIA

Agranoff R. (2006), *Inside collaborative networks: Ten Lessons for Public Managers*. „Public Administration Review”, 66(56).

Ahonen L., Hämäläinen T. (2012), *CLIQ: A Practical Approach to the Quadruple Helix and More Open Innovation*. w: S. P. MacGregor T. Carleton (red.), *Sustaining Innovation: Collaboration Models for a Complex World*, New York, NY: Springer New York.

Borkowska S. (2014), *Współpraca m.st. Warszawy i sektora nauki. Raport 2011 - 2014*. Warszawa.

Brinkerhoff D. W., Brinkerhoff J. M. (2011), *Public-private partnerships: Perspectives on purposes, publicness, and good governance*. „Public Administration and Development”, 31(1).

Brinkerhoff J. M. (2002), *Government-nonprofit partnership: a defining framework*. „Public Administration and Development”, 22(1).

Carayannis E. G. (red.), (2013). *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship*. New York, NY: Springer New York.

Carayannis E. G., Campbell D. F. J. (2009), “Mode 3” and “Quadruple Helix”: toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*, 46(3-4), <http://inderscience.metapress.com/>

Cibor K., Makuch Ł., Marek M., Nowak M., Turek A., Żórawska E. (2012), Zrób biznES - jak współpracować z podmiotami ekonomii społecznej. (D. Kownacka, red.). Warszawa: Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych. <http://www.ekonomiaspoleczna.pl/>

Czarkowska A., Domagała Ł., Jachimowicz A., Makuch M., Waszak Ł., Wejcman, Z. (2013), *Inicjatywa lokalna. Krok po kroku*. (A. Czarkowska, P. Sędziak, K. Strycka, red.). Warszawa: Sieć Wspierania Organizacji Pozarządowych SPLoT. <http://siecsplot.pl/>

Dotson A. B., Godschalk D. R., & Kaufman J. (1989), *The Planner as Dispute Resolver: Concepts & Teaching Materials*. Washington, D.C.: National Institute for Dispute Resolution.

Etzkowitz H., Leydesdorff L. (2000), *The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations*. „Research Policy”, 29(2).

Geddes M., Benington J. (2001), *Social Exclusion and Partnership in the European Union*. w: M. Geddes, J. Benington (red.), *Local Partnerships and Social Exclusion in the European Union: New Forms of Local Social Governance*, London <http://books.google.pl/>

Grewiński M. (2009), *Wielosektorowa polityka społeczna: o przeobrażeniach państwa opiekuńczego*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP.

Grey B. (1989), *Collaborating. Finding Common Ground for Multiparty Problems*. San Francisco, London: Jossey - Bass Publishers.

Hardy C., Lawrence T. B., Grant D. (2005), *Discourse And Collaboration: The Role Of Conversations And Collective Identity*. „The Academy of Management Review”, 30(1), www.jstor.org/stable/20159095

Hryniewiecka W., Siemion M. (2009), *Partnerstwo projektowe jako płaszczyzna rozwoju partnerstwa międzysektorowego*. w: M. Perkowski (red.), *Partnerstwo międzysektorowe. Możliwości, zasady, realizacja*. Białystok: Fundacja Prawo i Partnerstwo.

Jabłońska A., Drażba M. (2009), *Partnerstwo publiczno-społeczne jako „przystępna” forma partnerstwa międzysektorowego*. w: M. Perkowski (red.), *Partnerstwo międzysektorowe. Możliwości, zasady, realizacja*. Białystok: Fundacja Prawo i Partnerstwo.

Jordan P. (2010), *Partnerska Warszawa. Doświadczenie Rozwoju Lokalnego w Praktyce*. Stowarzyszenie BORIS, Warszawa.

Kaliszewska M. (2012), *Partnerstwo międzysektorowe w ekonomii społecznej - współpraca z administracją publiczną i biznesem*. w: A. Handzlik & J. Głowacki (red.), *Partnerstwo - współpraca międzysektorowa w realizacji celów społecznych*, Kraków: Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Uniwersy-

tet Ekonomiczny w Krakowie. <http://www.es.malopolska.pl/>

Knop L., Mendel I., Macetko M. (2011), *Model poczwórnej helisy w budowaniu innowacyjnych sieci współpracy w środowisku lokalnym i regionalnym*. w: J. Pyka (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług. Dynamika zmian w polskim przemyśle i usługach*. Katowice: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa.

Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju (2014), *Programowanie perspektywy finansowej 2014 - 2020. Umowa Partnerstwa*. Warszawa. <https://www.mir.gov.pl/>

Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (2013), *Programowanie perspektywy finansowej 2014 - 2020. Założenia Umowy Partnerstwa*. Warszawa. <https://www.mir.gov.pl/>

O'Leary R., Vij N. (2012), *Collaborative Public Management: Where Have We Been and Where Are We Going?* „The American Review of Public Administration”, 42(5).

OECD (2001), *Local Partnerships for Better Governance*. Paris. <http://www.oecd-ilibrary.org/>

OECD (2010), *Vienna Action Statement on Partnerships*. Vienna. <http://www.oecd.org/>

Perkowski M., Sołomianko T. (2009), *Partnerstwo cywilnoprawne jako pierwowzór partnerstwa międzysektorowego*. w: M. Perkowski (red.), *Partnerstwo międzysektorowe. Możliwości, zasady, realizacja*. Białystok: Fundacja Prawo i Partnerstwo.

Rymsza M. (red.). (2004), *Współpraca sektora obywatelskiego z administracją publiczną*. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.

Schaffitzel C. (2001), *Telomeric guanine-quadruplex molecules*. PNAS Proceedings of the National Academy of Science of the United States of America, 98(15), <http://www.pnas.org/>

Schön D. A. (1983), *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. USA: Basic Books. <http://www.google.pl/books>

Susskind L., Cruikshank J. (1987), *Breaking the Impasse: consensual approaches to resolve public disputes*. New York, NY: Basic Books Inc.

Teisman G. R. (1992), *Complexe besluitvorming: een pluricentrisch perspectief op besluitvorming over ruimtelijke investeringen*. Rotterdam: The Hague: VUGA.

Tennyson R. (2003), *Poradnik Partnerstwa*. The International Business Leaders Forum & the Global Alliance for Improved Nutrition. <http://www.akademiapartnerstwa.pl/>

Ury W. L., Brett J. M., Goldberg S. B. (1988), *Getting disputes resolved: Designing systems to cut the costs of conflict*. San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.

Wachowski Ł. (2009), *Dobre praktyki inicjatyw partnerskich na terenie Miasta Stołecznego Warszawy - raport z badań 2009*. Warszawa. <http://www.centrumwspolpracy.org.pl/>

Wejcman Z. (2007), *Dialog i partnerstwo a ekonomia społeczna*. „Ekonomia Społeczna. Teksty”, 2007(9).

Woltjer J. (2000), *Consensus Planning. The relevance of communicative planning theory in Dutch infrastructure development*. Aldershot, Burlington USA, Singapore, Sydney: Ashgate.

Wygnański J. J. (2012), *Skuteczne animowanie kultury współpracy - czynniki sukcesu w procesie budowy partnerstw*. w: A. Handzlik, J. Głowacki (red.), *Partnerstwo - współpraca międzysektorowa w realizacji celów społecznych*. Kraków: Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. <http://www.es.malopolska.pl/>

NIEOBLICZALNE PROBLEMY PARTYCYPACJI W URZĄDZANIU PRZESTRZENI MIEJSKIEJ

Ewa Zielińska

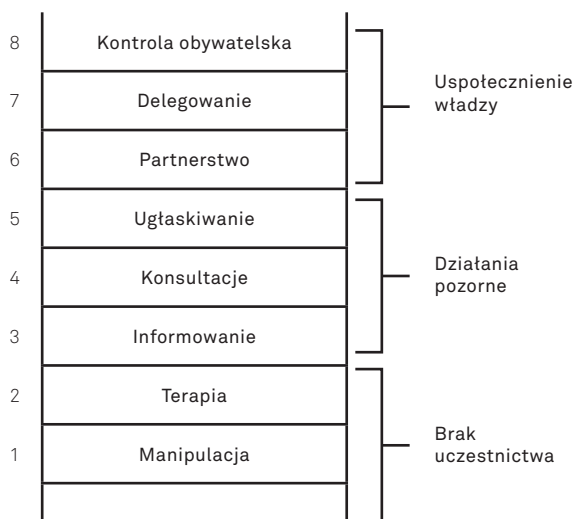
Partnerstwo to jeden ze stopni (wcale nie najwyższy!) drabiny partycypacji społecznej opisanej przez Sherry R. Arnstein już w latach 60. minionego wieku (1969). Mimo upływu lat koncepcja wciąż cieszy się niesłabnącą popularnością. Badacze społeczni traktują ją jako wzorzec służący do określania stopni angażowania mieszkańców w podejmowanie decyzji dotyczących lokalnego środowiska (Długosz, Wygnański, 2005), a studenci kierunków społecznych (i nie tylko) obowiązkowo omawiają ją w ramach programu studiów. Dzieje się to w związku z wciąż rosnącą popularnością partycypacyjnego modelu podejmowania decyzji. W ciągu ostatnich kilku lat stał się on lejtymotywnym dyskursu naukowego (Miessen, 2013; Olech, 2012a; 2012b; 2013; Siemiaszko-Penszko, 2012; nr 3/2012 „Zoon Politikon” w całości poświęcony partycypacji) oraz środowiskowego.¹

W dalszej części rozdziału wyjaśnię, reinterpretując teorię Arnstein, co oznacza dla mnie partnerstwo w podejmowaniu złożonych wyzwań społecznych; na czym polega istota tych wyzwań, w literaturze określanych jako *wicked problems* (Rittel, Webber, 1973); postaram się również odpowiedzieć na pytanie, dlaczego kwestie udziału mieszkańców i odpowiedzialności władz za podjęte wspólnie decyzje także należą do kategorii problemów określanych jako *wicked* i jak można temu zaradzić. Skoncentruję się na zagadnieniach związanych z planowaniem przestrzeni miejskiej.

1. Można nawet powiedzieć, że seminaria i warsztaty prowadzone w ramach programu Laboratorium Partycypacji Obywatelskiej realizowanego przez Pracownię Badań i Innowacji Społecznych Stocznia przy wsparciu Fundacji im. Stefana Batorego doprowadziły do nabrania samoświadomości przez grupę związanych z tą tematyką organizacji pozarządowych i firm w całej Polsce, przypieczętowanej zorganizowanym w maju 2014 roku Forum Praktyków Partycypacji.

DRABINA PARTYCYPACJI SPOŁECZNEJ

Kolejne szczeble drabiny partycypacji społecznej Sherry Arnstein to osiem modeli angażowania mieszkańców w podejmowanie decyzji dotyczących ich lokalnego środowiska. Pierwsze trzy szczeble oznaczają właściwie brak partycypacji. Kluczowe decyzje w tym przypadku podejmowane są przez podmioty mające władzę formalną. Najwyższe szczeble drabiny zajmują zaś partnerstwo, delegowanie zadań i kontrola obywatelska,² czyli różne sposoby rzeczywistego dzielenia się władzą z osobami, których dotkną podejmowane decyzje. Trzy środkowe stopnie (informowanie, konsultacje i ugłaskiwanie, czyli zapraszanie mieszkańców do ciał przedstawicielskich jako doradców, bez gwarancji uwzględniania ich głosu) Arnstein określa wspólnym mianem tokenizmu, to znaczy symbolicznego włączania do rozmów grup o gorszej pozycji negocjacyjnej, co może zostać również nazwane „polityką pustych gestów”.



Rysunek 1. Drabina partycypacji społecznej.

Źródło: *Partycypacja. Przewodnik Krytyki Politycznej*

Wbrew temu, co można by przypuszczać, wyższy poziom drabiny nie oznacza, że partycypacja w tym przypadku jest obiektywnie lepsza. Kolejne szczeble odnoszą się do pozycji zajmowanych przez różne grupy interesu w strukturze szeroko rozumianej władzy, a ta nigdy nie jest dystrybuowana w pełni sprawiedliwie. We wszystkich przypadkach realną władzę

2. W tym przypadku chodzi o zarządzanie przez mieszkańców systemem usług publicznych, a nie jedynie o kontrolę administracji realizującej zadania w tym zakresie.

sprawuje jedna z grup: albo przedstawiciele formalni, albo grupy mieszkańców, co według Arnstein, ma zarówno zalety, jak i wady. Niemniej jednak dla autorki miarą partycypacji obywatelskiej jest posiadanie przez obywateli wpływu (*civic power*) na proces podejmowania decyzji (s. 216), a to oznacza, że partycypacja jest według niej pełna, gdy grupy do tej pory wykluczone ze sprawowania władzy, przejmują całkowitą kontrolę nad zarządzaniem usługami publicznymi skierowanymi do nich samych.

Postrzeganie partycypacji przez pryzmat dystrybucji władzy umacnia antagonizm między politykami a mieszkańcami, odsuwając dodatkowo na plan dalszy pytanie o to, czemu partycypacja służy. Nie jest to zarzut wobec Arnstein, lecz wobec jej kontynuatorów, którzy przykładając zbyt dużą wagę do manipulacyjnych praktyk stosowanych przez reprezentantów politycznych, decydują się zaprzeczyć nie tylko idei partycypacji, lecz również demokracji. Mam na myśli przede wszystkim Markusa Miessena, który w *Koszmarze partycypacji* proponuje włączanie się do obrad jako nieproszony gość (i tu nie mam nic przeciwko, demokracja daje do tego narzędzia), nawet jeśli miało by to oznaczać sprzeniewierzenie się przyjętym przez wszystkich demokratycznym zasadom konsensu³. Autor wywarza przy tym otwarte drzwi, utrzymując, iż partycypacja służy manipulacyjnym praktykom władzy, co Arnstein kilkadziesiąt lat wcześniej zdiagnozowała jako „brak partycypacji”.

Postawa outsiderska, odrzucająca możliwość podejmowania na ustalonych zasadach negocjacji z reprezentantami politycznymi, chociaż w niektórych przypadkach bywa uzasadniona, może prowadzić również do umniejszania roli osób, które często godząc się na pewne ustępstwa, stworzyły przestrzeń dialogu z władzą. Miessen bagatelizuje fakt, że dla realizacji długofalowych projektów, to właśnie zaangażowanie władz jest kluczowe, w związku z czym ostatecznie trzeba się z nimi na coś „umówić”. Jak w bezpośredni sposób podkreślają Putnam i Feldstein: *podnoszony czasem argument, że społeczeństwo obywatelskie jest w stanie samo rozwiązać kwestie publiczne, o ile tylko państwo zejdzie mu z drogi, jest po prostu głupi* (2003, s. 273).

Ze względu na te nieporozumienia proponuję, aby mianem partnerskiej partycypacji objąć nie tylko jeden ze szczerbli wskazany literalnie przez Arnstein, lecz również każdy sposób podejmowania decyzji, który respektuje udział różnych partnerów w procesie dochodzenia do rozwiązań. Partnerstwo w tym przypadku nie jest już jednym ze sposobów dystrybucji władzy, opartym o wahałowe negocjacje, ale wspólnym ustalaniem zasad zarządzania procesem rozwiązywania problemów.

Przyjmując powyższe założenie, należy zgodzić się co do tego, że w niektórych przypadkach, o ile jest to uzasadnione, a partnerzy się na to zgadzają, już trzeci poziom wymienio-

3. Przykre konsekwencje takiego kroku z punktu widzenia prawa dobrze opisuje profesor Wojciech Sadurski, dlatego pozwolę sobie nie poświęcać temu więcej miejsca (Sadurski, 2014).

ny przez Arnstein – informowanie o podjętych decyzjach – może być satysfakcjonującym partnerów sposobem współpracy. Zaletą takiego podejścia jest niestawianie partycypacji „ponad wszystko”, a co się z tym wiąże pozostawianie miejsca zarówno na eksperyment, ścisłą kontrolę, jak i świadomą rezygnację z podejmowania decyzji i delegowanie jej na innych. Warunkiem, co warto jeszcze raz powtórzyć, jest zgoda partnerów co do respektowania zasad, na które umówią się przy wspólnym stole.

Dlaczego taka zgoda jest istotna? W publikacji założono, że partycypacja w preferowanej tu formie partnerskiego rozwiązywania problemów, pomaga zapewnić realizację interesów każdej z grup, pozwalając dodatkowo wypracować tak zwaną „wartość dodaną”, to znaczy zrealizować potrzeby na jakościowo wyższym poziomie, niż mogłyby to zrobić grupy działające w pojedynkę. Dodam do tego jeszcze jeden istotny czynnik. Zgoda partnerów na dany sposób rozwiązywania problemów społecznych związanych z przestrzenią miejską może sprawić, że nieobliczalność tych problemów zmaleje, ponieważ dopuszczalne posunięcia pozostałych graczy staną się bardziej przewidywalne.

PARTNERSTWO, CZYLI RÓWNOWAŻENIE INTERESÓW

W Kościołach zarówno wierni, jak i księża domagają się większej władzy w celu zmiany polityki hierarchów; uniwersytety i college'e często zmieniają się w pola bitwy o interesy studentów; podobnie dzieje się w szkołach publicznych, miejskich ratuszach czy komendach policji (a nawet w korporacjach, które są następną na liście) – pisze Arnstein. Wszystkie te przypadki mają jednak wspólny rdzeń – «ludzie nikąd» walczą o pozycję i władzę wystarczającą do tego, by instytucje działały zgodnie z ich poglądami, aspiracjami i potrzebami. (Arnstein, 2012, s. 13).

Przywołany tu cytat dobrze ilustruje ważny aspekt procesu podejmowania decyzji: niezależnie, czy dana jednostka działa w ramach instytucji sprawującej władzę polityczną, czy też nie, dąży do tego, aby jej interesy były jak najlepiej realizowane. Oznacza to również, że każda instytucja i organizacja kumuluje szereg interesów, a nie jeden interes „globalny”. Stają się one widoczne szczególnie w momencie, kiedy dochodzi do starcia o ograniczone zasoby. Od czasów badań prowadzonych przez socjologów ze szkoły chicagowskiej przestrzeń miejska uchodzi za emblematyczny przykład zasobu, o który nieustannie toczy się spór między różnymi aktorami życia społecznego (Burgess, McKenzie, Park, 1984, s. 63–79).

Bez względu na to, czy mowa o osobach decyzyjnych, czyli takich, od których zależy wprowadzenie rozwiązania (sektor publiczny), czy o użytkownikach tych rozwiązań, czyli mieszkańcach lub ich reprezentantach w postaci organizacji pozarządowych (sektor obywatelski), biznesie (sektor prywatny), czy uczelniach (sektor naukowy) każda jednostka biorąca udział w procesie pragnie zrealizować swoje interesy. Reprezentanci polityczni mogą dążyć

na przykład do spełnienia wymogów budżetowych i formalnych. Mieszkańcy – do realizacji takiej wizji polityki, która przyniesie rezultaty w postaci różnego rodzaju udogodnień oferowanych w ramach usług publicznych. Przedsiębiorcy – do powiększania kapitału, co pośrednio wiąże się z promocją określonego wizerunku. Uczelnie pragną zaś zaistnieć jako pole działania profesjonalistów, czemu może towarzyszyć konieczność uwzględnienia czasu na badania i wyciągnięcie dobrze przemyślanych wniosków.

W momencie, kiedy kwestią problemową zostają te różnice w interesach, a nie zasadnicze problemy, partycypacja zaczyna przybierać formę pozorną, ponieważ niewspółmierność interesów powoduje, że postrzegane są one jako takie, których nie można zrealizować jednocześnie. Każdy z interesariuszy, nie widząc innej drogi, próbuje zatem osiągnąć maksimum korzyści, nie informując pozostałych o swoich krokach. W rezultacie albo robi to kosztem innych, albo jego potrzeby realizowane są częściowo. W partycypacji chodzi zatem o to, aby sprowadzić rozmowę na właściwe tory. Oznacza to *de facto* zamianę drabiny, czyli walki o władzę rozumianej jako możliwość realizacji interesu jednej grupy, na rozmowę przy wspólnym stole.

To, że wszyscy zasiedli do wspólnego stołu nie oznacza jeszcze, iż mamy do czynienia z partycypacją. Jak piszą autorzy *Antybezzradnika przestrzennego*, w miejskiej grze rynkowej równouprawnienie wszystkich podmiotów jest mitem (Mergler, Pobłocki, Wudarski, s. 77). Dlatego też każdy z nich musi doskonale zdawać sobie sprawę zarówno z siły argumentów, którymi dysponuje, jak i zdolności wywierania nacisku na pozostałych interesariuszy. Dotyczy to zwłaszcza sektorów naukowego i obywatelskiego, których możliwości wpływu są mniej oczywiste, niż sektora prywatnego i publicznego, ale demonstrowane w odpowiednim momencie mogą zaważyć na wyborze rozwiązań i umocować pozycję tych sektorów jako równoprawnych graczy. Partycypacja po prostu musi się opłacać. Zdanie sobie sprawy ze szkód, jakie może przynieść ignorowanie pozostałych stron, to pierwszy warunek uznania jej opłacalności. Drugim jest uzmysłowienie sobie natury problemów, dla których rozwiązanie konieczne jest przyjęcie międzysektorowej perspektywy.

NIEOSWOJONE PROBLEMY

Na przełomie lat 60. i 70. XX wieku Horst Rottel i Melvin Webber sformułowali koncepcję tak zwanych *wicked problems*, dosłownie: „złośliwych problemów”. Są to trudne do zdefiniowania problemy obecne w planowaniu rozwiązań społecznych. Najlepiej ich nazwę w języku polskim oddają słowa „nieobliczalne” lub „dzikie”, ponieważ według autorów stanowią przeciwieństwo oswojonych (*tame*) zagadnień takich dziedzin jak matematyka, inżynieria czy chociażby gra w szachy. Oswojone problemy mają swoje reguły – jakkolwiek prowadzić proces ich rozwiązywania, nie ma to wpływu na zmianę reguł, tak samo jak wybrane rozwiązanie nie uniemożliwia wybrania innego, gdy dylemat się powtórzy. Rzecz

ma się zupełnie inaczej z problemami społecznymi, ponieważ liczba i nieprzewidywalność czynników wpływających na diagnozę i przyjęte rozwiązanie utrudnia proces planowania, a każdy akt ingerencji w zastaną przestrzeń społeczną powoduje jej zmianę.

Rittel i Webber przypisali *wicked problems* następujące dziesięć cech:

1. Definicja problemu, czyli określenie jego istoty jest niezwykle trudne. Właściwie dopiero w fazie poszukiwania rozwiązań można stopniowo zawężyć ramy tego, czym problem jest w rzeczywistości. Przy czym, gdy zostanie on sformułowany zbyt ogólnie, rozwiązanie może się okazać chybione.
2. Nie można określić punktu, w którym dany problem jest rozwiązany. Akceptacja rozwiązania i koniec procesu zajmowania się problemem oznaczają raczej, że skończył się czas, zasoby lub cierpliwość aktorów społecznych.
3. Nie można powiedzieć o rozwiązaniu, że jest prawdziwe lub fałszywe – tylko lepsze lub gorsze. Nie ma bowiem obiektywnych, niepodważalnych kryteriów oceny rozwiązania.
4. Nie ma sposobu, aby przetestować rozwiązanie, ponieważ jego wprowadzenie już zdążyło wygenerować zmiany. Nie można zrobić stop-klatki dokładnie w momencie, w którym dane rozwiązanie powinno było przynieść pożądany efekt.
5. Każde rozwiązanie *wicked problem* jest jednorazową operacją (*one-shot-operation*). Można uczyć się na błędach, ale nie można odwrócić sytuacji, w którą zaangażowano.
6. Nie istnieje zamknięta liczba rozwiązań albo planów działań, które pozwolą te rozwiązania zoperacjonalizować; przy tym najmniej oczywiste, innowacyjne rozwiązania mogą okazać się najlepszymi.
7. Każdy *wicked problem* jest jedyny w swoim rodzaju – dotyczy konkretnego kontekstu, osób, zasobów itd.
8. Każdy *wicked problem* może być symptomem innego problemu.
9. *Wicked problem* to najprościej mówiąc luka, rozbieżność między stanem rzeczywistym a pożądanym – nie sposób określić punktowo, gdzie leży problem – a wybór interpretacji sytuacji może zależeć od aktorów społecznych biorących w niej udział, ich przyzwyczajzeń, preferencji, wartości.
10. Osoba planująca rozwiązanie nie może się mylić; w naukach ścisłych obalenie hipotezy jest akceptowane, o ile badacz trzymał się reguł gry i postępował zgodnie z przyjętymi standardami; w rozwiązywaniu problemów społecznych nie ma miejsca na pomyłkę – ingerencja zawsze wpłynie na życie aktorów zaangażowanych w daną sprawę (Melvin, Webber, 1973, s. 161–167).

Nieobliczalność tego typu problemów wzmocniana jest z jednej strony przez mediatyzację informacji (por. Vattimo, 2006), z drugiej przez jej nadprodukcję wynikającą pośrednio z pogłębiającej się specjalizacji. Za funkcjonalnym podziałem struktur społecznych (w tym dyscyplin wiedzy) nie nadąża proces budowania połączeń i przepływów informacji. Nawet jeśli powstają węzły informacyjne, same po pewnym czasie stają się wyspą na morzu podobnych instytucji.

Przykład zarządzania (a właściwie jego braku) nieruchomościami z okresu PRL w Warszawie najlepiej zobrazuje, czym *wicked problems* są w rzeczywistości.

W 2012 roku jedna z firm kupiła od Ministerstwa Skarbu Państwa dawną siedzibę modernistycznego pawilonu meblowego „Emilia”. Jednocześnie zgodziła się, aby do czasu zburzenia budynku jego powierzchnię zajmowało Muzeum Sztuki Nowoczesnej. Inauguracja czwartej edycji cieszącego się dużą popularnością muzealnego festiwalu zbiegła się z informacją o wpisaniu pawilonu do ewidencji zabytków. Stało się to kilka godzin po tym, gdy na konto ministerstwa trafiło 115 mln złotych od inwestora. Wiadomość ta okazała się niefortunna dla wszystkich: inwestor nie wiedział o planach konserwatora, dlatego zagroził wypowiedzeniem muzeum umowy najmu (w przeddzień rozpoczęcia festiwalu), a kontrahentom – odstąpieniem od umowy kupna, co w konsekwencji doprowadzić miało do założenia sprawy o ogromne odszkodowanie. Mało tego, o planach Stołecznego Konserwatora Zabytków nie wiedział też Mazowiecki Wojewódzki Konserwator Zabytków. Jego rzeczniczka wyjaśniała, iż według jednostki, którą reprezentuje, budynek nie powinien zostać objęty ochroną konserwatorską, ale skoro taki wniosek do nich wpłynął, zaakceptowali go. Tak mówiła w styczniu 2013 roku, gdy „Emilia” decyzją władz została z ewidencji wypisana. Tymczasem, kiedy kilka miesięcy wcześniej budynek wciąż znajdował się w ewidencji, broniła decyzji konserwatora z Warszawy.

Całej sprawie towarzyszyły sprzeczne sygnały wysyłane przez stronę społeczną – z jednej strony miłośników modernistycznych perełek architektury z czasów Polski Ludowej, z drugiej, osób podchodzących sceptycznie do tego typu pamiątek. Ostatecznie decyzja o wypisaniu pawilonu z ewidencji nadszarpaneła zaufanie do instytucji publicznych, których reakcje, choć mogły wynikać z braku koordynacji i przepływu informacji, prezentowały się jako nieprzejrzyste, potęgując tym samym poczucie, iż działania jednostek, które mają stać na straży prawa dotyczącego ochrony wartości kulturowych, wykazują względem nich całkowity brak respektu.

Przytoczony tu przykład zwiera co najmniej kilka cech *wicked problems* – nawet jeśli na początku problemem była jedynie komunikacyjna izolacja jednostek samorządowych. Po pierwsze nie można odmówić mu wyjątkowości. Co prawda to nie jedyny budynek reprezentujący modernistyczne dziedzictwo PRL. Jednak tylko w tym przypadku w sprawę zaan-

gażowane zostało muzeum, a sprawę pogorszył fakt, że problemy związane z przejściem budynku wypływały w przeddzień festiwalu. Rozwiązanie należało zatem znaleźć natychmiast. Tylko w tej sytuacji brak przepływu informacji między poszczególnymi jednostkami władz samorządowych (co nie ma jeszcze znamion sytuacji wyjątkowej) spowodowało, że wpisanie do ewidencji zabytków zbiegło się co do dnia z przelewem od inwestora. Natychmiast wzbudziło zatem podejrzenia o nieuczciwe działania władz miasta względem firmy. Sprawy teoretycznie nie można było cofnąć, inwestor mógł mieć zatem wrażenie, że został „złapany w pułapkę”, kupując niepotrzebny mu budynek w świetnej lokalizacji, którą planował wykorzystać w inny sposób, niż jako miejsce dla „pomnika” modernizmu⁴.

Tu również „osoby decyzyjne” natychmiast odczuły skutki swoich działań, mimo że się z nich wycofały. Wpisanie i wypisanie z ewidencji podważyło wiarę w formuły prawne i kompetencje organów władzy. Dlatego też nie można powiedzieć, że wypisanie z ewidencji rozwiązało problem – on nadal trwa. Największą trudność niesie zaś określenie, co było jego istotą. Z taką samą pewnością można powiedzieć, że był to brak strategii postępowania z podobnymi budynkami, jak też uleganie naciskom opinii społecznej (wpisanie do ewidencji) czy wręcz przeciwnie – ugięcie się pod presją groźby wytoczenia sprawy przez inwestora (wypisanie z ewidencji). Być może zasadniczy problem ujawni się dopiero w momencie, kiedy inwestor zacznie realizować swoją wizję budynku w tym miejscu. Wszystko wskazuje bowiem na to, że cała omawiana kwestia ma potencjał w dużej mierze konfliktowy.

Na przykładzie „Emilii” widać natomiast, co można było zrobić, aby zniwelować złożoność wyzwania, przed którym stanął każdy z przywołanych wyżej aktorów: spróbować rozwiązać go w ramach wspólnej dyskusji. Mam na myśli jedynie tyle, aby zdając sobie sprawę z konsekwencji, jakimi mogą być przedłużanie realizacji inwestycji, utrata zaufania społecznego przez władze, utrata miejsca mającego w odczuciu mieszkańców wartość historyczną wypracować rozwiązanie, które w większej mierze zadowoli wszystkich. Z pewnością łatwiej to osiągnąć na bieżąco, obserwując strategie prowadzenia działań podejmowane przez pozostałych „graczy” niż zdając się na nadzieję, że sprawa nie ujrzy światła dziennego. W tym przypadku za zwycięzcę można uznać jedynie inwestora. Chociaż i on prawdopodobnie nie jest pewny, czy sytuacja w przyszłości się nie zmieni.

4. Warto w tej sytuacji nadmienić, że wpisanie do ewidencji zabytków nie niesie ze sobą takich samych skutków, jak wpisanie do rejestru zabytków. W pierwszym przypadku konserwator staje się jedną z instytucji, które opiniują plany inwestorów i to od jego decyzji zależy, jakiej skali zmiany mogą takie plany zakładać; w drugim przypadku już z mocy prawa, a nie dodatkowej decyzji, forma budynku nie może zostać naruszona. Opisywany przykład dotyczył pierwszej sytuacji, a zatem konieczności uwzględnienia wskazań konserwatora, co nie musi się wiązać z ochroną budynku.

PROBLEM REPREZENTACJI UŻYTKOWNIKÓW

Udział mieszkańców w procesach decyzyjnych umożliwia *przeprowadzenie korekt różnych zjawisk w życiu publicznym, a tym samym daje szansę na uporanie się z pewnymi defektami w mechanizmach demokratycznych*, szczególnie takich, które są związane z nadmiarem „technostruktury” (Zybała, 2012, s. 60). Chodzi zatem między innymi o to, aby oddolnie kontrolować rosnącą władzę ekspertów. W urbanistyce może przejawiać się ona planowaniem miast „na stole kreślarskim”, w zarządzaniu miastem – oddawaniem ostatecznych decyzji pod osąd prawników. Partycypacja w tym przypadku oznacza zatem nadawanie związanym giętkości, racjonalności i użyteczności, wpasowując je dodatkowo w kontekst lokalny.

W praktyce taki postulat udziału społecznego może prowadzić do zasięgania opinii mieszkańców w sposób całkowicie chaotyczny i pozbawiony najmniejszego sensu: albo wszyscy decydują o małych sprawach, albo mała grupa o wszystkim. W najgorszym przypadku wszyscy zabierają głos na temat wszystkiego, co ostatecznie sprowadza się do jednej z dwóch pierwszych możliwości. Dochodzi bowiem do wyczerpania się cierpliwości mieszkańców. Przejawia się ono między innymi tym, że na partycypację pozwolić sobie mogą jedynie aktywni liderzy (por.: Mergler, Poblócki, Wudarski, 2013, s. 39).

Nic zatem dziwnego, że osoby sprawujące władzę formalną, doprowadzając do powyższej sytuacji, zaczynają odczuwać strach przed byciem posądzonym o stronniczość. Zwracają na to uwagę również badacze. Ireneusz Sadowski, analizując różne rodzaje relacji między samorządem a organizacjami pozarządowymi, zauważa, że partnerstwo, najbardziej pożądaný model współpracy, napotyka z jednej strony na problem bycia bezstronnym, z drugiej na zagrożenie, jakie niesie realizowanie partykularnych interesów (Sadowski, 2011). Dlatego często występującym modelem zachowania władz w takiej sytuacji jest przyjmowanie postawy „życzliwej obojętności”, czyli *przychylnego nastawienia samorządu na poziomie werbalno-symbolicznym*, a „faktycznej izolacji” (Łukowski, 2012). Problem zbudowania takiej reprezentacji mieszkańców, która miałaby legitymizację do zasiadania przy wspólnym stole, również należy zatem do tych, których naturę należałoby określić jako *wicked*. Kiedy podejmowane decyzje mają dotyczyć na przykład zagospodarowania miejskiej przestrzeni publicznej, naturalne wydaje się włączenie jedynie osób zameldowanych, tylko reprezentantów wybranych w demokratycznych wyborach (np. radnych) czy też najbliższych sąsiadów danego miejsca. Intuicja jednak w tym wypadku zawodzi.

Jeśli włączymy jedynie mieszkańców zameldowanych, to okaże się, że w Warszawie, według danych GUS-u, od dwustu do kilkuset tysięcy osób zostanie wyłączonych z procesu podejmowania decyzji, ponieważ, mimo że tu mieszkają, z różnych względów nie chcą lub nie mogą zostać zameldowani. Poza tym prawo tego od nich nie wymaga. Pomijając motywa-

cję, nieuzasadnione wydaje się oczekiwanie, że zameldowany mieszkaniec jednej z zachodnich dzielnic Warszawy więcej będzie miał do powiedzenia w kwestiach dotyczących rozwiązań transportowych w położonej na wschodzie miasta Pradze Północ niż codziennie odwiedzający ją w drodze na uczelnię i z powrotem student z podwarszawskich Marek.

Zdawanie się natomiast na decyzje podejmowane jedynie przy udziale radnych (czyli demokrację przedstawicielską) przeczy roli, jaką taka partycypacja ma odgrywać – korekta działań raz na cztery lata (podczas wyborów) to zdecydowanie za mało, aby aktywnie odpowiadać na potrzeby pojawiające się w okresie kadencji. Pomijając już sam fakt, że upolitycznienie radnych nie wpływa korzystnie na wypracowanie porozumienia. Taki wniosek pojawił się w trakcie realizacji w Warszawie budżetu partycypacyjnego. Radni włączeni do zespołów koordynujących budżet w jednostkach dzielnicowych, zamiast wspomagać prace zespołu, toczyli międzypartyjne spory i tylko opóźniali osiągnięcie konsensu.

Najbliżsi sąsiedzi danego miejsca nie muszą być z kolei jego najczęstszymi użytkownikami. W przypadku kiedy sprawa nie dotyczy projektowania sąsiedzkiego podwórka, ale na przykład placu będącego jednocześnie węzłem przesiadkowym – jak większość placów w Warszawie – jego zagospodarowanie będzie miało wpływ nie tylko na okolicznych mieszkańców, lecz również na podróżnych, którzy mogą być z tym miejscem zupełnie niezwiązani na poziomie sentymentalnym.

Konieczne jest zatem przyjęcie jakiejś metody. Wybór odpowiedniej to oczywiście kwestia otwarta i każdorazowo zależna od kontekstu podejmowanej decyzji. Do najbardziej sprawiedliwych – co nie oznacza, że adekwatnych i efektywnych – z pewnością należy reprezentatywny dobór próby i losowanie, do mniej – celowy dobór reprezentacji użytkowników spełniający przyjęte na wstępie kryteria.

Zasadniczą wadą pierwszego z nich – reprezentatywnego doboru próby – jest konieczność uwzględnienia minimalnej liczby mieszkańców na poziomie co najmniej kilkuset osób. Przede wszystkim generuje to ogromne koszty. Przykładem takiego sposobu jest sondaż deliberacyjny, którego wykorzystanie, nie dość że drogie, jest dodatkowo zastrzeżone. Zakłada on konieczność ponownego wyboru mniejszej grupy, jeśli współpraca z mieszkańcami nie ma ograniczyć się jedynie do sondażowego badania ich opinii. I tu zdać się trzeba właściwie na losowanie, które może również stanowić osobne narzędzie. O ile taka metoda znajduje aprobatę zarówno u władz (które lubią wiedzieć, że „tak uważa tyle a tyle osób”), jaki i u mieszkańców (ze względu na podnoszoną wcześniej kwestię sprawiedliwości doboru) to trudno przy ich wykorzystaniu wybrać akurat te osoby, których omawiana kwestia po prostu dotyczy. A właśnie one dysponują wiedzą pozwalającą pogłębić rozumienie problemu i zakorzenić rozwiązanie w istniejących strukturach instytucjonalnych i nieformalnych.

Metodą mającą wiele wspólnego z procesem projektowym (*design thinking*), omawianym w publikacji między innymi w rozdziale poświęconym lubelskiemu Podzamczu, jest dobór według klucza użytkowników. Co prawda badacze zagadnienia nie precyzują, kto miałby być takim użytkownikiem w odniesieniu do społecznych problemów miast, nawet jeśli utrzymują, że jego stosowanie w warunkach miejskich jest konieczne (Buchanan, 1992). Mimo wszystko jednak, metoda ta nawet wykorzystywana w różny sposób, bywa satysfakcjonująca – zakładając, że dobór nie był przypadkowy, włączamy osoby, które znają dane zagadnienie. Co więcej, rozwiązanie, jakie wypracują, będzie im towarzyszyć na co dzień.

Przykładem doboru uczestników okrągłego stołu według klucza użytkownika były działania zastosowane w ramach konsultacji społecznych wokół przygotowania wytycznych do miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego Placu Narutowicza w Warszawie, którego dokładny opis zawarty jest w publikacji. W projekcie tym użytkownicy zostali podzieleni na trzy grupy: tzw. „głośnych” użytkowników, czyli aktywistów, często zabierających głos w mediach lub będących nieformalnymi liderami społeczności; reprezentantów instytucji formalnych umiejscowionych wokół i w okolicy placu oraz „milczących” użytkowników, to znaczy niewidocznych w mediach, nieprzychodzących na spotkania, ale będących na placu praktycznie codziennie (Gójska, Kuczyński i in., 2011, s. 42–44).

W zależności od kontekstu „standardowy użytkownik” nie musi być wcale tym, którego głos uznany zostanie za najważniejszy. Michał Beim oraz Eliza Gryszko i Marcin Górecki opisują uwzględnianie w planowaniu potrzeb szczególnych grup użytkowników – w pierwszym przypadku są to kobiety, w drugim osoby z niepełnosprawnościami. Wybór zależy zatem od kontekstu rozmów i efektów, jakie powinny przynieść. Ważne jest natomiast, aby dobór uczestników nie mógł zostać zakwestionowany. Brak aprobaty społecznej oraz niepewność, czy mieszkańcy siedzący przy stole są właściwą reprezentacją społeczności, może prowadzić do polityki pustych gestów, czyli wspomnianej życzliwej obojętności ze strony władz.

ROZPROSZENIE ODPOWIEDZIALNOŚCI

Ostatnim aspektem albo zasadą towarzyszącą partycypacji, którą chciałabym poruszyć, jest kwestia przyjęcia przez uczestników, szczególnie sektora publicznego, odpowiedzialności za rozwiązania. W zależności od tego, kogo z osób siedzących przy stole mamy na myśli, odpowiedzialność dotyczy innych aspektów „zarządzania rozwiązaniem”. W przypadku mieszkańców chodzi przede wszystkim o uznanie rozwiązania za własne i tym samym argumentowanie za nim w społeczności. W przypadku administracji lub władz samorządowych jest to podjęcie odpowiedzialności za wdrożenie rozwiązania. Nie wyklucza to oczywiście udziału mieszkańców w procesie realizacji, niemniej jednak, ostatecznie to władze właśnie odpowiadać będą za uruchomienie procedur administracyjnych, w tym budżetowych.

Na początek warto zaznaczyć, że przyjęcie odpowiedzialności za rozwiązania ze strony administracji publicznej i reprezentantów politycznych wymaga przede wszystkim odwagi (Putnam, Feldstein, 2003, s. 273–274). Kiedy nadzieja na zwrot kosztów inwestycji wymaga uwzględnienia długofalowej strategii, a tym samym spodziewane korzyści zostają odsunięte w czasie, pozornie lepszym sposobem wydaje się wdrożenie rozwiązań, których pozytywne skutki okażą się natychmiastowe. Poszerzanie miejskich ulic, aby udrożnić ruch samochodowy, to przykład pułapek takiego myślenia. W krótkiej perspektywie czasowej kierowcy poczują ulgę. Pogorszenie sytuacji pieszych sprawi jednak, że oni również przesiądą się do samochodów. Nie trzeba dodawać, jakie negatywne konsekwencje przyniesie to dla jakości życia w mieście: wycięcie przydrożnych drzew i wzrost emisji spalin da mierzalny efekt w postaci wzrostu zanieczyszczenia powietrza. Miękkim rezultatem będzie zaś spadek kapitału społecznego, dla którego pożywką jest utrzymywanie codziennych kontaktów z sąsiadami, czemu sprzyja pokonywanie odległości na piechotę. Duży kapitał społeczny to z kolei jeden z warunków rozwoju państw aspirujących do grona krajów wysokorozwiniętych. Bez zaufania społecznego (jednej ze składowych takiego kapitału) przebieg różnego rodzaju transakcji nigdy nie nabierze tempa sprzyjającego innowacjom.

Partnerstwo w podejmowaniu decyzji, szczególnie w warunkach lokalnych, gdzie łatwiej o dotarcie z uzasadnieniem decyzji do społeczności wyborców, może zniwelować obawę o brak akceptacji kosztownych rozwiązań, które w długiej perspektywie czasowej okazują się opłacalne. Dlatego w momencie, kiedy rzecznikiem rozwiązań są partnerzy rozmów, w tym mieszkańcy, łatwiej zdobyć się na stanowczość. W obliczu złożoności struktury organizacyjnej miasta takie podejście napotyka jednak na problemy.

W przypadku Warszawy konsultacje społeczne, czyli jeden ze sposobów realizacji partycypacji w praktyce, zawiadywane są w całości przez specjalnie wydzieloną do tego jednostkę urzędu miasta: Centrum Komunikacji Społecznej (CKS). Chociaż nie można odmówić temu rozwiązaniu słuszności – miało być ono węzłem konsultacyjnym, który dba o jakość prowadzonych procesów, a często bywa również ich uczestnikiem ze strony UM – to patrząc przez pryzmat odpowiedzialności rodzi także kilka problemów. Zasadniczym jest kwestia ciągłej nieobecności osoby podejmującej decyzje w całym procesie. Władze miasta lub poszczególnych dzielnic są bowiem zwolnione z odpowiedzialności za prowadzenie procesu, ponieważ robi to za nich CKS. Centrum z kolei nie może negocjować rozwiązań z mieszkańcami, ponieważ ostateczna decyzja nie zależy od jego pracowników. Ponadto CKS zarówno przez władze, jak i mieszkańców postrzegane jest jak organ promocyjny, a nie jak realny partner. Ze szkodą dla wszystkich pozostałe biura urzędu miasta czy też wydziały urzędów dzielnic w niewystarczający sposób są z CKS-em połączone, co oznacza, że często o istotnych planach dotyczących konsultowanego obszaru jego pracownicy dowiadują się jako ostatni.

Kwestia odpowiedzialności to również przystępowanie do rozmów z zamiarem podjęcia decyzji przy stole, a nie w kularach. Polskie prawo na przykład nie daje mieszkańcom żadnych instrumentów egzekwowania wyników konsultacji społecznych. Oznacza to, że mogą oni stracić mnóstwo czasu na dyskusje prowadzące donikąd.

Ponoszenie odpowiedzialności za wynik rozmów to w końcu szanowanie głosów krytycznych względem proponowanych przez siebie rozwiązań. Podczas przygotowań do konkursu o tytuł Europejskiej Stolicy Kultury 2016 w jednym z polskich miast urzędnicy zupełnie nie byli na to gotowi. Kiedy mieszkańcy i reprezentanci instytucji kultury w dobrej wierze złożyli do jednej z jednostek miejskich wnioski o poprawienie niektórych wątków działań kulturalnych, pozbawiono ich środków na tego typu działalność. Zostali złapani w klincz: aby ich głos nabral wagi, sygnowali list własnymi nazwiskami; władze jednostki, nieprzygotowane na wzięcie odpowiedzialności za swoje działania lub wynik ustaleń prowadzonych z mieszkańcami, postanowiły ich zatem ukarać. Zupełnie nie na wyrost będzie zatem stwierdzenie, że aby uczestnicy procesu partycypacyjnego w ogóle chcieli podjąć rozmowę, muszą mieć pewność, iż zostaną zachowane standardy etyczne.

ZAKOŃCZENIE

Partnerstwo, czyli wspólne ustalanie zasad procesu dochodzenia do rozwiązań przez wszystkie osoby, które mają wiedzę, doświadczenie (np. użytkownika) lub środki i narzędzia do rozwiązania problemu, oznacza zgodę co do tego, że natura problemów, jakie stają się tematem rozmów przy stole, jest nieprzewidywalna i wymykająca się wszelkim próbom standaryzacji a ruchy, jakie mogą wykonywać inni „gracze”, dodatkowo tę naturę wzmacniają. Oznacza ono również zdanie sobie sprawy z tego, że tylko zajęcie miejsc przy wspólnym stole, dyskusja, obserwacja strategii pozostałych uczestników, ale też poważanie ich pozycji pozwala wypracować satysfakcjonujące rozwiązanie. Nigdy nie będzie ono zadowalające dla wszystkich, niemniej jednak na pewno skorzysta na nim więcej osób niż gdyby decyzje zapadały jedynie w ramach jednej grupy interesu. W tego rodzaju partycypacji zawarte są zatem elementy myślenia perspektywicznego, społecznej wrażliwości, ale też intelektualnej trzeźwości. Partnerstwo to rachunek zysków i strat, w którym, po sokratejsku, bycie złym (zaprzeczenie idei partycypacji) oznacza pozostawanie w niewiedzy co do natury rzeczy.

Ewa Zielińska – doktorantka w Instytucie Stosowanych Nauk Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego. Przygotowuje pracę na temat partycypacyjnego projektowania przestrzeni publicznych. Prowadzi Stowarzyszenie Kulturotwórcze Miastodwa, którego głównym celem jest łączenie perspektyw socjologicznej i projektowej w działaniach na rzecz polepszenia przestrzeni miejskiej.

E-mail: kontakt@miastodwa.org

BIBLIOGRAFIA

- Arnstein S. R. (1969)**, *A Ladder of Citizen Participation*, „AIP Journal”, nr 4 (35).
- Buchanan R. (1992)**, *Wicked Problems in Design Thinking*, „Design Issues”, nr 8 (2).
- Burgess E.W., McKenzie R. D., Park R. E. (1984)**, *The City*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Długosz D., Wygnański J. J. (2005)**, *Obywatele współdecydują. Przewodnik po partycypacji społecznej*, Stowarzyszenie Forum na Rzecz Organizacji Pozarządowych.
- Erbel J., Sadura P. (2012)**, *Partycypacja. Przewodnik Krytyki Politycznej*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa.
- Gójska A., Kuczyński P. i in. (2011)**, *Konsultacje społeczne w przestrzeni wielkomiejskiej*, Polskie Towarzystwo Socjologiczne, Warszawa.
- Łukowski W. (2012)**, *Partycypacja, czyli o trudnościach w dzieleniu się władzą*, „Zoon politikon”, nr 3.
- Mergler L., Pobłocki K., Wudarski L. (2013)**, *Antybezzadnik przestrzenny. Prawo do miasta w działaniu*, Biblioteka Republiki Nowej, Warszawa.
- Miessen M. (2013)**, *Koszmar partycypacji*, Bęc Zmiana, Warszawa.
- Olech A. (red.), (2012a)**, *Dyktat czy uczestnictwo? Diagnoza partycypacji publicznej w Polsce*, t. 1., Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
- Olech A. (red.), (2012b)**, *Przepis na uczestnictwo. Diagnoza partycypacji publicznej w Polsce*, t. 1., Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
- Olech A. (2013)**, *Partycypacja publiczna w praktyce. Dwa modele zwiększania uczestnictwa mieszkańców w podejmowaniu decyzji*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
- Putnam R. D., Feldstein L. D. (2003)**, *Better together: restoring the American community*, Simon & Schuster, New York.
- Rittel H., Webber M. (1973)**, *Dilemmas in a General Theory of Planning*, „Policy Sciences”, nr 4.
- Sadowski I. (2011)**, *Spółczesna konstrukcja demokracji lokalnej. Rola kapitału społecznego w działaniach instytucji przedstawicielskich*, ISP PAN, Warszawa.
- Sadurski, W. (2014)**, *Prawo bardziej prawe*, „Polityka”, 2014, nr 47 (2985).
- Sobiesiak-Penszko, P. (red.). (2012)**, *Prawo a partycypacja publiczna*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
- Vattimo G. (2006)**, *Spółczesność przejrzysta*, tłum. Magdalena Kamińska, Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej Edukacji TWP, Wrocław.
- Zybała, A. (2012)**, *Labirynty pojęciowe w świecie partycypacji*, „Zoon politikon”, 2012, nr 3.

WSPÓŁPRACA MIĘDZYSEKTOROWA A WYBRANE PROBLEMY POLSKICH MIAST

Adam Płoszaj

Żyjemy w czasach, w których powszechnie podzielane jest przekonanie o fundamentalnym znaczeniu powiązań między różnymi elementami rzeczywistości. Przekonują o tym wysublimowane teorie naukowe, np. koncepcja chaosu deterministycznego rozpowszechniona przez przemawiającą do wyobraźni anegdotę o „efekcie motyla”: trzepot skrzydeł motyla może spowodować burzę piaskową wiele tysięcy kilometrów dalej. Podobne idee są także bardzo popularne w naukach społecznych. Być może najbardziej nośną z nich jest koncepcja społeczeństwa sieciowego sformułowana przez Manuela Castellsa (2007). W takim kontekście nie dziwi zwrócenie uwagi na różne aspekty współpracy w układach lokalnych zarówno tych mniejszych (osiedlach, wsiach, miasteczkach, itp.), jak i tych większych (metropoliach, obszarach metropolitalnych, regionach czy nawet w układach międzynarodowych). Do skali globalnej odwołuje się teoria miast światowych (ang. *global city*) holendersko-amerykańskiej badaczki Saskii Sassen (1991). Dla funkcjonowania i rozwoju miast światowych (Londyn, Nowy Jork, Tokio, Paryż, itd.) kluczowe są powiązania z innymi megalopoliami, często z innych kontynentów, natomiast relacje z najbliższym – regionalnym – otoczeniem mają znaczenie drugoplanowe.¹ Powiązania, współzależności, współpraca z narzucającą się oczywistością wydają się być istotne w zasadzie wszędzie. Stwierdzenie tyleż prawdziwe, co banalne.

Trzeba jednak pamiętać, że współpraca to nie tylko korzyści, ale także koszty. I nie można zakładać, że bilans współpracy zawsze będzie dodatni. Ponadto warto zauważyć, że współpraca jest raczej środkiem do celu niż celem samym w sobie. Dobrym przykładem pomieszczenia celów i środków są doświadczenia z tworzenia, działania (i upadku) kilku sieci tzw.

1. Takie zjawisko widoczne jest także w Polsce, szczególnie w przypadku Warszawy i województwa mazowieckiego, por.: Gorzelak, Smętkowski, 2005.

instytucji otoczenia biznesu w Polsce. Początkowo – w zasadzie przez wiele lat – pomysł wydawał się bardzo dobry. Jego istota była bardzo prosta i przekonująca. Polegała na tym, by stworzyć system, w którym instytucje otoczenia biznesu (parki technologiczne, inkubatory przedsiębiorczości, centra transferu technologii, ośrodki szkoleniowo-doradcze, fundusze poręczeniowe itp.) z różnych części kraju będą ze sobą współpracować, wymieniać się wiedzą, uzupełniać swoje potencjały, kompleksowo obsługiwać swoich klientów. Niestety okazało się, że w zdecydowanej większości przypadków projekty nie przyniosły trwałych rezultatów. Współpraca kończyła się tak szybko, jak tylko wydawane były ostatnie środki na jej stymulowanie. W tym przypadku potencjalna wartość dodana wynikająca ze współpracy była po prostu zbyt mała. Przyjęto błędne założenie, że wystarczy stworzyć możliwości współpracy między instytucjami otoczenia biznesu, a pozytywne efekty pojawią się same.²

Czy zatem rosnące zainteresowanie współpracą w miastach – nie tylko na poziomie opisywanym, ale także dążące do stymulowania kooperacji i przekładające się na konkretne działania – jest jedynie nietrafnym zdiagnozowaniem środków i/lub celów, a może nawet przelotną modą? Czy też jest wręcz przeciwnie: współpraca w miastach jest konieczna, a zainteresowanie nią wynika z głębokiego rozpoznania rzeczywistości miejskiej? Omawiane w tej książce przykłady przemawiają za prawdziwością tezy pozytywnie waloryzującej fenomen współpracy miejskiej. Natomiast w niniejszym tekście zostaną wskazane trzy szerokie obszary miejskiej rzeczywistości, w których współpraca międzysektorowa pełni lub może pełnić istotną rolę. Omawiane zagadnienia są podstawą do pokazania różnych obszarów istniejącej lub potencjalnej współpracy oraz poziomu skomplikowania tego fenomenu. Usługi publiczne są obszarem, w którym partnerstwa międzysektorowe występują najczęściej. Z kolei działania rewitalizacyjne ze względu na swoją złożoność stwarzają wiele możliwości tworzenia złożonych i skutecznych partnerstw. Natomiast w przypadku suburbanizacji – przynajmniej w polskich warunkach – potencjał do współpracy międzysektorowej nie został jeszcze odkryty. Wymienione trzy obszary miejskiej rzeczywistości pokazują różne uwarunkowania i różne możliwości współpracy międzysektorowej.

USŁUGI PUBLICZNE I JAKOŚĆ ŻYCIA

Koncepcja jakości życia mieszkańców jest złożona i wielowymiarowa. Na jakość życia wpływa wiele czynników zarówno jednostkowych (np. stan zdrowia, majątek), jak i wynikających z otoczenia (np. stan infrastruktury, środowiska naturalnego, przestrzeni publicznych, dostęp do usług publicznych i niepublicznych, bezpieczeństwo). Samo poczucie jakości życia jest subiektywne – co może być źródłem sprzecznych oczekiwań wobec kierunków rozwoju miasta. Podczas gdy jedni chcieliby móc wszędzie dojechać prywatnym samochodem, inni marzą o mieście bez aut. Badania i opinie ekspertów nie są w stanie ostatecznie rozwiązać tych dylematów, gdyż dotyczą one prywatnych preferencji. Niemniej w wielu

2. Więcej na ten temat por.: Płoszaj, 2013.

względach panuje dość duża zgodność opinii. Trudno argumentować przeciwko wzrostowi bezpieczeństwa publicznego: dbałości o środowisko naturalne, efektywności transportu publicznego, wysokiej jakości opieki medycznej i edukacji, dobrej dostępności do instytucji kultury czy atrakcyjnym przestrzeniom publicznym itp.

Jednak o ile łatwo o zgodność w identyfikowaniu tych celów, o tyle trudniej mówić o jednomyślności co do sposobów ich osiągnięcia. Ścierają się tu bowiem różne poglądy, które na poziomie lokalnym odzwierciedlają debaty o charakterze makroekonomicznym czy nawet światopoglądowym, dotyczące roli państwa i sektora prywatnego oraz zakresu regulacji/deregulacji. Nie wchodząc w szczegóły tych dylematów, należy stwierdzić, że jakość życia w miastach w znacznej mierze zależy od dostępności i jakości usług publicznych – niezależnie od tego, czy są dostarczane przez administrację i jej jednostki zależne, przez sektor prywatny lub w różnych układach współpracy między tymi dwoma.

Oczywiście we wszystkich rodzajach usług publicznych oczekiwania mieszkańców zazwyczaj zdecydowanie przekraczają możliwości. Ponadto wobec ograniczonych środków należy stale dokonywać wyborów, często trudnych, bo doinwestowanie jednej dziedziny najczęściej musi odbić się na zmniejszeniu finansowania innych. Do tego dochodzi kwestia efektywności wykorzystania dostępnych zasobów. Wszystko to sprawia, że wymienione obszary są idealnym miejscem dla funkcjonowania skutecznych partnerstw międzysektorowych (o czym świadczy także zestaw studiów przypadków opisywanych w niniejszej książce). Zapewne nie zawsze i nie każde działanie musi angażować różne (wszystkie) sektory. Jednakże wydaje się, że w dużej części przypadków choćby minimalne zaangażowanie różnych partnerów – polegające np. na aktywnym konsultowaniu – może zwiększyć efektywność podejmowanych działań. Niewątpliwie kluczowe wydaje się tu zaangażowanie strony społecznej zorganizowanej najczęściej w tematyczne grupy interesu (kultura, środowisko, transport publiczny, infrastruktura rowerowa itp.). Władze lokalne powinny nie tylko aktywnie włączać stronę społeczną w procesy decyzyjne, ale także wspierać jej rozwój, choćby poprzez wsparcie organizacji pozarządowych (takie działania są zresztą z sukcesem prowadzone w wielu polskich miastach). Władzom miast powinno zależeć na rozwoju silnego sektora obywatelskiego, ponieważ zaangażowanie obywateli w sprawy miasta nie tylko pozwala na trafniejsze określanie potrzeb i sposobów ich realizacji, ale także może być sposobem na ograniczenie kosztów lub na podniesienie efektywności. Silna strona społeczna może być ponadto naturalnym sojusznikiem administracji lokalnej w czasach trudnych kontaktach z wielkim kapitałem zainteresowanym raczej szybkimi zyskami niż rozwojem miasta w długim okresie. Oczywiście, biznes może – i często tak się dzieje – być cennym partnerem dla innych aktorów życia miejskiego. To przecież ostatecznie przedsiębiorstwa realizują większość inwestycji zleczanych przez władze lokalne. Koordynacja inwestycji prywatnych i publicznych może niewątpliwie przynosić duże obopólne korzyści. Ponadto część usług publicznych może być realizowana przez podmioty prywatne. Trzeba jednak po

pierwsze przełamać wzajemne uprzedzenia, a po drugie realistycznie podchodzić do możliwości i zagrożeń wynikających ze współpracy administracji i sektora biznesu, co szczególnie dobrze widoczne jest w przypadku projektów w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP), które czasami – mimo powszechnie pokładanych w nich nadziei – mogą być niekorzystne dla społeczeństwa w długim okresie (wyższe koszty, niższa jakość usług) (Sześciło, 2014). Nie znaczy to oczywiście, że należy zupełnie zrezygnować z PPP. Także i do tego narzędzia należy podchodzić z należytą rozwagą i dokładnie ocenić przewidywane korzyści, ale też koszty i ryzyka.

REWITALIZACJA

Obszary wymagające rewitalizacji stanowią około 20% terenów zurbanizowanych i zainwestowanych w polskich miastach (Jarczewski, 2009). W ostatnich latach realizowanych jest coraz więcej projektów rewitalizacyjnych w znacznej mierze dzięki dostępności funduszy unijnych przeznaczonych na ten cel. Jednocześnie wiele ukończonych działań rewitalizacyjnych budzi wątpliwości pod względem osiągniętych efektów (Płoszaj, 2011). Uwagę przyciągają w szczególności niezbyt udane inwestycje infrastrukturalne. Przykładem może być szeroko dyskutowana w mediach w połowie 2014 roku rewitalizacja rynku we Włocławku, w wyniku której uprzednio zielona przestrzeń zmieniła się w dość posępny betonowy plac. Jednakże eksperci wskazują na poważniejszy problem. Otóż działania rewitalizacyjne bardzo często sprowadzają się tylko do struktury materialnej, a w niewystarczającym stopniu (lub w ogóle) nie uwzględniają przemian struktur społecznych i ekonomicznych. Odnowienie kamienicy to jeszcze nie rewitalizacja, to jedynie remont (modernizacja itp.). O rewitalizacji w ścisłym sensie możemy mówić dopiero, gdy nastąpi przemiana szerszej struktury społeczno-gospodarczej (np. powstaną nowe firmy, miejsca pracy, instytucje, ludzie zaangażują się w działania nakierowane na dobra wspólne). Istotną cechą rewitalizacji jest to, że w jej wyniku na danym obszarze tworzona jest nowa funkcja lub przywracana jest funkcja, którą dane miejsce miało, ale ją utraciło. Standardowym przykładem rewitalizacji jest nadawanie obszarom lub obiektom przemysłowym funkcji kulturalno-rozrywkowych, tak jak w przypadku przekształcenia londyńskiej elektrowni Bankside Power Station w galerię sztuki Tate Modern, Elektrowni Tramwajów Miejskich w Warszawie w Muzeum Powstania Warszawskiego czy w większej skali przekształcenia obszarów postindustrialnych w regionie Zagłębia Rury w Niemczech. Aspekt nadawania nowych funkcji pozwala odróżnić rewitalizację od modernizacji (remontu). Jest to dość istotne, ponieważ obecnie w Polsce pojęcie rewitalizacji wydaje się być nadużywane. Zdarza się, że zwykle prace modernizacyjne często przedstawiane są jako projekty rewitalizacyjne.

Ze względu na swój skomplikowany charakter projekty rewitalizacyjne w miastach bardzo często angażują wiele podmiotów i przez to stają się dużym wyzwaniem z punktu widzenia zarządzania, wdrażania i koordynacji działań (Tosics, Dukes, 2005). Światowe doświadcze-

nia w zakresie rewitalizacji pokazują, że najlepiej sprawdza się tzw. zintegrowane podejście do rewitalizacji. Polega ono na tym, że inwestycjom w fizyczną infrastrukturę (renowacja i rozbudowa) towarzyszą działania miękkie skierowane do społeczności lokalnej, włączenie w proces rewitalizacji różnych aktorów życia społecznego i gospodarczego oraz innych interesariuszy, a także dbałość o jakość środowiska naturalnego i przestrzeganie zasad trwałego rozwoju. Efektywna rewitalizacja musi uwzględniać gospodarcze, społeczne i środowiskowe uwarunkowania występujące na danym obszarze, a sama interwencja powinna stanowić kompleks spójnych działań inwestycyjnych oraz tzw. działań miękkich (Rogers, Slowinski, 2004). Potrzeba uwzględnienia w projektach rewitalizacyjnych wielu aspektów sprawia, że są one doskonałym polem dla współpracy międzysektorowej. Każdy z sektorów ma tu swoje miejsce. Zaangażowanie władz lokalnych (administracji) jest konieczne, jeśli projekt rewitalizacyjny ma większą skalę przestrzenną. Takie zaangażowanie jest niezmiernie istotne także wtedy, jeżeli dany obszar należy do prywatnego inwestora – nawet w wersji minimalnego zaangażowania władz lokalnych konieczne jest właściwe planowanie przestrzenne na danym obszarze, a także działania pozwalające zintegrować ten obszar z otoczeniem (np. infrastruktura transportowa). Przedsiębiorstwa są zainteresowane rewitalizacją zarówno w zakresie wykonywania prac remontowych, jak również znalezienia nowych możliwości biznesowych, które rewitalizacja może otwierać. Zaangażowanie strony społecznej zależy w znacznej mierze od rodzaju projektu rewitalizacyjnego. W przypadku rewitalizacji obiektów zabytkowych szczególnie aktywną grupą są miłośnicy zabytków. Jeżeli rewitalizacja dotyczy terenów mieszkalnych, siłą rzeczy zainteresowani są nią ludzie tam mieszkający. Ponadto często mamy do czynienia z formalnymi lub nieformalnymi grupami po prostu zainteresowanymi rozwojem miasta i angażującymi się w różne inicjatywy, nawet gdy nie dotyczą ich bezpośrednio (np. jako mieszkańców danego obiektu). Z kolei główną rolą sektora nauki jest dostarczenie wysokiej jakości wiedzy (analiz, usług doradczych, ekspertów).

SUBURBANIZACJA

Niekontrolowane rozlewanie się miast, chaotyczne, ekstensywne, źle zaplanowane wkroczenie nowej zabudowy na tereny do tej pory niezagospodarowane to coraz bardziej palący problem w skali całego kraju, choć ze szczególną siłą widoczny przede wszystkim w największych, najbardziej dynamicznie rozwijających się polskich miastach. Motorem napędzającym zjawisko suburbanizacji są decyzje mieszkańców. Ludzie migrują pod miasto, ponieważ chcą żyć w cichej okolicy, mieć ogródek i widok na las, choć nie bez znaczenia są też relatywnie niskie koszty inwestycji. Dom pod miastem często jest tańszy niż mieszkanie w centrum. Niestety, w tych radosnych wizjach często nie dostrzega się minusów, a rachunek korzyści nie uwzględnia wszystkich kosztów. Wyprowadzka poza miasto oznacza zazwyczaj długie dojazdy do pracy, utrudniony dostęp do usług, a jak się ma mniej szczęścia, to widok na las bardzo szybko zasłonięty zostaje nowym osiedlem domków szeregowych. Bardzo często świadomość tych realnych lub potencjalnych problemów pojawia się wtedy,

gdy już jest za późno, aby łatwo wycofać się z podjętej decyzji (mieszkanie kupione, wieloletni kredyt zaciągnięty) (Kajdanek, 2012).

Problem suburbanizacji jest już dobrze zdiagnozowany (Zborowski, Raźniak, 2013). Jednak jak na razie wiedza ta nie przekłada się na skuteczne działania. Zresztą skala zjawiska w niektórych obszarach (szczególnie w Warszawie i okolicach – por. Celińska-Janowicz, 2011) jest tak duża, że nawet przy bardzo dobrze zaplanowanych i angażujących duże nakłady działaniach trudno spodziewać się radykalnego rozwiązania problemu. Znacznie bardziej realistyczne jest oczekiwanie efektywnego łagodzenia negatywnych skutków suburbanizacji oraz zahamowanie dynamiki tego zjawiska. Aby to osiągnąć, konieczne jest przede wszystkim dobre i konsekwentne planowanie przestrzenne – co już samo w sobie jest dużym wyzwaniem w polskich warunkach (można nawet spodziewać się pogorszenia sytuacji wobec planowanej deregulacji zawodu urbanisty czy rezygnacji z pozwolenia na budowę w przypadku domów jednorodzinnych). W przypadku suburbanizacji wyzwania związane z planowaniem przestrzennym są jeszcze większe. Wynika to z charakteru tego procesu, który przekracza granice miast i gmin. Aby go okiełznać, konieczna jest koordynacja planów oraz wynikających z nich decyzji inwestycyjnych w szerszych obszarach miejskich i metropolitalnych. Wydaje się jednak, że obecnie nie ma ani mechanizmów stymulujących taką współpracę, ani nie ma woli politycznej do jej prowadzenia.³ Przyczyną jest konkurencja między jednostkami samorządu terytorialnego, które w napływie nowych mieszkańców widzą szansę na zwiększenie swoich budżetów. W obliczu spodziewanego wzrostu dochodów łatwo zapomnieć o tym, że wzrost liczby mieszkańców to także rosnące zapotrzebowanie na usługi społeczne i infrastrukturę. Władze lokalne zazwyczaj cieszą się z wyższych dochodów z podatków pobieranych od nowych mieszkańców do momentu, gdy popatrzą na koszty rozwoju infrastruktury dla coraz mniej zadowolonych nowych wyborców. Jednak negatywne skutki suburbanizacji na poziomie mikro są *per saldo* mniej groźne niż na poziomie makro. Ponieważ nieefektywna, zdekoncentrowana struktura osadnicza przez lata będzie zwiększać koszty transportu i zapewnienia usług publicznych w obszarze metropolitalnym rozumianym jako całość. Korzyści z dopuszczenia do niekontrolowanego rozlewania się miast są zatem krótkoterminowe, a w długim okresie i w ujęciu całościowym przeważają koszty.

Czy współpraca międzysektorowa może pomóc w okiełznaniu procesów suburbanizacji w Polsce? Wydaje się, że systemowym rozwiązaniem powinno być dobre i konsekwentne planowanie przestrzenne w obszarach metropolitalnych. Nadzieje na powstanie takiego systemu w nieodległej przyszłości są jednak bardzo małe. Współpraca międzysektorowa

3. Nowym rozwiązaniem, które może poprawić sytuację są Zintegrowane Inwestycje Terytorialne (ZIT). Mechanizm ten tworzy realne finansowe zachęty do współpracy międzygminnej w obszarach metropolitalnych. Jednak na ocenę skuteczności tego rozwiązania jest jeszcze za wcześnie. Ponadto ze względu na ograniczoną skalę trudno spodziewać się, że w wyniku wdrożenia ZIT sytuacja w polskich obszarach metropolitalnych szybko ulegnie diametralnej zmianie. Większe nadzieje można pokładać w postulowanej ustawie metropolitalnej – jednak nie wiadomo kiedy i w jakim kształcie zostanie uchwalona.

może spełniać funkcję pomocniczą. Szczególnie ważną rolę mają do odegrania naukowcy i strona społeczna (nowi oraz rdzenni mieszkańcy suburbiów). Wskazywanie kosztów i patologii suburbanizacji oraz sposobów rozwiązywania/unikania tego problemu może być pomocne zarówno dla ludzi podejmujących jednostkowe decyzje o zmianie miejsca zamieszkania, jak i dla administracji lokalnej, której często brakuje odpowiedniej wiedzy i kompetencji, aby zmierzyć się z tymi wyzwaniami. Najważniejsza jest jednak dobra współpraca między władzami lokalnymi i deweloperami. Przekonanie inwestorów do rezygnacji z inwestycji w danym miejscu może być bardzo trudne (jeżeli nie można powołać się na miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego), ale należy zachęcać ich do finansowania lub współfinansowania tworzenia nowej infrastruktury technicznej i/lub społecznej oraz przestrzeni publicznych stymulujących życie społeczne. Zadanie to wydaje się jednak bardzo trudne, bo jak zauważa Katarzyna Kajdanek z Uniwersytetu Wrocławskiego: *Plany zdecydowanej większości gmin nie przewidują terenów pod przestrzeń publiczną. Jeszcze rzadziej myślą o nich deweloperzy skupieni na skomercjalizowaniu każdego metra kwadratowego działki i niezainteresowani projektowaniem do społecznej i wypełnionej infrastrukturą społeczną przestrzeni publicznej* (Kajdanek, 2014, s. 24). Ponadto warto zauważyć, że jednym z czynników stymulujących suburbanizację, jest obniżanie się atrakcyjności mieszkaniowej centralnych części miast. Zatem zjawisko suburbanizacji łączy się z problemem rewitalizacji zaniedbanych obszarów miejskich. Jest to trafny przykład złożoności procesów zachodzących we współczesnych miastach.

PODSUMOWANIE

Rosnąca złożoność wyzwań, przed jakimi stoją miasta – nie tylko polskie – oraz ścieranie się różnych interesów i poglądów, co do sposobów reakcji na te wyzwania sprawiają, że stare metody, podejścia i rozwiązania zaczynają jawić się jako nieatrakcyjne. Przez wiele lat odpowiedzią wydawało się tzw. Nowe Zarządzanie Publiczne (ang. *New Public Management*), które postulowało szerokie urynkowanie sfery publicznej w nadziei, że zastosowanie rozwiązań z sektora prywatnego pozwoli zapewnić dobre efekty przy jednoczesnych oszczędnościach. Te oczekiwania zostały spełnione jedynie częściowo, a ponadto często pojawiły się nieprzewidziane skutki uboczne prywatyzacji. W efekcie w ostatnich latach daje się zauważyć odwrotną tendencję polegającą na remunicipalizacji wcześniej sprywatyzowanych usług publicznych, która czasami przekłada się na szybkie i spektakularne korzyści dla społeczeństwa. Na przykład w Paryżu już w pierwszym roku po remunicipalizacji zaopatrzenia w wodę miasto zaoszczędziło ponad 30 mln euro, redukując jednocześnie o 8% cenę wody dla odbiorców końcowych (Sześciło, 2014).

Miejsce Nowego Zarządzania Publicznego coraz pewniej zajmuje idea współzarządzania, która akcentuje sieciowość, zarządzanie wielopoziomowe, skłonność do kompromisu oraz partycypację. Stanisław Mazur i Karol Olejniczak napisali, że *Paradygmat współzarządzania*

eksponuje centralne znaczenie sposobu, w jaki zachodzą interakcje między aktorami o zróżnicowanym statusie uczestniczącymi w procesie podejmowania decyzji publicznych. Owe interakcje nie są determinowane poprzez władzę państwa, ale przez jego zdolność do sterowania relacjami sieciowymi odzwierciedlającymi dynamikę współzależności aktorów systemu zarządzania sprawami publicznymi. W tym podejściu problemy państwa i jego administracji wykraczają poza granice urzędów i organizacji publicznych, „rozlewają się” na terytorium przynależne innym aktorom społecznym (Mazur, Olejniczak, 2014, s. 37). Współpraca międzysektorowa bardzo dobrze wpisuje się w ten nowy paradygmat zarządzania publicznego. Szerokie włączenie różnych aktorów w rozwiązywanie spraw miejskich wydaje się atrakcyjnym rozwiązaniem. Jednak jak uczy historia, należy zachować odpowiednią wstrzeźliwość i nie popadać w zbyt daleko idący optymizm. Współpraca międzysektorowa w niektórych obszarach może być bardzo efektywna, a być może nawet nieodzowna, ale zapewne nie jest odpowiedzią na wszystkie problemy miast.

Adam Płoszaj – doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych EUROREG Uniwersytetu Warszawskiego. Specjalizuje się w interdyscyplinarnych badaniach rozwoju regionalnego i lokalnego.

BIBLIOGRAFIA

- Castells M. (2007)**, *Spoteczność sieci*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Celińska-Janowicz D. (2011)**, *Ocena wpływu polityki spójności 2004–2006 na przeciwdziałanie negatywnym skutkom suburbanizacji*, „Studia Regionalne i Lokalne”, wydanie specjalne.
- Gorzela G., Smętkowski M. (2005)**, *Metropolia i jej region*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Jarczewski W. (2009a)**, *Podsumowanie* [w:] Jarczewski W. (red.), *Przestrzenne aspekty rewitalizacji. Śródmieścia, blokowiska, tereny przemysłowe, pokolejowe i powojkowe*, Kraków, Instytut Rozwoju Miast.
- Kajdane K. (2012)**, *Suburbanizacja po polsku*, Kraków, Zakład Wydawniczy Nomos.
- Kajdane K. (2014)**, *Przyszłość suburbiów*, „Magazyn Miasta” nr 5/6.
- Mazur S., Olejniczak K. (2012)**, *Rola organizacyjnego uczenia się we współczesnym zarządzaniu publicznym* [w:] Olejniczak Karol (red.), *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Płoszaj A. (2011)**, *Rewitalizacja miast w polityce spójności 2004–2006*. „Studia Regionalne i Lokalne”, wydanie specjalne.
- Płoszaj A. (2013)**, *Sieci instytucji otoczenia biznesu*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Rogers N., Słowinski K. (2004)**, *Towards an Evaluation Framework for Urban Regeneration in South Australia*, www.dcsi.sa.gov.au
- Sassen S. (1991)**, *The Global City: New York, London, Tokyo*, Princeton, Princeton University Press.
- Sześciło D. (2014)**, *Odwrót od outsourcingu*, Instytut Obywatelski 27.08.2014 r., <http://www.institutobywatelski.pl/21904/komentarze/odwrot-od-outsourcingu>
- Sześciło D. (2014)**, *Rynek. Prywatyzacja. Interes publiczny. Wyzwania urynkowienia usług publicznych*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Tosics I., Dukes T. (2005)**, *Urban Development Programmes in the Context of Public Administration and Urban Policy*, „Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie” nr 96(4).
- Zborowski A., Raźniak P. (2013)**, *Suburbanizacja rezydencjonalna w Polsce – ocena procesu*, „Studia Miejskie” nr 9.

CZĘŚĆ II

STUDIA PRZYPADKÓW

PARTNERSTWO LINIOWE W DZIAŁANIU. OPIS PROJEKTU „WARSZAWSKA DROGA KULTURY NA SKARPIE”

Artur Jerzy Filip

Mianem „partnerstw” określamy szeroką gamę międzysektorowych formalnych oraz nieformalnych organizacji zawiązywanych na rzecz realizacji przedsięwzięć, wobec których istniejące struktury organizacyjne są bezradne. Nic więc dziwnego, że w obliczu narastającego kryzysu urbanistyki to właśnie w modelu partnerskim upatrujemy wzorca przyszłych działań na rzecz miejskiej przestrzeni. Partnerstwa okazują się skutecznym narzędziem zarówno w przypadku realizacji lokalnych projektów przekształceń, jak również przy wprowadzaniu zmian o charakterze jakościowym w skali całego miasta. Partnerstwa, będąc synonimem dojrzałej obywatelskiej partycypacji, mają szansę stać się poszukiwanym modelem „urbanistyki społecznej” (Niećko, 2012).

Ostatnim ‘bastionem’ tradycyjnej urbanistyki są wielkoprzestrzenne założenia urbanistyczne, wciąż jeszcze kojarzone z koniecznością panowania scentralizowanej i autorytarnej władzy planistycznej. To właśnie ich, a dokładnie liniowych założeń urbanistycznych, dotyczy prezentowana koncepcja Partnerstwa Liniowego.

Aby jednak nie pozostawić czytelnika ze zbyt klarownym i oczywistym wyobrażeniem o tym, czym w rzeczywistym działaniu może być Partnerstwo Liniowe, w drugiej części tekstu przedstawię moje osobiste doświadczenia z budowy zainicjowanego zgodnie z tą koncepcją projektu Warszawskiej Drogi Kultury na Skarpie.

WIELKOPRZESTRZENNE ZAŁOŻENIA URBANISTYCZNE

Przyjmując za socjologami szerokie rozumienie pojęcia „miasto”, definiowane jako „mający formę przestrzenną byt społeczny” (Giddens, 2012), należy przyznać, że miasta są i zawsze były dziełami kolektywnymi. Niemniej jednak „gra w miasto” (Bielecki, 1996) odbywa się zawsze w pewnych ramach, których ustanowienie niekoniecznie już jest dziełem kolektywnym. W planowaniu przestrzennym ramy takie określane bywają przez wielkoprzestrzenne założenia urbanistyczne.

Klasyki byli zgodni co do tego, że miasto powinno służyć dobremu życiu wszystkich obywateli i oferować im egalitarną przestrzeń wolności (Platon, 2003; Arystoteles, 2003), ale już sam akt planowania i realizacji takiej wizji nie musiał – a ich zdaniem wręcz nie powinien być demokratyczny. Sam wyjściowy plan nie podlegał dyskusji. Na tym samym założeniu zbudowana została koncepcja nowoczesnego planowania urbanistycznego. Jak mówił Le Corbusier: *Projektowanie miast jest zbyt ważnym zadaniem, aby pozostawić je obywatelom* (za: Hall, 1990, s. 61).

Na fali głębokich społecznych przemian w połowie XX wieku taka autorytarna koncepcja spotkała się ze zdecydowaną krytyką. W Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej symbolem zerwania stały się obywatelskie działania miejskiej aktywistki Jane Jacobs, która skutecznie sprzeciwiała się wdrażanemu odgórnie programowi Odnowy Miast (*Urban Renewal*) (Gratz, 2010; Jacobs, 1992). W tym samym czasie w Europie symbolicznego znaczenia nabrało ukute przez francuskiego filozofa Henriego Lefebvra hasło „prawo do miasta” (Harvey, 2012; Lefebvre, 1967). Intencją tej obywatelskiej rewolucji było całkowite odrzucenie modelu centralnego planowania na rzecz wzmocnienia lokalnej samorządności i możliwie głębokiej demokratyzacji procesu planowania. Przeważało zaczęło odwrotne przekonanie, że planowanie miast jest zbyt ważne, aby pozostawić je planistom.

Jednak zarówno model odgórny (*top-down*), jak i oddolny (*bottom-up*) rozumiane krańcowo nie sprawdzają się w przypadku zarządzania wielkimi miastami. Pierwszy, mający charakter totalitarny, wykazuje wysoką skuteczność w realizacji zamierzeń urbanistycznych, nie wykazuje jednak szczególnej wrażliwości wobec lokalnych potrzeb i interesów. Drugi model, skoncentrowany na lokalnej skali, nie jest zdolny stawić czoła problemom istniejącym w skali całego miasta, jest nieskuteczny na płaszczyźnie zarządzania (Harvey, 2012, s. 191–192) i przyczynia się do postępującej dezintegracji przestrzeni miejskiej (Filip, 2014a, s. 28). Co więcej, i co chyba najważniejsze, wcale nie jest gwarantem budowy miasta bardziej sprawiedliwego (Fainstein, 2010).

W efekcie wypracowano rozwiązanie pośrednie. Nowy model, zgodny z wytycznymi Nowej Karty Ateńskiej (*The New Charter...*, 2003) to dychotomiczny układ sił o różnych kierun-

kach, który tak opisuje Sławomir Gzell: *należy dążyć do kompromisu pomiędzy „idącym od góry” planowaniem strategicznym a „idącym od dołu” uczestnictwem w zamianie tych planów w konkretne działania* (Gzell, 2010, s. 25). Taki model odpowiada hierarchicznej strukturze zarządzania miastem, a w jego ramach rozwijane są polityki miast w zakresie włączania obywateli w procesy planistyczno-projektowe. W świecie zachodnim tak rozumiana partycypacja społeczna staje się dzisiaj standardem.

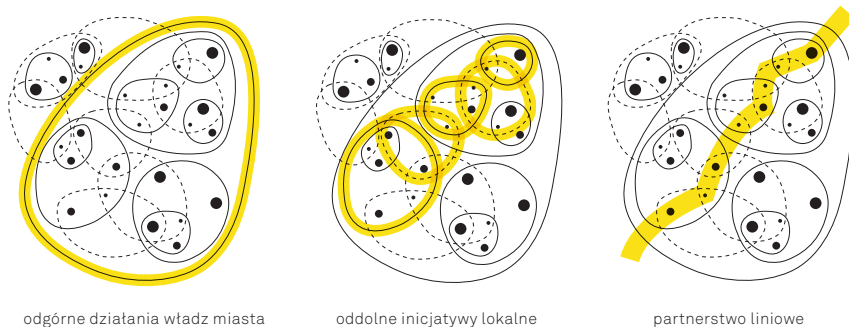
O ile jednak model ten otwarty jest na udział obywateli na szczeblu lokalnym, to same zasadnicze ramy (plan) nadal nie podlegają negocjacji. Zgodnie z tzw. drabiną partycypacji (Arnstein, 1969) model ten określić należy jako partycypację zaledwie symboliczną: obywatele mają co prawda pewien udział, niemniej jednak realna moc sprawcza w dalszym ciągu pozostaje w rękach władzy. To władza odgórnie określa warunki, ramy i formę współpracy.

Tym szczeblem „drabiny partycypacji”, na którym obie siły rzeczywiście spotykają się na równych prawach, jest dopiero „partnerstwo”, czyli układ, w którym obywatele nie wypełniają jedynie miejsca danego i przygotowanego dla nich z góry, ale sami ubiegają się o nie i negocjują warunki współpracy. Relacja pomiędzy władzą publiczną a obywatelami nie ogranicza się w nich do bezosobowych procedur zgłaszania wniosków i uwag do planów, ale na realnej – partnerskiej właśnie – współpracy. Oznacza to, że wyłonieni muszą zostać konkretni liderzy mogący reprezentować interesy grup. *Partnerstwo może działać efektywnie, gdy istnieje zorganizowana społeczność (power-base in the community), wobec której liderzy strony społecznej ponoszą odpowiedzialność* (Arnstein, 1969, s. 221). Dopiero wtedy, gdy na scenie pojawi się społeczny lider, możliwe jest zawiązanie szerszego międzysektorowego partnerstwa. *Nawiązując do Jacobs, jeśli społeczności mają zyskać dostęp do władzy, musi istnieć organizacja pośrednicząca pomiędzy lokalnymi (street) społecznościami a władzą miasta* (Peterman, 2000, s. 157).

W przypadku budowania partnerstw na rzecz realizacji lokalnych projektów liderem społecznym może naturalnie zostać na przykład istniejąca rada osiedla lub lokalna organizacja pozarządowa, taka jak stowarzyszenie sąsiedzkie czy miejscowa fundacja. Projekty zakrojone na większą skalę, ale niemające *stricte* terytorialnego charakteru, zwykle również reprezentowane są przez organizacje pozarządowe statutowo poświęcone tym celom. Inaczej ma się jednak sprawa z projektami mającymi charakter ściśle terytorialny, ale jednocześnie realizowanymi w wielkiej skali, czyli z wielkoprzestrzennymi założeniami urbanistycznymi.

Obszary objęte takimi założeniami wymagają budowania porozumień pomiędzy wieloma organizacjami społecznymi działającymi jedna koło drugiej, lecz na co dzień nie mającymi ze sobą nic wspólnego. Konieczne jest więc budowanie nowych organizacyjnych wspólnot, których struktury odpowiadałyby strukturom przestrzennych efektów będących celem ich działalności. Nie wystarczy sama gotowość do zawiązania partnerstwa pomiędzy władzą

miejską a organizacjami społecznymi. Przede wszystkim to organizacje społeczne muszą się samoorganizować i wypracować własną, wspólną wizję, ponieważ dopiero wtedy mogą stać się partnerem w działaniach na rzecz wielkoprzestrzennego założenia urbanistycznego. Jeśli do takiej samoorganizacji nie dojdzie, to tym samym żadne działanie partnerskie nie będzie możliwe. Wówczas jedynym możliwym modelem działania okaże się formuła konsultacyjna, w której każdy z uczestników osobno artykułuje swój interes, a uzgodnienie wszystkich postulatów i wypracowanie „wspólnej” wizji pozostaje w rękach centralnej administracji planistycznej.



Rysunek 1. Opracowanie własne

PARTNERSTWO LINIOWE

Przyjmując obywatelską perspektywę, szczególne miejsce wśród urbanistycznych założeń wielkoprzestrzennych zajmują te z nich, których charakterystycznymi cechami są długość oraz ponadlokalność, czyli liniowe założenia urbanistyczne. Są one jednocześnie totalne (znaczna długość) i lokalne (niewielka szerokość). Rozpatrywane w skali ogólnomiejskiej mogą być traktowane jako spójne byty będące kluczowymi elementami struktury przestrzennej i tworzące główny szkielet miast. Natomiast badane w skali lokalnej, w każdym swoim punkcie mogą być postrzegane jako osobne miejsca o zróżnicowanej charakterystyce, lokalnym znaczeniu i indywidualnych związkach z otoczeniem (niebędących częścią założenia).

Ta szczególna cecha założeń liniowych została dostrzeżona między innymi przez Elijah Andersona, socjologa i etnografa miast, który w swojej pracy „Kod ulicy” (Anderson, 1999) badał wybraną ulicę miasta Filadelfia, traktując ją jako swoisty „przekrój miasta” odsłaniający skrajnie zróżnicowane społecznie obszary. Myśl tę w ostatnim czasie rozwinęli architekt Teddy Cruz oraz kulturoznawca i kurator Aaron Levy, którzy wzmacnianie takich liniowych struktur traktują jako sposób przeciwdziałania powszechnemu zjawisku fragmentaryzacji

przestrzeni. Nowatorskość ich podejścia polega na tym, że odrzucając możliwość rozwiązywania problemu braku spójności miast na szczelbu centralnym koncentrują się na oddolnym wzmocnieniu więzi społecznych, odnoszących się do poczucia tożsamości opartego o lokalizację wzdłuż jednego liniowego ciągu (www.mixplace.org). Na tę cechę zwracają również uwagę badacze współczesnych zielonych szlaków (*greenways*) zauważając, że właśnie dzięki temu mogą one *być lokalnie wymyślane i inicjowane. Ostatecznie, większość zrealizowanych z sukcesem projektów zielonych szlaków zostało rozpoczętych jako lokalne starania* (Searns, 1995, s. 78). Tym samym *zielone szlaki inspirują i motywują powstawanie nowych typów partnerstw i form współpracy pomiędzy jednostkami i organizacjami* (Ahern, 2004, s. 54).

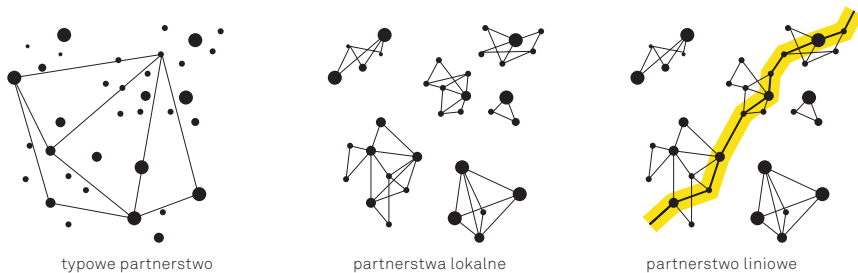
Podobne podejście leży u podstaw prezentowanej przeze mnie koncepcji Partnerstwa Liniowego, które definiuję jako organizację osób lub instytucji zlokalizowanych liniowo w przestrzeni miasta. Klucz doboru partnerów nie jest tutaj funkcjonalny (odwołujący się do tego jacy są partnerzy), ale terytorialny. Liczy się ich lokalizacja:

- wzdłuż publicznych ciągów miejskich, takich jak historyczne założenia urbanistyczne (osie, trakty, ulice, obwarowania);
- wzdłuż szlaków wyznaczonych topografią terenu (rzeki, skarpy);
- wzdłuż nowo kreowanych liniowych założeń urbanistycznych.

Tak rozumiane partnerstwo może wspólnie działać na rzecz kreacji tych ciągów, ochrony ich wartości kulturowych, podnoszenia standardu związanych z nimi przestrzeni publicznych oraz ich ożywiania. Zaangażowanie podmiotów nie opiera się tylko na altruistycznej idei działania *pro publico bono*. Kluczowy jest tutaj, będący podstawą działania obywatelskiego (Alinsky, 1989, s. 53), „interes” własny każdego z partnerów, całe założenie stanowi bowiem kontekst planistyczny bezpośrednio wpływający na rozwój każdego z „ich” miejsc.

Celem Partnerstwa Liniowego jest zgromadzenie wszystkich osób, instytucji i organizacji identyfikujących się z kolejnymi fragmentami liniowego założenia urbanistycznego, czyli z wszystkimi kolejnymi lokalnymi liderami. Zbudowana w takim gronie wspólna koncepcja założenia wielkoprzestrzennego ma szansę być konsekwentnie wspierana przez wszystkich partnerów. Jednocześnie lider Partnerstwa Liniowego, będąc reprezentantem spójnej wizji, ma możliwość wystąpienia w roli wiarygodnego partnera dla przedstawicieli władzy publicznej, biznesu czy sektora akademickiego. Partnerstwo Liniowe może stać się wtedy partnerem szerszego partnerstwa międzysektorowego.

Partnerstwo Liniowe samo w sobie jest jedynie narzędziem i ma wymiar praktyczny. Nie odpowiada na pytanie jaki ma być plan, ale jak go wspólnie wypracować, jak działać. Dlatego uzupełnieniem powyższego omówienia jest studium przypadku partnerstwa Warszawskiej Drogi Kultury realizowanego na Warszawskiej Skarpie, które zgodnie z zaprezentowaną koncepcją działa na rzecz mentalnej i przestrzennej spójności obszaru Skarpy Warszawskiej.



Rysunek 2. Opracowanie własne

ALEJA NA SKARPIE

Skarpa Warszawska jest niepowtarzalnym fenomenem przestrzenno-przyrodniczo-kulturowym, którego obecność zdeterminowała nie tylko samą lokalizację Warszawy, ale i kierunki jej późniejszego rozwoju. To właśnie Skarpa, bardziej nawet niż sama rzeka, stanowi o niepowtarzalności stolicy, co potwierdzają zarówno dokumenty planistyczne (Studium Uwarunkowań..., 2011), opracowania akademickie (m.in. Kicińska, 1993; Ostrowski, 2006; Skibniewska, 2002; Staniszkis, 1995; Wierzbicka, 1993), jak i publikacje popularnonaukowe (m.in. Biegański, 1946; Filip i Piądlowska, 2012; Kowalik, 1976; Lipski i Porębska-Srebrna, 2011; Majewski, 2009). Jej układ topograficzny charakteryzują dwie cechy: różnica poziomów pomiędzy górnym i dolnym tarasem (do 25 metrów) będąca właściwie jedynym krajobrazowym urozmaiceniem na obszarze Równiny Mazowieckiej oraz rozciągłość (30 km), dzięki której Skarpa łączy liczne, odrębne kulturowo i administracyjnie obszary Warszawy.

Początkowo Skarpę doceniano przede wszystkim z uwagi na jej wertykalny układ, który oferował korzystne warunki dla rozwoju średniowiecznych grodów i później samego miasta. Horyzontalna spójność miała drugorzędne znaczenie – Skarpę zagospodarowywano punktowo. Świadczy o tym choćby dokonany przez Ewę Kicińską przegląd historycznych nazw, które wskazują na niezależne od siebie traktowanie fragmentów Skarpy jako odrębnych wzgórz (Kicińska, 1993, s. 22). Jadwiga Roguska pisała zaś, że *Od XVI do końca XVIII wieku zainteresowanie inwestorów Skarpą Warszawską miało dość jednorodny charakter (...)* W efekcie wzdłuż skarpy powstał ciąg rezydencji i willi od Młocin po Natolin (Roguska, 1993, s. 49–50). Ta punktowość była jednak pozorna. Dokonywane podziały własnościowe podzieliły Skarpę na wiele wąskich, pasmowych działek, z których każda zagospodarowana była niezależnie. Dodatkowo *ten funkcjonalnie dość jednolity obraz wykorzystania skarpy został rozbity w XIX w. na fragmenty niespójne pod względem przeznaczenia, zagospodarowania, gruntowności i szybkości przekształceń* (Roguska, 1993, s. 50). Autorka wskazuje też na kwestię *ingerencji inżynierskich na skarpię. (...) Te potężne inwestycje łączyły górne i dolne miasto oraz brzegi Wisły, ale dzieliły też skarpe i Powiśle, które zaczęły być postrzegane we*

fragmentach – między mostami. Nakładało się na to rozdrobnienie funkcjonalne skarpy, potęgujące autonomię fragmentów (Roguska, 1993, s. 55).

Całościowe spojrzenie na Skarpę Warszawską i propozycję jej zintegrowania po raz pierwszy przedstawiło Koło Architektów w zaprezentowanym w 1916 roku tzw. „Szkicu wstępnym planu regulacyjnego miasta st. Warszawy”. Plan ten przewidywał zachowanie zielonego charakteru Skarpy, która miała pozostać ważnym elementem systemu przyrodniczego Warszawy, jednocześnie wskazując na możliwość realizacji na jej obszarze pojedynczych obiektów reprezentacyjnych. Całe założenie łączyć miała oś kompozycyjna – Aleja na Skarpie. W duchu tej wizji w latach 30. zrealizowano pierwsze fragmenty skarpowego szlaku. W drugiej połowie XX wieku *podobnie jak przed wojną, aleja realizowana była odcinkami, wszędzie tam gdzie powstawały sprzyjające jej budowie możliwości* (Stępiński, 1984, s. 134): w latach 40. przy okazji budowy Trasy W-Z, w latach 50. w ramach realizowanego Centralnego Parku Kultury i Wypoczynku, i w latach 70. przy okazji budowy Trasy Łazienkowskiej. Dzisiaj praktycznie jedynym dokumentem planistycznym traktującym o Skarpie całościowo jest Studium Uwarunkowań i Kierunków Zagospodarowania (Studium..., 2011), jednak jego ogólne zapisy w ograniczonym stopniu przekładają się na realne działania.

W opracowanej na zakończenie XX wieku analizie podsumowującej stan rozwoju urbanistycznego Warszawy Magdalena Staniszkis zwraca uwagę na problem – dostrzegany zresztą powszechnie gołym okiem – braku ciągłości struktury przestrzennej stolicy. Między innymi *brak ciągłości terenów rekreacyjnych, zwłaszcza tych związanych z Wisłą i Skarpą Warszawską (...) powodują, że krajobraz Warszawy pomimo wielu rejonów o najwyższej atrakcyjności postrzegany jest także jako fragmentaryczny, chaotyczny* (Staniszkis, 1995, s. 128–129). Społeczne postrzeganie Skarpy Warszawskiej jako wielkoprzestrzennej całości jest rzadkie, a sama Skarpa nie pojawia się już nawet na opracowaniach mapowych – kiedyś jej linia była nieodłącznym elementem niemal każdego planu Warszawy (por. Atlas..., 1999). Świadomość ciągłości Skarpy i konieczność jej utrwalania w strukturze przestrzennej Warszawy podtrzymywana jest dzisiaj przede wszystkim w kręgach akademickich, jednak podejmujące to zagadnienie opracowania mają charakter zaledwie studyjno-konceptualny (m.in. Czeredys, 2003; Filip, 2009b; Kiciński, 2000; Wielochowska, 2005 i inne).

Realnie podejmowane działania są natomiast realizowane punktowo. Polityka przestrzenna miasta skoncentrowana jest na wydawanych pojedynczo decyzjach oraz sporządzanych Miejsowych Planach Zagospodarowania Przestrzennego – w konsekwencji ciąg Skarpy rozbity jest na ponad 20 odrębnych opracowań planistycznych. Realizowane na szlaku Skarpy są przede wszystkim inwestycje deweloperskie, rzadziej publiczne, np. Muzeum Historii Polski. Pomimo że coraz bardziej zauważalne i znaczące są oddolne inicjatywy podejmowane przez organizacje pozarządowe, m.in. Koło Ligi Ochrony Przyrody „Skarpa

Warszawska – Park Arkadia”, Stowarzyszenie Mieszkańców Ulicy Smolnej czy Fundację Culture Shock, to jednak żadna z nich nie obejmuje swoim samodzielnym działaniem całego wielkoprzestrzennego zagadnienia Skarpy.

Podsumowując, wszystkie dotychczas podejmowane działania na rzecz Skarpy Warszawskiej wpisują się w jeden z dwóch zaprezentowanych wcześniej modeli. Są to albo działania (a raczej postulaty podjęcia działań) w wielkiej skali traktujące ten fragment miasta w kategoriach wielkoprzestrzennego założenia urbanistycznego, których realizacja wymaga jednak odgórnej i scentralizowanej formuły. Albo są to działania oddolne, które siłą rzeczy mają zasięg zaledwie lokalny. Odpowiedzią na tę sytuację stała się próba zbudowania na Skarpie Partnerstwa Liniowego – Warszawskiej Drogi Kultury na Skarpie.

WARSZAWSKA DROGA KULTURY NA SKARPIE

Moja rola i wkład w rozwój projektu Drogi Kultury były specyficzne. Wymyśliłem go i zainicjowałem, tyle mogę powiedzieć na pewno. Ale już od pierwszego kroku na drodze jego budowania starałem się, aby wszystkie zaangażowane osoby traktowały projekt jak swój własny. Starałem się – choć jak czas pokazał nie do końca się to udało – wcielać w rolę organizatora raczej niż lidera (Alinsky, 1989, s. 80).

Droga Kultury od samego początku miała być i była oparta na ludziach, ich dobrej woli, kreatywności, a także posiadanych przez nich możliwościach zrobienia „czegoś”. To właśnie konkretne osoby – nawet wtedy, gdy reprezentowały instytucje – zawsze były ważniejsze od samych instytucji. Dzisiaj na mojej liście osób związanych z projektem, z którymi na przestrzeni pięciu lat utrzymywałem bezpośredni kontakt, widnieje ponad trzysta nazwisk, a lista ta nie uwzględnia przecież jeszcze szerszego grona tych, którzy zaangażowani byli do współpracy w ramach działań każdej z instytucji.

Projekt Drogi Kultury nie jest zamknięty, wręcz przeciwnie. Oceniając go z perspektywy celów urbanistycznych omówionych w pierwszej części artykułu, należy przyznać, że znajduje się w bardzo wczesnej fazie rozwoju. Ponieważ jednak sam etap zainicjowania idei i zbudowania grupy partnerskiej są już za nami, a zorganizowane wspólne przedsięwzięcia potwierdzają potencjał tkwiący w projekcie, to opisem właśnie tych trzech pierwszych faz – powstania idei, organizacji grupy partnerskiej oraz pierwszych działań – zajmę się w tekście.

IDEA

Prześledzenie samych początków projektu nie jest bez znaczenia dla zrozumienia późniejszych działań i całego projektu. Dzisiaj, kiedy opowiadam czym jest Droga Kultury, zaczy-

nam od nakreślenia problematyki urbanistyki współczesnej, omawiam znane modele partycypacji społecznej, w tym partnerstwa, następnie prezentuję autorską koncepcję Partnerstw Liniowych i dopiero na samym końcu pokazuję, jak cała powyższa wiedza oraz teoretyczny koncept zostały zastosowane w przypadku Skarpy. Jednak w rzeczywistości było dokładnie odwrotnie.

To raczej zetknięcie z realnym działaniem i konkretnymi osobami podpowiadało mi kolejne pomysły i konieczne do podjęcia kroki, które dopiero z czasem poddawałem ocenie i analizie. Moje doświadczenia okazują się zgodne ze wspomnieniami i wskazówkami największego bodaj mentora obywatelskich aktywistów, Saula Alinsky'ego, który w swoim kultowym dziele „Rules for Radicals” pisze: *Przypadek, nieprzewidziane reakcje na twoje własne działania, konieczność i improwizacja podpowiadają kierunki i charakter taktyki. (...) wszystkie działania podejmowałem niemal intuicyjnie. Ale kiedy byłem proszony, aby wytłumaczyć co i dlaczego zrobiłem, musiałem przedstawiać powody. Powody, które wówczas nie istniały. To co w owym czasie robiłem, robiłem dlatego, że było coś do zrobienia, że to było najlepsze, co mogłem zrobić, albo było to jedyne, co można było zrobić* (Alinsky, 1989, s. 165–169). Ze zrozumieniem własnego działania jest faktycznie tak, jak z heglowską Sową Minerwy. Nawet samego Alinsky'ego przeczytałem dopiero niedawno.

Gdy w październiku 2008 roku, pod koniec studiów na Wydziale Architektury Politechniki Warszawskiej, profesor Danuta Kłosek-Kozłowska poleciła mi zająć się tematem urbanistycznego założenia Alei na Skarpie, nie wiedziałem, o czym mowa. Dopiero wyjście w teren, zbadanie lokalizacji, lektura oraz przygotowywany projekt sprawiły, że dostrzegłem Skarpę i zrozumiałem jej wartość. To pierwsze doświadczenie w zasadniczy sposób przełożyło się na moje późniejsze działania: nie tylko w tym sensie, że w ogóle zacząłem zajmować się Skarpą, ale dlatego, że ilekroć opowiadałem komuś o niej i zachęcałem do włączenia się w projekt unikałem protekcyjnego tonu powtarzając, że sam jeszcze niedawno o Skarpie nie wiedziałem, nie znałem jej, nie doceniałem. Tylko nieliczne osoby odbierały to „przyznanie się do winy” jako oznakę słabości i braku profesjonalizmu. W większości przypadków zjednywało mi to sympatię i zaufanie, było podstawą nawiązania partnerskiej relacji.

Przyjmując świadomość społeczną za fundament wartościowania przestrzeni miejskiej i jej dziedzictwa kulturowego (Kłosek-Kozłowska, 2007, s. 142–155, *The New Charter...*, 2003) postanowiłem kontynuować moją pracę w formule odbiegającej od przyjętych na wydziale architektury wzorców. Zdecydowałem się wyjść poza mury uczelni i opracować dyplom w formule otwartej, tzn. przez cały czas jego sporządzania na bieżąco odbywać konsultacje ze specjalistami spoza mojej macierzystej uczelni oraz, w miarę możliwości, z mieszkańcami, a także poddawać swoje ustalenia społecznej ocenie – w każdym razie jak najbardziej taki proces zasymulować. Dostępnym narzędziem był Internet, tak więc założyłem blog

www.tozsamosciasta.blogspot.com i w styczniu 2009 roku rozpocząłem konsekwentne publikowanie na nim wszystkich efektów mojej pracy.

W sierpniu 2009 roku moja praca dyplomowa była już na ukończeniu. Także blog, prowadzony przez prawie rok, prezentował wiele treści. W międzyczasie udało mi się odbyć kilka cennych spotkań, jednak zakres takiej „konsultacji” wydawał mi się wciąż niewystarczający. Chciałem dotrzeć do większej liczby zainteresowanych. Na mój apel odpowiedział redaktor Michał Wojtczuk, dzięki któremu na kilkudziesięciu tysiącach okładek Gazety Stołecznej znalazło się moje zdjęcie i obszerny tekst o tytule: „Warszawo, otwórz się na swoją skarpe” (Wojtczuk, 2009a). To nie wszystko. Przez dwa kolejne miesiące, w ramach cyklu „Chodźmy na Skarpę”, Stołeczna opublikowała ponad 15 artykułów na jej temat, prawie za każdym razem wspominając o mojej pracy.

Chcąc wykorzystać sprzyjającą sytuację, zrezygnowałem z obrony dyplomu w terminie jesiennym i postanowiłem dać sobie jeszcze trochę czasu na społeczną aktywność. Wygłosiłem referaty podczas: dyskusji „Śniadanie na trawie” (Filip, 2009a), debaty zorganizowanej przez Gazetę Stołeczna (Bartoszewicz, 2009), w ramach cyklu Studiów Warsavianistycznych na Uniwersytecie Warszawskim oraz w ramach Departamentu Propozycji festiwalu Warszawa w Budowie (Andino-Velez, 2010, s. 277–286). Tym samym konsekwentnie prezentowałem moją pracę w kolejnych miejscach, a wnioski z dyskusji uwzględniałem w powstającym projekcie.

Gdy w grudniu przyszedł czas obrony dyplomu, wydrukowałem stos ulotek prezentujących moją pracę magisterską jako Inicjatywę Obywatelską wraz z komentarzem mówiącym, że: *warunkiem podstawowym skutecznego działania na rzecz jakiejś wartości, także przestrzennej, jest zakorzenienie jej w świadomości ludzi!* Moja praca (Filip, 2009b, Wojtczuk, 2009b) została oceniona bardzo pozytywnie, a miesiąc później zaprezentowana dodatkowo na wystawie Najciekawszych Dyplomów (Filip, 2010a). W swoim magisterskim eseju pisałem wtedy, że kontynuując wysiłki wielu znakomych architektów i urbanistów działających przez dziesiątki lat na rzecz Skarpy, w tej sztafecie *przemierzam tylko swoje sto metrów* (Filip 2009b, s. 7). Nie miałem wtedy pojęcia, że przyjdzie mi przebiec jeszcze kilka okrążeń.

Praca dyplomowa pozostawiła jednak pewien niedosyt. Z uwagi na jej akademicki charakter nie mogłem jasno wyrazić idei, która już od dłuższego czasu rodziła się w mojej głowie. Wykorzystałem więc nadarzącą się okazję, a mianowicie organizowany przez Warszawski Ratusz i Gazetę Stołeczna konkurs „Wykreuj Warszawę”. Właśnie wtedy, w ciągu zaledwie kilku dni, wymyśliłem cały projekt: nazwę Warszawska Droga Kultury, jej ideogram, zaprojektowałem i wykonałem ideowe klocki, pierwsze logo, symboliczne znaczki... Wszystkie te materiały, z czasem poddane tylko estetycznej poprawie, służyły i do dzisiaj służą budowie partnerstwa Warszawskiej Drogi Kultury.

Samą koncepcję tłumaczyłem wówczas pisząc: *Co łączy takie Miejsca jak: Cytadela, Stare Miasto, Jazdów, Łazienki Królewskie, Morskie Oko, Park Arkadia... Co łączy takie obiekty jak: Fort Legionów, Arkady Kubickiego, Pałac Kazimierzowski, Muzeum Narodowe, Sejm i Senat RP, CSW, Belweder czy Królikarnia... (...)* Wszystkie posiadają wspólny mianownik, trzeba go tylko wydobyć. Udowadniałem, że liczne ważne miejsca leżące na Skarpie tworzą łańcuch, z niewiarygodną wręcz gęstością zapełniony wyjątkowymi Miejskami. Większość z nich to Miejsca Kultury. Było to z mojej strony nie tylko oczywiste nawiązanie do znanej koncepcji Alei na Skarpie, ale przede wszystkim poszerzenie jej o wymiar instytucjonalny. W mojej opinii prawdziwą rewolucją, jaką należało dokonać, strategicznym zwrotem wobec dotychczasowego podejścia urbanistów i działaczy, było właśnie zbudowanie siły tej idei w oparciu o rangę i znaczenie skarpowych instytucji – lokalnych gospodarzy. Siła sprawcza realnej przemiany musiała pochodzić od nich – z dołu.

ORGANIZACJA

Choć sąd konkursowy nie wyróżnił Drogi Kultury, a zainteresowanie mediów było już znacznie słabsze (www.gazeta.pl 13.01.2010), koncepcja znalazła aktywnego rzecznika w działającym na skarpie Stowarzyszeniu Mieszkańców Ulicy Smolnej. Z podziwem śledziłem i aktywnie wspomagałem działania tej grupy, której liderem jest Jarosław Chołodecki. W stowarzyszeniu rodziła się wtedy idea Kwartału Muzycznego, która była wyjątkowo zbieżna z wizją Drogi Kultury. Dzięki temu, choć Droga Kultury przez pewien czas pozostawała w cieniu Kwartału, miałem okazję prezentować obie koncepcje na licznych spotkaniach: na Smolnej, w Cafe A. Blikle, na wystawie Plany na Przyszłość (Filip, 2010b) czy w Genui podczas finału międzynarodowego projektu Learn Inc.

Moment przełomowy nastąpił w lutym 2011 roku, gdy razem z Jarkiem Chołodeckim zdecydowaliśmy się wykonać odważny krok: zorganizować spotkanie, zaprosić przedstawicieli skarpowych instytucji i namówić ich do zawiązania koalicji. Było dla nas jasne, że Droga Kultury musi być partnerską inicjatywą. W przygotowywanych dla zaproszonych gości materiałach pisałem: *z dwóch komplementarnych, pierwszy cel to doprowadzenie do realizacji alei Na Skarpie (...)* *Drugim celem jest zainicjowanie partnerskiej współpracy wszystkich instytucji kultury mieszczących się na koronie Skarpy Warszawskiej oraz podkreślenie ich skarpowej tożsamości. Oba cele dopełniają się, a osiągnięcie ich, przy aktywnym udziale Warszawiaków, zaowocuje powstaniem Warszawskiej Drogi Kultury.*

Idea Skarpy okazała się mieć w sobie „to coś”, co przykuwało uwagę i wzbudzało zainteresowanie. Przekonywałem, że choć niektóre ze skarpowych instytucji dzielił dystans nawet kilku kilometrów, to wszystkie je łączył ten jeden, wspólny mianownik – Skarpa. W tym projekcie, od samego początku, to właśnie lokalizacja na szlaku liniowego ciągu

miała być cechą wyróżniającą partnerów. Była to koncepcja, której później nadałem nazwę Partnerstwa Liniowego.

Obawiając się niekorzystnej i niepotrzebnej na tym etapie dyskusji nad detalami, umyślnie przygotowałem treść pierwszej partnerskiej deklaracji bardzo ogólnie, wręcz żartobliwie. Deklaracja miała być niezobowiązująca, ale jednocześnie stanowiła potwierdzenie chęci nawiązania współpracy. Niestety, prawie nikt nie mógł jej podpisać. Większość osób nie miała do tego właściwych uprawnień. Już samo pierwsze spotkanie pokazało, że budowanie partnerstwa i realizacja wspólnych przedsięwzięć nie będzie wcale prostą sprawą. W tak szerokiej grupie mieliśmy do czynienia z bardzo różnymi osobami i instytucjami, które działały w odmiennych warunkach formalnych i organizacyjnych.

Minęło kilka dni, ale w końcu mogłem odbierać kolejne, podpisane przez dyrektorów instytucji deklaracje. Idąc za ciosem, zgłosiliśmy nasz projekt do warszawskiej aplikacji w drugim etapie konkursu na Europejską Stolicę Kultury. I udało się, to był nasz pierwszy wspólny sukces. Zaraz potem, w czerwcu, otrzymałem wiadomość o przyznaniu mi półrocznego stypendium z budżetu Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego, do którego wywalczenia przyczyniły się rekomendacje wystosowane przez partnerów oraz moich akademickich opiekunów. Stypendium nie tylko stanowiło dodatkową mobilizację do działania, ale też nadawało Drodze Kultury status projektu wspieranego przez ministerstwo.

Ważnym zagadnieniem, które stale powracało podczas spotkań, była sprawa formuły formalno-prawnej naszej działalności. Droga Kultury miała jak najdłużej pozostać bytem płynnym, nieusztynionym umowami i statutami. Przyjęliśmy strategiczne założenie, że każde ze spotkań odbywać się będzie w siedzibie innego partnera, co miało zapobiec utożsamianiu projektu z jedną organizacją. Wizja taka była idealistyczna, ktoś powiedział nawet, że anarchistyczna, ale najlepiej odpowiadała idei horyzontalnie zorganizowanego partnerstwa. Mimo pewnych trudności na początkowych etapach rozwoju projektu, okazała się bardzo skuteczna.

Zainteresowany byłem nawiązaniem współpracy z każdą bez wyjątku organizacją, której profil działalności mieścił się w ramach szeroko pojętej kultury, a siedziba zlokalizowana była na szlaku Skarpy. Te najbardziej znane nie pozostawiały wątpliwości i już na samym początku wpisałem je w ideogram projektu. Inne wyszukiwałem podczas licznych spacerów „badawczych”. W ciągu następnego miesiąca odbyłem szereg spotkań z przedstawicielami kolejnych placówek. Było to zadanie wymagające dużego nakładu czasu, zależało mi bowiem na tym, aby z każdym spotkać się osobiście w jego instytucji, mieć szansę na spokojną rozmowę, wymianę poglądów. Chciałem jak najlepiej poznawać ludzi i miejsca. To podejście procentowało, do naszego grona dołączali kolejni partnerzy. Dzięki temu do

dzisiaj z wieloma z zaangażowanych w projekt osób mam bardzo dobre, często koleżeńskie relacje.

Jednocześnie podejmowaliśmy starania na rzecz zdobycia szerszego poparcia, także wśród przedstawicieli władz. Zainteresowanie projektem wyraziła przewodnicząca rady miasta Ewa Dorota Malinowska-Grupińska. Początkowo nawiązanie bliskiej współpracy z osobą pełniącą eksponowaną funkcję publiczną, a do tego reprezentującą konkretną partię polityczną, było z mojej strony obciążone wątpliwościami. Choć moje działanie na rzecz Skarpy zacząłem jako osoba całkowicie niezależna, to już samo zainteresowanie, jakim obdarzyła mnie Gazeta Stołeczna w oczach niektórych osób zrobiło ze mnie „człowieka Gazety”. Późniejsze nawiązanie bliskiej współpracy ze Stowarzyszeniem Mieszkańców Ulicy Smolnej sprawiło, że byłem postrzegany jako działacz ze Smolnej. Także współpraca z przewodniczącą przyniosła podobne konsekwencje i również spotkałem się z zarzutami upartyjnienia. Podobnie później, nawiązując bliską współpracę z urzędem miasta czy Fundacją Culture Shock, odbierany byłem raz jako miejski urzędnik, innym razem jako typowy przedstawiciel trzeciego sektora. Wygląda to może nieco makiawelicznie, ale wszystkie te transformacje dodawały projektowi nowej energii i poszerzały nasze możliwości działania.

Przewodnicząca zgodziła się zorganizować w Pałacu Kultury i Nauki jedno ze spotkań partnerów, co bardzo pomogło nam podnieść rangę projektu. Tym razem liczyliśmy na znaczącą frekwencję. Każde pismo podpisane osobiście przez przewodniczącą przekazywane było tradycyjną pocztą. Wydawało mi się, że takich zaproszeń po prostu się nie odrzuca. I faktycznie, 16 listopada w pięknej, reprezentacyjnej Sali Rudniewa stawiła się większość zaproszonych – łącznie było ponad 70 osób.

Chcieliśmy, żeby goście potraktowani zostali jak najbardziej profesjonalnie, aby czuli, że mają do czynienia z wiarygodnym projektem, za którym stoją kompetentni ludzie. Ustawiliśmy na sztalugach moje plansze dyplomowe oraz, specjalnie na tę okazję przygotowaną, wielką tablicę z ideogramem projektu. Zależało mi także, aby na sali czekały drobne materiały informacyjne, które goście mogliby zabrać ze sobą i pokazać w swoich instytucjach. Na ten cel potrzebne były pewne środki finansowe, co do których wiedziałem, że nie powinienem wykładać ich z własnej kieszeni. Ostatecznie sprawę tę wziął na siebie Michał Zadrzyński, który przygotował mapki i ideogramy jako wkład Domu Spotkań z Historią w organizację spotkania. Ten drobny epizod był znakomitym przykładem – obietnicą – autentycznie partnerskiego działania naszej grupy.

Na początku spotkania każdy z gości otrzymał szansę przedstawienia siebie i swojej instytucji. Dopiero w drugiej części mieliśmy podjąć decyzję, co do ewentualnych wspólnych działań... tyle że nie starczyło już na to czasu. Ale nie można było na siłę przyspieszać biegu wydarzeń. Wiedziałem, że ten towarzyski wstęp jest konieczny. Obawiając się, że brak

konkretów zostanie odebrany jako wyraz słabości projektu, zorganizowaliśmy „dogrywkę”. Drugie spotkanie w tym samym miejscu odbyło się w lutym następnego roku. Tym razem goście dobrze wiedzieli, co ich czeka i byli przygotowani na konieczność podejmowania decyzji – ponownie wiele instytucji reprezentowanych było na szczęblu dyrektorskim. Ostatecznie zapadła wiążąca decyzja o wspólnej organizacji pierwszej Majówki na Skarpie!

W tym momencie można było uznać pierwszy etap organizacji partnerstwa za zakończony (choć wcale nie zamknięty). Na pewno na wyrost, ale ze szczerym zapałem pisałem wtedy: *Oto pierwszy raz od dziesiątków lat Skarpa ma autentycznych gospodarzy. I to właśnie jest początek prawdziwej, obywatelskiej rewolucji na Skarpie!* (Filip, 2011, s. 32). Mieliśmy liczną grupę ludzi, dobrą atmosferę, oficjalny akces wielu instytucji i podjętą decyzję o organizowanym wydarzeniu. Trzeba było działać.

DZIAŁANIE

Po opadnięciu pierwszych emocji dostrzegłem, w jak niepewnej sytuacji się znalazłem. Na organizację wydarzenia nie mieliśmy żadnych środków, wsparcie miasta było raczej symboliczne, a do Majówki pozostały zaledwie trzy miesiące. Dzisiaj wiem, że organizację zakrojonego na tak wielką skalę wydarzenia planuje się już na rok wcześniej. Na spotkaniu w Pałacu Kultury przekonywałem partnerów, że uda się tego dokonać, że najwyżej zrealizujemy wersję minimum, która skoncentruje się na wydarzeniach i tak już przez instytucje planowanych, a promocja nie będzie wymagała wielkich nakładów. Ale plan minimum potrzebny był tylko po to, żeby nie bać się spróbować i zachęcić partnerów do podjęcia wyzwania. Tak naprawdę głęboko wierzyliśmy w siłę idei wielkiej Majówki na Skarpie, czyli czegoś nowego, co musiało przecież zwrócić uwagę mediów i Warszawiaków.

Wobec braku środków finansowych i rozbudowanego zespołu koordynacyjnego formuła organizacyjna musiała być jak najprostsza i możliwie otwarta. Choć zasadniczy wysiłek koordynacji spoczywał na mnie, to bardzo pomagała mi Marta Pawlaczek z Fundacji Culture Shock. Wtedy właśnie, siłą rzeczy, ośrodek organizacyjny Drogi Kultury przesunął się ze Smolnej na Aleję na Skarpie, do fundacji.

Pomocną dłoń wyciągnął do nas dyrektor Centrum Komunikacji Społecznej Marcin Wojdat. Padła propozycja, aby miasto było oficjalnym partnerem projektu. Pamiętam, że mieliśmy z tym prawdziwy dylemat, baliśmy się bowiem, że taka formuła mogłaby zepsuć obywatelski, oddolny wymiar inicjatywy, a sama Majówka byłaby przez to postrzegana przez Warszawiaków jako wydarzenie zorganizowane przez miasto. Ostatecznie udało nam się ustalić warunki współpracy zastrzegając, że oficjalne komunikaty będą eksponowały rolę skarpowej koalicji, jako głównego organizatora wydarzenia, a rola miasta będzie określana jako „współpraca”.

Wobec postępujących przygotowań do Majówki coraz bardziej aktualna stawała się również kwestia finalnego opracowania systemu identyfikacji wizualnej samej Drogi Kultury. Agnieszce Tarasiuk, kuratorce Muzeum Rzeźby w Królikarni, udało się namówić do współpracy grafików ze studia Full-Metal-Jacket, którzy zobowiązali się pomóc nam *pro publico bono*. Zorganizowaliśmy też konkurs na plakat Majówki. Od samego początku ważnym założeniem Drogi Kultury było, że brak pieniędzy nie zwalnia nas z robienia rzeczy na wysokim poziomie, zarówno merytorycznym, jak i estetycznym. Gdy miesiąc później nasz plakat ozdobił całą okładkę „Co Jest Grane”, zdradzono nam, że o wyborze redakcji zdecydowała właśnie jakość artystyczna grafiki Jerzego Skakuna.

W dniu 17 kwietnia, niewiele ponad miesiąc przed Majówką, zorganizowaliśmy ostatnie spotkanie z partnerami. Mogliśmy już wtedy zaprezentować większość materiałów graficznych, stronę internetową oraz zaproponować strategię działania na ostatnie tygodnie. Hasłem przewodnim naszej akcji promocyjnej były zaskakujące dla wielu osób słowa: „Warszawa leży na Skarpie!” Ale kładliśmy też silny nacisk na samą partnerską formułę projektu. Dlatego staraliśmy się, żeby projekt reprezentowało w mediach możliwie dużo osób z naszego grona. Dzięki temu projekt miał wiele twarzy. Ale rozwiązanie to miało też swoją złą stronę. Dziennikarze nieraz gubili się i czasem nie mieli już pojęcia, kto i co właściwie organizuje. Te doświadczenia uświadamiały nam, jak niepopularna jest wciąż idea partnerskiej współpracy. Każdy wysłuchiwał z zainteresowaniem naszej opowieści o partnerstwie, traktując ją chyba jednak z przymrużeniem oka, bo prędzej czy później i tak chciał usłyszeć, kto za tym stoi, kto to organizuje. Sama Majówka widziana moimi oczami to piękna, słoneczna niedziela, kiedy na Skarpie odbyło się około osiemdziesięciu wydarzeń kulturalnych zorganizowanych przez ponad pięćdziesiąt instytucji – taki był plon naszego partnerstwa oddającego jego skalę i potencjał. Tego dnia Warszawa naprawdę leżała na Skarpie! Poza podstawowym programem wydarzeń, ważną rolę pełniły akcje organizowane wspólnie w partnerskich podgrupach: pikniki i rajd rowerowy. Czy wszystko wyszło idealnie? Oczywiście nie, wiele rzeczy można było zrobić lepiej, wielu nie zrobiliśmy wcale, były braki i niedociągnięcia. Także frekwencja, zależnie od miejsca, była zróżnicowana. Ale zakładałem, że jeśli partnerzy będą chcieli zorganizować drugą edycję, to znaczy, że ta pierwsza była bardzo udana. Tylko to było dla mnie miarą sukcesu, liczyło się rozwijanie partnerstwa. Dlatego należało zadać te pytania samym partnerom.

W tym celu zorganizowaliśmy cykl siedmiu spotkań, na każde z nich zapraszając partnerów z wybranego odcinka Skarpy. Każde z nich odbyło się w siedzibie wybranej instytucji, której przedstawiciel był gospodarzem spotkania. Po takim cyklu spotkań roboczych, zebranie podsumowujące, które zorganizowaliśmy we wrześniu w Bibliotece Ordynacji Krasieńskich, było już tylko symbolicznym zwieńczeniem. Przedstawiciele podgrup zreferowali problemy i wnioski ze swoich spotkań, a ja wręczyłem pamiątkowe dyplomy dla najbardziej zasłużo-

nych osób. Na końcu podjęliśmy decyzję o organizacji drugiej edycji Majówki na Skarpie.

DZIAŁANIE 2.0

Cały czas powtarzałem, że Majówka to nie wszystko, że potencjał Drogi Kultury jest o wiele większy niż organizacja najlepszej nawet imprezy kulturalnej. Przykładem była inicjatywa Michała Zadrzyńskiego z Domu Spotkań z Historią, dzięki której partnerzy złożyli wspólny wniosek w sprawie rozbudowy sieci rowerowej Veturilo na obszarze Skarpy. Takie działania świadczyły o rosnącej dojrzałości partnerstwa. Dlatego celem, jaki sobie stawiałem, było stopniowe ograniczanie mojej własnej roli. O ile w pierwszej fazie rozwoju projektu chodziło o to, żeby grupa partnerska w ogóle powstała, następnie zaś o realizację pierwszego wspólnego projektu i udowodnienie, że potrafimy współpracować, tak kolejnym krokiem miało być stopniowe uniezależnianie projektu od osoby jego inicjatora.

Z racji zaangażowania Fundacji Culture Shock w organizację pierwszej edycji Majówki, oczywistym ruchem było przekazanie pałeczki jej prezesse Paulinie Jędrzejewskiej. Decyzja w tej sprawie zapadła na spotkaniu partnerów w marcu 2013 roku, na którym ustaliliśmy też podstawowe warunki współpracy między partnerami. Wśród wielu kwestii uzgodniliśmy sprawę nazewnictwa: organizatorem Majówki miało być partnerstwo Drogi Kultury, natomiast fundacja, jako jeden z partnerów, pełnić miała rolę koordynatora wydarzenia. Ja natomiast, otrzymawszy raz jeszcze stypendium, miałem gwarantować stałe wsparcie i płynne przekazanie wiedzy, doświadczenia i kontaktów osobom z fundacji.

Zmiana formuły organizacyjnej pozwoliła nam podjąć kilka ważnych wyzwań, z którymi rok wcześniej nawet się nie zmierzaliśmy. Przede wszystkim fundacja pozyskała sponsora oraz patronów medialnych. Zorganizowała też grę miejską, która połączyła ze sobą kilka partnerskich instytucji. Natomiast w ramach współpracy nawiązanej z warszawską Masą Krytyczną, odbyły się trzy przejazdy rowerowe, które otrzymały autorską nazwę – Masa Kultury. Mimo to, tak jak przy pierwszej edycji, tak i teraz niejedno mieliśmy sobie do zarzucenia. Dodatkowo pogoda w tym roku nie dopisała i wszystkie wydarzenia zaplanowane na popołudnie odbywały się w deszczu. Ale znowu, w mojej opinii, najważniejszy był ten krok, który wykonaliśmy w stronę samodzielności partnerstwa. Fundacja, sama będąc jednym z partnerów, mogła od teraz samodzielnie koordynować kolejne edycje Majówki. Następna z nich odbyła się 25 maja 2014 roku.

PRZYSZŁOŚĆ

Od samego początku budowie Warszawskiej Drogi Kultury towarzyszyły ambitne i perspektywiczne plany, o czym wspomina dokument programowy naszego projektu: *Cel – ożywić Skarpę. (...) Naszym celem jest Skarpa wyrazista, która jako miejsce i jako symbol*

ma dla ludzi znaczenie (www.drogakultury.waw.pl). Realizację tak postawionego zadania od początku widziałem w trzech komplementarnych wymiarach:

- budowa kapitału społecznego, czyli rozwijanie współpracy między instytucjami w ramach skarpowego partnerstwa;
- wzmacnianie świadomości społecznej, czyli działanie na rzecz podniesienia świadomości istnienia Skarpy i jej wartości, czego wyrazem jest hasło „Warszawa leży na Skarpie”;
- kształtowanie środowiska kulturowego, czyli podejmowanie kroków prowadzących do podniesienia standardu przestrzeni publicznej na szlaku Skarpy, a docelowo realizacji całego założenia urbanistycznego Alei na Skarpie.

Przez cztery lata działalności, licząc od momentu pierwszego spotkania partnerów na Smolnej, udało się nam zawiązać grupę partnerską i wypracować autorskie metody działania, które zaowocowały organizacją trzech Majówek na Skarpie. Wciąż jednak nie wpłynęliśmy na materialną tkankę Skarpy, a są przecież na jej szlaku miejsca, które bezdyskusyjnie wymagają ingerencji. Ale taki projekt, jak Droga Kultury wymaga wiele cierpliwości i konsekwencji. Opracowane przeze mnie analizy podobnych obywatelskich inicjatyw – a mowa tu o nowojorskich projektach Bronx River Alliance (Filip, 2014b) i Brooklyn Greenway Initiative oraz działającym w Minneapolis Midtown Greenway Coalition – wykazały, że ilość czasu potrzebna na osiągnięcie trwałych środowiskowych efektów to około 15 lat, przy czym pierwsze trzy do pięciu potrzebne są na wstępne zbudowanie grupy partnerskiej, wypracowanie reguł działania i realizację próbnych, „miękkich” projektów. Dopiero wtedy następuje wyraźna formalizacja struktury organizacyjnej, profesjonalizacja działań i, w efekcie, możliwe jest osiąganie strategicznych celów. Jak na razie Droga Kultury utrzymuje podobne tempo rozwoju.

Powraca jednak ważna kwestia sformalizowania naszej działalności. Jeśli faza wstępna projektu istotnie dobiega końca, to podtrzymanie go i dalszy rozwój wymagać będą przekształcenia Drogi Kultury w organizację mającą osobowość prawną. Wzorując się na amerykańskich przykładach, być może także w naszym przypadku powstać powinna nowa, niezależna organizacja pozarządowa o charakterze stowarzyszenia, której statutowymi celami będą te trzy omówione powyżej: budowa partnerstwa, promocja Skarpy i realizacja Alei na Skarpie.

Dyskusyjna pozostaje kwestia, czy stowarzyszenie, które jest związkiem nie instytucji, ale ludzi, właściwie oddałoby specyfikę partnerstwa instytucji. Trzeba jednak pamiętać, że kluczowym momentem, który wniósł życie w tę ideę, nie było samo powstanie pomysłu, opracowanie projektu czy nawet zainteresowanie mediów, ale realne włączenie w projekt ludzi, którzy tę ideę uczynili swoją własną i wyrazili gotowość do pracy na jej rzecz. Być może same instytucje nadal nie są i może nawet nigdy nie będą prawdziwymi gospodarzami

Skarpy. Jeśli ktoś miałby pełnić tą rolę, to tylko związani ze Skarpą i z leżącymi na jej szlaku instytucjami ludzie.

Artur Jerzy Filip – architekt i urbanista, doktorant na Wydziale Architektury Politechniki Warszawskiej. W ramach swojej pracy bada obywatelskie partnerstwa działające na rzecz rozwoju wielkoprzestrzennych założeń urbanistycznych w miastach Ameryki Północnej. Autor zaangażowany był też w rozwój warszawskich projektów obywatelskich, takich jak Kwartał Muzyczny czy Warszawska Droga Kultury na Skarpie. Drugi z nich rozwijał w ramach stypendiów przyznanych przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego (2011) oraz, z m.st. Warszawy (2012, 2013).

BIBLIOGRAFIA

- Ahern J. (2004)**, *Greenways in the USA: Theory, Trends and Prospects*, [w:] red. R. Jongman i red. G. Pungetti, *Ecological Networks and Greenways. Concept, Design, Implementation*, Cambridge University Press.
- Alinsky S. (1989)**, *Rules for Radicals. A Pragmatic Primer for Realistic Radicals*, Vintage Books, New York.
- Anderson E. (1999)**, *Code of the Street. Decency, Violence, and the Moral Life of the Inner City*, New York.
- Andino-Velez M. (red.), (2010)**, *Warszawa w Budowie 2009*, Muzeum Sztuki Nowoczesnej, Warszawa.
- Arnstein S. R. (1969)**, *A Ladder of Citizen Participation*, „Journal of the American Planning Association” Vol. 35, No. 4.
- Arystoteles (2003)**, *Polityka*, [w:] L. Piotrowicz, *Dzieła wszystkie*, tom I, Warszawa.
- Atlas Historyczny Warszawy (1999)*, Urząd Miasta Stołecznego Warszawy, Warszawa.
- Bartoszewicz D. (2009)**, *Jak stworzyć zielony salon Warszawy*, „Gazeta Stołeczna”, 06.10.2009.
- Biegański M. (1946)**, *Warszawa leży na skarpie*, „Skarpa Warszawska” nr 26.
- Bielecki Cz. (1996)**, *Gra w miasto*, Fundacja Dom Dostępny, Warszawa.
- Czeredys M. (2003)**, *Studium możliwości realizacji założenia Alei na Skarpie od Kabat do Bielan. Koncepcja kształtowania*, dyplom magisterski, Wydział Architektury Politechniki Warszawskiej.
- Fainstein S. (2010)**, *The Just City*, Cornell University Press, Ithaca and London.
- Filip A.J. (2009a)**, *Kto bierze udział w 'grze w miasto' i jak zostać jednym z graczy*, [w:] *Zielone Debaty: Podsumowanie*, Centrum Komunikacji Społecznej Urzędu m.st. Warszawy.

- Filip A.J. (2009b)**, *Miasto na krąwędzi – na krąwędzi miasta. Badanie wartości kulturowych Skarpy Warszawskiej oraz koncepcja zagospodarowania w rejonie wiaduktu Mostu Poniatowskiego*, praca magisterska, Wydział Architektury Politechniki Warszawskiej.
- Filip A.J. (2010a)**, *Miasto na krąwędzi – na krąwędzi miasta*, [w:] Najciekawsze dyplomy 2009, Wydział Architektury Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- Filip A.J. (2010b)**, *Aleja na Skarpie – Warszawska Droga Kultury*, [w:] *Plany na Przyszłość 2010*, Centrum Łowicka, Warszawa.
- Filip A.J. (2011)**, *Skarpa Warszawska – rewolucja obywatelska*, „Stolica”, 12(12).
- Filip A.J., Piądtowska K. (2012)**, *Nad rzeką czy na skarpie?*, „Stolica”, 2(12).
- Filip A.J. (2013)**, *Warszawska Droga Kultury. Projekt partnerski instytucji leżących na szlaku Skarpy Warszawskiej*, „Architektura Murator” Nr 231, 12/2013.
- Filip A.J. (2014a)**, *Wielkoprzestrzenne założenia urbanistyczne w czasach urbanistyki społecznej. Bariery i możliwości rozwoju*, [w:] F. Górski i M. Łaskarzewska-Średzińska (red.), *Metamorfozy przestrzeni – idea, treść, forma*, Warszawa.
- Filip A.J. (2014b)**, *Wielkoprzestrzenne założenia urbanistyczne w rękach obywateli – Zielony Szlak w nowojorskiej dzielnicy Bronx*, „Kwartalnik Architektury i Urbanistyki”, Tom LIX, Zeszyt 1/2014.
- Giddens A. (2012)**, *Socjologia*, Wydawnictwo Naukowe PW, Warszawa.
- Gratz. R. (2010)**, *The Battle for Gotham. New York in the Shadow of Robert Moses and Jane Jacobs*, Nation Books, New York.
- Gzell S. (2010)**, *Reurbanizacja: uwarunkowania*, „Urbanistyka. Międzyuczelniane Zeszyty Naukowe”, Warszawa.
- Hall P. (1990)**, *Cities of Tomorrow*, Basil Blackwell, Oxford & Cambridge.
- Harvey D. (2012)**, *Bunt miast. Prawo do miasta i miejska rewolucja*, Fundacja Nowej Kultury Bęc Zmiana, Warszawa.
- Jacobs J. (1992)**, *The Death and Life of Great American Cities*, Vintage Books, New York.
- Kicińska E. (1993)**, *Krajobraz kulturowy Skarpy Warszawskiej. Głównie założenia wielkoprzestrzenne*, Zarząd Ochrony i Konserwacji Zespołów Patacowo-Ogrodowych, Warszawa.
- Kiciński A. (2000)**, *Narodowy Park Sztuki na Skarpie Warszawskiej w szczególnym miejscu Śródmieścia: Książęciem i Ujazdowie*, praca doktorska, Wydział Architektury Politechniki Warszawskiej.
- Kłosek-Kozłowska D. (2007)**, *Ochrona wartości kulturowych miast a urbanistyka*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- Kowalik T. (1976)**, *Wiślana Skarpa Warszawska*, Krajowa Agencja Wydawnicza, Warszawa.
- Lefebvre H. (1967)**, *Prawo do miasta*, [w:] *L'Homme et la Societe*, 6/1967.
- Lipski J.T., Porębska-Srebrna J. (2011)**, *Przywrócić skarpe Warszawiakom*, „Stolica” 11(12).
- Majewski J.S. (2009)**, *Spacerownik. Skarpa Warszawska*, Agora, Warszawa.
- Niećko E. (2012)**, *Urbanistyka społeczna*, „Przegląd Urbanistyczny” 2012, tom V, rocznik IV, s.16.
- Ostrowski M. (2006)**, *Tryptyk Warszawski. Spojrzenie Warsa*, Sci-Art, Warszawa.
- Peterman W. (2000)**, *Neighborhood Planning and Community-Based Development. The Potentials and Limits of Grassroots Action*, SAGE Publications, Thousand Oaks–London–New Delhi.
- Platon (2003)**, *Państwo*, Wydawnictwo Antyk, Kęty.
- Roguska J. (1993)**, *Przemiany funkcjonalno-przestrzenne wzdłuż Skarpy Warszawskiej w XIX i XX wieku i ich prognostyczna wymowa*, [w:] B. Wierzbicka (red.), *Skarpa Warszawska. Materiały sesji naukowej*, Towarzystwo Opieki nad Zabytkami, Warszawa.

Searns R. (1995), *The Evolution of Greenways as an Adaptive Urban Landscape Form*, "Landscape and Urban Planning" 33.

Skibniewska H. (2002), *Skarpa doliny Wisły*, [w:] S. Gzell (red.), *Krajobraz architektoniczny Warszawy końca XX wieku*, Towarzystwo Urbanistów Polskich – Oddział Warszawski, Warszawa.

Staniszki M. (1995), *Planowanie krajobrazu Warszawy XX-XXI, Urząd Miasta Stołecznego Warszawy*, Warszawa.

Stępiński Z. (1984), *Gawędy warszawskiego architekta*, Krajowa Agencja Wydawnicza, Warszawa.

Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego Warszawy (2011) <http://www.architektura.um.warszawa.pl/studium>

The New Charter of Athens 2003. The European Council of Town Planners' Vision for Cities in the 21st century, European Council of Town Planners, Lisbon 2003.

Warszawa będzie miała swoją Museum Mile? http://warszawa.gazeta.pl/warszawa/1,34889,7448133,Warszawa_będzie_miała_swoja_Museum_Mile_.html

Wielochowska M. (2005), *Promenada wielkowiejska w Warszawie*, [w:] J. Rylke, *Przyroda i Miasto* (red.), tom VII, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.

Wierzbicka B. (red.), (1993), *Skarpa Warszawska. Materiały sesji naukowej*, Towarzystwo Opieki nad Zabytkami, Warszawa.

Wojtczuk M. (2009a), *Warszawo, otwórz się na swoją skarpe!*, „Gazeta Stołeczna” 25.08.2009.

Wojtczuk M. (2009b), *Egzamin z alei Na Skarpie zdany na piątkę*, „Gazeta Stołeczna” 9.12.2009.

ROZBRAJANIE KONFLIKTÓW WOKÓŁ PRZESTRZENI PUBLICZNEJ. PROJEKT PARTNERSKI W WARSZAWSKIEJ DZIELNICY OCHOTA

Barbara Lewenstein

Tsu Kung zapytał, jak należy rządzić

Mistrz powiedział: Trzeba zapewnić dostatek żywności i wojska oraz pozyskać zaufanie ludu.

Tsu Kung rzekł: Jeśli żadną miarą nie mogę dokazać tego, której rzeczy mam poniechać najpierw.

Mistrz rzekł: Poniechaj wojska.

Tsu Kung rzekł: Jeśli żadną miarą nie mogę dokazać reszty, której z dwu pozostałych rzeczy mam poniechać najpierw?

Mistrz rzekł: Poniechaj żywności. Śmierć bowiem od prawników jest udziałem ludzi, a bez zaufania żadne rządy ostać się nie mogą.

Konfucjusz, Dialog XII, wiersz 7

PROBLEM I GŁÓWNE ZAŁOŻENIA PROJEKTU

Głównym celem projektu było wypracowanie metod i technik komunikacyjnych zmierzających do łagodzenia konfliktów miejskich w obszarze zagospodarowania przestrzennego, a także zwiększających konstruktywny udział mieszkańców w procesach partycypacyjnych¹. Podstawowymi założeniami socjologów – autorów projektu – było przekonanie, że obserwowane w ostatnim okresie nasilenie konfliktów na tle sposobu zagospodarowania przestrzeni miejskiej w dużych miastach Polski oraz związana z tym krytyka władz lokalnych wynikają po pierwsze z braku podjętych przez samorząd na odpowiednio wczesnym etapie właściwych działań komunikacyjnych², a po drugie z faktu, że obecne metody prowadzenia dialogu z mieszkańcami – jeśli już do nich dochodzi – nie są dostosowane do rodzaju kon-

1. Projekt finansowany w ramach grantu Fundacji im. Stefana Batorego z programu „Demokracja w Działaniu” oraz Centrum Komunikacji Społecznej Urzędu Miasta Stołecznego Warszawy w ramach dotacji uzupełniającej.

2. Z badań zrealizowanych w 2011 roku przez Pracownię Badań Społecznych Stocznia wśród urzędników administracji samorządowej wynika, że 1/3 urzędów przeprowadziła w ostatnich dwóch latach od 1 do 3 konsultacji a dalsza 1/3 od 3–10. (Por. Pracownia Badań Społecznych Stocznia 2011).

fliktu ani do specyfiki tkanki społecznej, jaką jest zurbanizowana społeczność wielkomiejska. Jak wynika z badań prowadzonych przez ośrodki pozarządowe i instytuty naukowe, próby prowadzenia dialogu w Polsce są na ogół rutynowymi konsultacjami społecznymi, do których władza zobowiązana jest ustawowo, a ich uczestnikami są przypadkowi interesariusze. (Rachwał, 2011). Ponadto wyniki tych konsultacji rzadko brane są pod uwagę przy podejmowaniu decyzji administracyjnych, co sprawia, że wiele takich przedsięwzięć ma charakter fasadowy (Stocznia, 2011).³ Problemy z dialogiem obywatelskim dotyczą głównie dużych miast. Obserwujemy tutaj bowiem najniższy odsetek osób biorących udział w konsultacjach społecznych i znacznie wyższy, niż na przykład w środowiskach wiejskich, odsetek osób krytycznie oceniających działania władz lokalnych (Grzeszczak, 2012, s. 243–248).⁴ Gdy skonfrontujemy to z wysokimi oczekiwaniami mieszkańców dużych miast dotyczącymi partycypacyjnego sposobu podejmowania decyzji przez władze samorządowe, okaże się, że mamy do czynienia ze swoistą dychotomią między postawami – wyrażonymi poprzez niski odsetek faktycznych uczestników procesów konsultacyjnych – a społecznymi oczekiwaniami co do sposobu sprawowania władzy na tym poziomie, który zdaniem ponad 80 % respondentów powinien uwzględniać konsultacje z mieszkańcami, nawet kosztem wydłużenia procesu decyzyjnego (Grzeszczak, s. 243–249).⁵ Silna potrzeba współdecydowania o losach swego miejsca zamieszkania powiązana jest z zatem brakiem aktywności w odniesieniu do istniejącej oferty możliwych form realizowania się tej potrzeby. Taka sytuacja sprzyja, naszym zdaniem, narastaniu konfliktów, których zmniejszenie wymaga podjęcia przez władze samorządowe stałego dialogu z mieszkańcami w oparciu o dobrze dobrane do konkretnych przypadków narzędzia komunikacyjne. Potrzebna jest też popularyzacja dialogu wśród pracowników administracji samorządowej i organizacji pozarządowych działających w mieście.⁶ Tym bardziej, że jak sądzono, wzrost urbanizacji polskich miast, któremu towarzyszy systematyczne zmniejszanie się w nich wolnych przestrzeni i jednocześnie dominacja sektora rynkowego w przestrzeni publicznej doprowadzać będzie do naturalnych konfliktów interesu na tle sposobów wykorzystania tej przestrzeni.

Do tej pory stronami konfliktów były zazwyczaj wąsko określone grupy zainteresowane inwestycyjnie danym fragmentem miasta oraz z drugiej strony – władze publiczne. Obecnie

3. Według urzędników 52% postulatów mieszkańców jest odrzucane ze względu na ich niezgodność z istniejącymi regulacjami prawnymi. (Por. Pracownia Badań Społecznych Stocznia 2011).

4. Na pytanie o ocenę działania rady miasta (dzielnicy) na rzecz miasta (dzielnicy) odpowiedź „bardzo dobrze lub raczej dobrze” wybrało 48% mieszkańców miast pow. 250 tys. i 71, % mieszkańców wsi. Z kolei na pytanie o różne formy zaangażowania się w proces podejmowania decyzji w ciągu ostatnich dwunastu miesięcy tylko 1,3% mieszkańców dużych miast, w porównaniu do 19,8% mieszkańców wsi, zadeklarowało, że „brało udział w konsultacjach społecznych”. Por. Badania Instytutu Spraw Publicznych pt. „Diagnoza stanu partycypacji publicznej w Polsce” przeprowadzonego w 2012 r. ramach projektu „Decydujmy razem” na reprezentatywnej próbie 1000 mieszkańców Polski (Olech, 2012).

5. W pytaniu o preferencje podejmowania decyzji w gminie 83% mieszkańców miast pow. 250 tys. opowiedziało się za „decyzją konsultowaną nawet, gdy trwa to dłużej”. Por. Badania Instytutu Spraw Publicznych (tamże).

6. W samorządzie warszawskim istnieje wydzielona jednostka Centrum Komunikacji Społecznej Urzędu Miasta, która realizuje konsultacje w mieście, a także wspiera jednostki dzielnicowe w tym zakresie. Naszym zadaniem jako socjologów była zatem pomoc w doskonaleniu metod i technik dotychczas stosowanych w konsultacjach miejskich.

ważnym aktorem stają się zwykli, często niezorganizowani w żadne formalne struktury mieszkańcy i ruchy miejskie, które występują w obronie przestrzeni publicznej, definiowanej jako ta, wobec której mogą mieć oczekiwania dotyczące zarówno funkcji, jakie ma lub powinna spełniać, jak i estetyki. Powolny proces uwłaszczania przestrzeni publicznej przez mieszkańców i formułowania postulatów konkretnych zmian staje się stopniowo wszechobecnym elementem rzeczywistości miejskiej i dokonujących się na jej obszarze procesów demokratycznych. Mieszkańcy formułują swoje „prawo do miasta”, powołując się często na dobro wspólne, jakim jest ochrona przestrzeni publicznej przed chaosem urbanistycznym, jej nieprzemyślanym dogęszczaniem czy wyburzeniami budynków stanowiących symbole kultury materialnej. Coraz częściej też do głosu dochodzą grupy występujące w obronie zachowania w mieście terenów zielonych, sprzeciwiające się wszelkim wycinkom, a zwłaszcza tym, które prowadzą do oczyszczenia terenu pod zabudowę deweloperską. Niedawny konflikt wokół parku na Ratajach w Poznaniu jest klasycznym przykładem tego typu działań podejmowanych przez ruchy miejskie (Mergler, Pobłocki, Wudarski, 2013, s. 46–57). Zupełnie inną formę obrony zieleni i przestrzeni podejmuje Grupa Pewnych Osób z Łodzi, która w formie „partyzantki ogrodniczej” porządkuje nocą zaśmiecone tereny miasta. Używając języka A. Touraine’a, dla ruchów miejskich stawką obecnych konfliktów jest doprowadzenie do przekształcenia przestrzeni publicznej w przestrzeń przyjazną dla mieszkańców.

Na tym jednak nie kończy się problem konfliktów wokół gospodarowania przestrzenią w polskich miastach. Aspiracje do decydowania o kształcie zagospodarowania przestrzennego powiązane są bardzo różnymi wizjami tego, co rozumie się pod pojęciem „przyjaznej przestrzeni”. Dla rowerzystów oznacza ona wykorzystanie każdego wolnego kawałka przestrzeni na ścieżki rowerowe, zaś dla właścicieli samochodów zaś na parkingi, które powinny być usytuowane jak najbliżej ich miejsca zamieszkania. Jedni dążą do gwarnych bazarów ulicznych, innym hałas i ciągły ruch wokół ich mieszkań zdecydowanie przeszkadza. Wielość interesów i punktów widzenia aktorów społecznych wymaga położenia większego, niż to się dzieje obecnie, nacisku na aspekt deliberacyjny procesów partycypacyjnych, które powinny zmierzać do osiągnięcia konsensusu między grupami biorącymi udział w debacie publicznej. Tak cele stawiane przed debatami publicznymi formułują autorzy koncepcji demokracji deliberatywnej, która wyznacza również cele procesów konsultacyjnych (Habermas, 2005).

Tutaj dochodzimy do kolejnego ważnego założenia, jakie przyjęliśmy przy wypracowaniu Ochockiego Modelu Dialogu Obywatelskiego. Proces konsultacyjny wokół zagospodarowania konkretnego fragmentu przestrzeni publicznej w mieście nie służy tylko do zgromadzenia i opisanego w formie raportu punktów widzenia wszystkich interesariuszy, tak jak to jest praktykowane przez samorządy, architektów czy urbanistów, ale powinien on w efekcie doprowadzać do wypracowania wspólnej wizji dla danej przestrzeni, która możliwa jest tylko wtedy, gdy w proces ten wbudowany zostanie kompromis.

Taki stosunek do konsultacji społecznych wymaga jednak starannego podejścia do problemu reprezentacji. Żadne grupy użytkowników nie powinny być pominięte w debacie. Dbałość o uwzględnienie w procesie możliwie wszystkich grup społecznych, które mogą mieć realne i potencjalne interesy wobec danej przestrzeni, również grup do tej pory milczących, a także uwzględnienie wielości wizji powiązanych z jej zagospodarowaniem staje się podstawowym obowiązkiem organizatora konsultacji. Uważaliśmy zatem, że kolejnym ważnym założeniem powinna być przemyślana działalność badawcza poprzedzająca proces konsultacji społecznych, której jednym z głównych celów jest identyfikacja wszystkich grup użytkowników.

Jako socjologowie badający rozwój społeczeństwa obywatelskiego w Polsce zdawaliśmy sobie także sprawę, że problematyka zagospodarowania przestrzennego, będąca przedmiotem naszych badań i prowadzonych działań komunikacyjnych, jest z natury swej bardzo skomplikowana nie tylko od strony prawnej, tj. istniejących regulacji związanych z planami przestrzennymi i sposobem użytkowania przestrzeni, lecz również skomplikowanego układu własnościowego poszczególnych przestrzeni, co wiąże się z wielością decydentów. To wszystko sprawia, że proces ustalania kształtu tej przestrzeni wymaga wielu uzgodnień i fakt ten w zasadniczy sposób utrudnia procesy konsultacyjne. Uwaga ta dotyczy zwłaszcza wielkomiejskich układów lokalnych. Z kolei zrozumienie przez mieszkańców podstawowych prawidłowości rządzenia miastem i uregulowań z tym związanych w zasadniczy sposób ułatwia rozwiązywanie kwestii spornych w związku z danym problemem, buduje większe kompetencje obywatelskie i pozwala na konstruktywny udział w debacie. Nasze badania i obserwacje z innych przedsięwzięć partycypacyjnych ujawniają zasadnicze braki tych kompetencji w sprawach, o których wspominam wyżej, ale także w odniesieniu do istniejących, dopuszczonych prawem form partycypacji i prowadzenia dialogu jakim są np. uczestniczenie w posiedzeniach komisji, petycje, wnoszenie uwag do planów zagospodarowania przestrzennego. Kolejnym przyjętym założeniem było zwrócenie uwagi na warstwę informacyjną procesu gospodarowania przestrzenią w mieście i edukację obywatelską w tym zakresie, która towarzyszyć powinna konsultacjom miejskim. Jak wynika z doświadczeń sondażu deliberatywnego⁷ (Fishkin, 2002), wiedza taka podnosi poziom dyskusji między stronami, zmniejsza niekorzystne zjawisko „nieprzekładalności perspektyw” i w zasadniczy sposób ułatwia osiąganie kompromisu i wspomnianego konsensu jako celu działań konsultacyjnych.

7. Sondaż deliberatywny będący jednym z uznanych na świecie narzędzi prowadzenia konsultacji, u podstaw którego leży idea deliberatywnej demokracji przyjmuje, że procesy uzgodnieniowe powinny być poprzedzone pełną informacją. Doświadczenia Fishkina – autora tego narzędzia – dowodzą, że uczestnicy często zmieniają swoje wyjściowe postawy po zapoznaniu się z całością problemu.

METODOLOGIA BADANIA OMDO

Skupiając się na przeciwdziałaniu konfliktom społecznym, skonstruowaliśmy schemat badawczy oparty na trzech przypadkach konfliktów wokół przestrzeni miejskiej Ochoty dotyczących: Placu Narutowicza, Bazaru Banacha i ulicy Filtrowej. Interwencji socjologicznej nie ograniczaliśmy do wąskiego rozumienia nadanego przez A. Touraine'a, ale działaliśmy również w duchu socjologii publicznej Burawoy'a, która dopuszcza możliwość przekroczenia przez badaczy granicy wyznaczonej przez cele wyłącznie badawcze na rzecz pełnego zaangażowania się i animowania konkretnej zmiany społecznej (Kuczyński, 1994; Burawoy, 2014). W tym sensie oczekiwaliśmy, że konsekwencją naszych działań będzie nie tylko podręcznik dla działaczy i samorządowców, jak prowadzić dobre i skuteczne konsultacje i własne obserwacje badawcze, ale przede wszystkim będą to określone zmiany w obszarze społeczeństwa obywatelskiego dzielnicy Ochota.

Nasze badanie konstruowaliśmy biorąc pod uwagę:

- stopień nasilenia konfliktu związanego z przestrzenią,
- przedmiot prowadzonego dialogu,
- zakres możliwych decyzji do podjęcia w momencie rozpoczęcia procesu;

W przypadku **Bazaru Banacha** mieliśmy do czynienia z otwartym konfliktem, w którym od dłuższego czasu aktywną stroną byli kupcy odczuwający zagrożenie własnych interesów w związku z planami przebudowy bazaru – budowa domów mieszkalnych TBS miała w zasadniczy sposób zmniejszyć liczbę miejsc handlowych. Po drugiej stronie sporu znalazły się władze miasta – przedstawiciele komórek organizacyjnych urzędu miasta wydające decyzje i podejmujące próby rozmów z kupcami. W polu konfliktu zajęli miejsca także mieszkańcy, użytkownicy bazaru oraz – słabiej eksponowane – architekci odpowiadający za projekt, a także media, interesujące się wydarzeniami związanymi z przekształcaniem bazaru i głośnymi protestami.

W przypadku **Placu Narutowicza** można było mówić o marginalnej, ale ważnej roli konfliktu związanego wyłącznie z jednym elementem Placu – nowopowstałym barem „La Szalet”, wokół którego toczyły się głośne dyskusje zarówno na forum Rady Dzielnicy Ochota, jak i w mediach. Spór dotyczył co najmniej trzech kwestii: sposobu przyznania prawa użytkownika najemcy, estetyki lokalu oraz głównych klientów nowego baru, czyli miłośników piwa. Każda z tych szczegółowych kwestii pokazywała, że mieszkańcy poczuli się pominięci w decyzjach określających niedaleką przyszłość „ich” Placu Narutowicza. Dyskusja, która rozgorzała wokół mało estetycznego baru piwnego, mogłaby – niesłusznie – uchodzić za temat zastępczy. Tymczasem pozwoliła zauważyć, jak ważny jest Plac dla mieszkańców Ochoty, a także jakie grupy są jego (dotychczas milczącymi) użytkownikami aktywizujący-

mi się, kiedy ich potrzeby i interesy są zagrożone. Dawało to zatem dobry punkt wyjścia do myślenia o długofalowych planach dotyczących modernizacji Placu.

Na **ulicy Filtrowej** tlił się – jakkolwiek niewyartykułowany – klasyczny konflikt miejski, a mianowicie zderzenie potrzeb pieszych, użytkowników samochodów wykorzystujących wszelkie dostępne wolne przestrzenie jako miejsca parkingowe oraz lokalnych kupców. Uznaliśmy, że przyszłe przekształcanie ulicy powinno uwzględniać te kwestie na równi z artykułowanymi zastrzeżeniami wobec nieestetycznych straganów warzywnych. Inne pola potencjalnych konfliktów zostały odsłonięte w trakcie dyskusji warsztatowych.

Z punktu widzenia zakresu możliwych decyzji do podjęcia w momencie rozpoczęcia procesu konsultacyjnego rozpatrywaliśmy dwie sytuacje: kiedy zakres decyzji jest ograniczony i do uzgodnienia pozostają detale – tę sytuację reprezentuje w naszych badaniach Bazar Banacha oraz ulica Filtrowa oraz drugą, kiedy żadne decyzje nie zostały podjęte i wobec tego istnieje duży zakres możliwych uzgodnień. Tak było w przypadku Placu Narutowicza.

Przedmiot prowadzonego dialogu w przypadku Bazaru Banacha dotyczył wypracowania szczegółowych rozwiązań związanych z jego modernizacją; w przypadku Placu Narutowicza punkt ciężkości położony został na sporządzenie wytycznych projektu planu zagospodarowania przestrzennego: a w przypadku Filtrowej konsultowaliśmy najlepsze sposoby rewitalizacji miejskiej ulicy poprzez poprawienie estetyki i infrastruktury, które zachęcać będą do aktywności obywatelskiej i kulturalnej.

Przyjęcie określonych form dialogu (w przypadku Bazaru Banacha – mediacji, a w przypadku Placu Narutowicza i Filtrowej – konsultacji) oraz szczegółowych metod i technik jego prowadzenia wyznaczone było przez powyższe warunki brzegowe.

PARTNERSTWO, JEGO GENEZA I ZNACZENIE DLA PROJEKTU

Inicjatorem całości projektu były dwie strony: wspomniani socjologowie z instytutów naukowych zgrupowani wokół Polskiego Towarzystwa Socjologicznego oraz samorząd dzielnicy Ochota reprezentowany przez kilka osób z zarządu dzielnicy, gdzie główną rolę odegrał burmistrz dzielnicy Ochota Wojciech Maurycy Komorowski. To z jego inicjatywy doszło do spotkania z grupą socjologów w celu opracowania wspólnie pomysłu na badania.

Na dwa lata przed rozpoczęciem projektu OMDO została podjęta akcja protestacyjna w związku z projektem rewitalizacji Parku Wielkopolski – przygotowanym przez Urząd m.st. Warszawy, stojącym już w tym czasie w jawnej sprzeczności z wizją, jaką mieli korzystający z parku mieszkańcy, w tym przede wszystkim matki z dziećmi. Strona społeczna co prawda zablokowała realizację nieakceptowanych planów, jednak nie doszło do nowych

ustaleń zgodnych z potrzebami zamieszkującej tam społeczności (Mycielska, Środoń, 2011). Mieliśmy tutaj do czynienia zarówno z eskalującym się od lat napięciem na linii władza – mieszkańcy, prowadzonymi *ad hoc* rozmowami z reprezentacjami skonfliktowanych stron, ale także wyodrębnianiem się grup interesu – wśród najważniejszych było Stowarzyszenie Ochocianie grupujące w owym czasie około 600 uczestników wokół społecznościowej listy mailingowej.

Innym było istniejące od pewnego czasu nieformalne ciało Obywatelskie Forum Rewitalizacji, które utworzono w związku z przygotowywanym Dzielnicowym Mikroprogramem Rewitalizacji. Ciało to w większości skupiało uczestniczących w projekcie przedstawicieli spółdzielni i wspólnot mieszkaniowych z dzielnicy Ochota. Po jego zakończeniu uczestnicy postanowili dalej działać w mniej formalnej strukturze, spotykając się od czasu do czasu z burmistrzem i formując szereg postulatów na rzecz polepszenia jakości życia na Starej Ochocie, takich jak: rozwiązanie kwestii braku miejsc do parkowania, remont nieczynnej od pewnego czasu kładki nad ul. Wawelską czy ważna inicjatywa, poparta podpisami ponad 500 osób, połączenia Starej Ochoty z Polami Mokotowskimi poprzez „wpuszczenie” ruchliwej ulicy Wawelskiej, oddzielającej te dwa obszary, w podziemny tunel, co umożliwiłoby powrót do dawnych założeń urbanistycznych dla tego obszaru. Sprawa ta była rozpatrywana łącznie z protestem mieszkańców wobec planów zabudowy Pól Mokotowskich przez holenderską firmę Global Partners.⁸

W przeciwieństwie do Stowarzyszenia Ochocian i powstałego wokół nich ruchu społecznego integrującego się głównie wokół działań wymierzonych w „opozycji” do władzy (Środoń, 2011), Forum Rewitalizacji Starej Ochoty od początku poszukiwało kompromisu i dążyło do dialogu z władzą. Istnienie obu tych ciał było naszym zdaniem kluczowe dla dalszego powodzenia projektu.

Mimo że rozpoczynaliśmy projekt w sytuacji zaognionego konfliktu w związku z nieakceptowanymi planami modernizacji Bazaru Banacha lub brakiem takich planów w przypadku Placu Narutowicza, czego konsekwencją była chaotyczna zabudowa tego miejsca, a także zawiedzione zaufanie wielu mieszkańców do administracji lokalnej, w społeczności ochockiej istniały kompetentne struktury obywatelskie, które od początku chciały uczestniczyć w projekcie. Namacalnym przykładem tego wsparcia był aktywny udział architektów i urbanistów (skupionych wokół wspomnianych struktur) w ustalaniu innowacyjnej procedury uchwalania planu zagospodarowania związanego z Placem Narutowicza poprzez wkomponowanie w ten proces naszego udziału, czyli rozbudowanego procesu konsultacji społecznych.

8. W 2009 roku holenderska firma Global Partners usiłowała wybudować na terenach dawnego klubu sportowego Skra wielopiętrową zabudowę mieszkalną. Na skutek protestów społecznych wprowadzone przez Radę Miasta Warszawy poprawki do planu zagospodarowania przestrzennego uniemożliwiły realizację tej inwestycji.

W takim kontekście lokalnym przystępowaliśmy do projektu. Uznano, że w obecnej sytuacji potrzebna jest trzecia strona do prowadzenia procesów komunikacyjnych, która będzie mieć mandat zaufania mieszkańców. W owym czasie władza już takiego mandatu nie miała. Tak więc główne partnerstwo dotyczyło sektora nauki i sektora publicznego, a także społecznego, w tym urzędu dzielnicy, urzędu miasta, Stowarzyszenia Ochocianie i Forum Rewitalizacji Starej Ochoty, przy czym dla dalszego przebiegu projektu kluczowe było to, że sektor publiczny reprezentował władzę.

DEFICYT ZAUFANIA JAKO PODSTAWOWY PROBLEM PARTNERSTWA

Większość obserwowanych przez nas spotkań konsultacyjnych mierzy się z problemem braku zaufania do organizatora konsultacji, którym najczęściej jest władza publiczna. Problem ten w szczególności dotyczy sytuacji, kiedy rozpoczynamy je na etapie gotowego planu przekształcenia przestrzeni, tak jak w przypadku miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego (dalej mpzp). Plany gotowe, jeśli nawet są konsultowane, to na ogół postrzegane są przez mieszkańców jako nieodwracalne i dyskusji o nich towarzyszy brak wiary w możliwość wniesienia uwag, które zostaną rozpatrzone. Przykładowo na spotkaniu „wyłożeniowym” planów zagospodarowania przestrzennego rejonu Szczęśliwic na Ochocie mieszkańcy byli przekonani, że mają do czynienia już z planem inwestycyjnym i przyszli zaprotestować przeciwko proponowanym zmianom. Na nic zdało się tłumaczenie przedstawicieli władzy, jakie są właściwości projektu i celu konsultacji. Spotkanie przebiegało w atmosferze wrogości i rzucania inwektyw pod adresem organizatorów i dopiero po kilku godzinach, w końcowej części, miało charakter merytoryczny.

Deficyt zaufania do procesu konsultacyjnego jest jeszcze większy, gdy konsultacje rozpoczynamy w sytuacji już istniejącego konfliktu, tak jak to miało miejsce w naszym przypadku, kiedy to zaufanie było ograniczone we wszystkich lokalizacjach i ze wszystkich stron, na skutek dawnych i bieżących konfliktów. Zaufania nie mieli do władzy ani mieszkańcy, ani kupcy z Bazaru Banacha. My też żywiłmy je w ograniczonym zakresie. Nie do końca byliśmy przekonani, na ile władza autentycznie angażuje się w proces, a na ile pozoruje takie zaangażowanie. Początkowo musieliśmy też budować zaufanie mieszkańców i kupców do nas, jako obiektywnej trzeciej strony. Z tego względu przed przystąpieniem do konsultacji związanych z Placem Narutowicza organizowaliśmy nieformalne, tj. nieujęte w projekcie spotkania z grupami mieszkańców, przedstawiając im nasze koncepcje procesu konsultacji w celu uzyskania od samego początku szerokiej legitymizacji dla przyjętych metod i etapów pracy, a także założonych celów. Innym sposobem wypracowywania zaufania było od początku przykładanie dużej wagi do przejrzystości procesu. Służyła temu nasza strona internetowa, na której zamieszczaliśmy kolejne sprawozdania z poszczególnych etapów realizacji projektu wraz z kolejnymi ustaleniami. Mieszkańcy mogli dzięki temu wносить uwagi do zamieszczonych materiałów.

Na początku również władza nie miała zaufania do nas. W zespole znajdowały się osoby zamieszkujące Starą Ochotę, więc władze nie były pewne, czy jako organizatorzy konsultacji będziemy w obiektywni. Niepokój budziły zwłaszcza materiały zamieszczane na stronie internetowej projektu. Tutaj wzajemne zaufanie budowane było mozolnie wraz z rozwojem projektu i kolejnymi małymi sukcesami, które stawały się też udziałem władzy. Początkowo stosowaliśmy szereg swoistych zabezpieczeń we wzajemnych relacjach, do których należała: autoryzacja przez obie strony protokołów ze spotkań wewnętrznych, cenzura naszej strony internetowej czy deklaracja kierownika projektu o bezstronności.

Staraliśmy się także przełamać niechęć członków zarządu dzielnicy do konfrontowania się z mieszkańcami. Była ona wynikiem doświadczeń wyniesionych z wcześniejszych organizowanych przez dzielnicę obowiązkowych konsultacji. Tuż przed rozpoczęciem projektu uchwalany był plan zagospodarowania przestrzennego dla obszaru Bazaru Banacha, podczas którego doszło do agresywnych zachowań wobec organizatorów. Aby temu zaradzić, spotkania konsultacyjne posiadały przygotowane przez nas szczegółowe scenariusze wraz z możliwymi trudnymi pytaniami, na jakie sądziliśmy, że będzie musiał odpowiadać samorząd. Naszym zdaniem strategia ta bardzo pomogła budować otwartość samorządu na procesy komunikacyjne z mieszkańcami.

Ograniczone zaufanie we wzajemnych relacjach nie dotyczyło tylko przedstawicieli zarządu dzielnicy, z którym współpracowaliśmy na bieżąco. Mniej więcej w połowie procesu zorientowaliśmy się, że nasze działania nie są dobrze postrzegane przez radnych, wśród których rósł opór wobec procesu konsultacji, o czym dowiadaliśmy się ze spotkań konsultacyjnych. Radni wyraźnie nie umieli znaleźć formuły dla procesu reprezentowania opinii mieszkańców przez zewnętrzny podmiot, traktując to jako swoje zadanie wynikające z mandatu, który uzyskali w legalnym procesie wyborczym. Konsekwencją było ograniczone zaufanie do ostatecznych ustaleń poszczególnych etapów konsultacji.

I znów sięgnęliśmy do naszego złotego środka, jakim jest edukacja. Tym razem chodziło o pracę z przedstawicielami władzy. Bardzo szybko zorientowaliśmy się, że za nieufność w dużej mierze odpowiada brak wiedzy na temat istoty konsultacji, jej celów a przede wszystkim korzyści dla procesu legitymizacji władzy w związku z przyjęciem bardziej otwartej formuły komunikowania się z mieszkańcami. Przeprowadziliśmy zatem kilkanaście spotkań w różnym gronie – radnych urzędników, dyrektorów kluczowych biur, przedstawicieli zarządu – podczas których prezentowaliśmy kolejne etapy procesu, założone cele, oczekiwane rezultaty i korzyści płynące z procesu dla każdej ze stron.

PRZEBIEG PROJEKTU I PRZYJĘTE METODY PROWADZENIA DZIAŁAŃ KOMUNIKACYJNYCH, CZYLI OCHOCKI MODEL DIALOGU OBYWATELSKIEGO

Z uwagi na to, że mieliśmy do czynienia z różnymi fazami konfliktu w każdej lokalizacji przyjmowaliśmy nieco odmienne narzędzia i metody postępowania. Staraliśmy się też wykorzystać wiele różnych form badawczych i animacyjnych w celu sprawdzenia ich przydatności dla procesów komunikacyjnych dokonujących się w wielkomiejskiej przestrzeni publicznej. Tym niemniej kierowaliśmy się kilkoma wspólnymi zasadami, które wynikały z przyjętych założeń wstępnych. Po pierwsze:

Diagnoza sytuacji i wyłonienie reprezentacji użytkowników

Przystąpienie do działań komunikacyjnych, w tym przede wszystkim konsultacji społecznych, każdorazowo wymaga swoistego „bilansu otwarcia”. W pierwszej fazie potrzebna jest przemyślana aktywność badawcza, mająca na celu zebranie informacji opisujących zastaną sytuację.

W każdej z badanych lokalizacji rozpoczynaliśmy od pogłębionej analizy danych zastanych, która w przypadku konfliktu wokół Bazaru Banacha miała określić *meritum* sporu, wstępnie wyłonić kluczowych interesariuszy wraz z ich stanowiskami, zajmowaną pozycją w sporze, ewentualnymi koalicjami i możliwymi napięciami. *Desk research* dopełnialiśmy wywiadami prowadzonymi z wyłonionymi wcześniej reprezentantami interesariuszy, które uzupełniały i weryfikowały naszą wiedzę na temat konfliktu, dodatkowo budując wśród kupców gotowość do mediacji, która wraz z rozpoczęciem procesu nie była zbyt duża. Kupcy nie wierzyli, że władza rzeczywiście dąży do osiągnięcia kompromisu, a my jesteśmy w tym sporze obiektywni.

W trakcie analizy materiału koniecznością stało się włączenie do badań zwykłych mieszkańców dzielnicy ze względu na wyłoniony dodatkowy poziom konfliktu. Media opisywały niechęć mieszkańców do planów modernizacji, na co powoływali się w rozmowach wstępnych kupcy, a co naszym zdaniem wynikało po części z nieznamomości faktycznych założeń projektu, które dopuszczały tylko na niewielkim fragmencie dawnego bazaru zabudowę mieszkaniową TBS, przecząc tym samym obiegowym opiniom o całkowitej jego zabudowie i znacznym uszczupleniu miejsc handlowych. Podejrzewaliśmy, że mamy tutaj do czynienia z klasycznym konfliktem na tle komunikacyjnym, wynikającym z braku pełnej wiedzy na temat planowanego projektu. Do badania opinii mieszkańców posłużyło nam kwestionariusz ankietowy, w którym ankieterzy wyjaśniali mieszkańcom faktyczne założenia projektu a następnie pytali ich o zdanie na temat planowanej modernizacji. Na tym etapie zastosowaliśmy naszą zasadę zgodnie, z którą wyrażenie poglądu, czy zgłoszenie postulatu, powinno poprzedzać pełną informacją. Nawiasem mówiąc, wyniki prowadzonego w ten sposób

procesu okazały się zaskakujące nawet dla nas: ponad 70% mieszkańców poparło projekt modernizacji bazaru.

W przypadku Placu Narutowicza postępowaliśmy analogicznie. *Desk research* zmierzał do przeprowadzenia inwentaryzacji grup, środowisk i podmiotów korzystających z niego, a także głównych decydentów/instytucji publicznych zarządzających tym miejscem. Interesowała nas też, podobnie jak przy Bazarze Banacha, historia placu, a zwłaszcza dane dotyczące inicjatyw podejmowanych przez Urząd m.st. Warszawy i Urząd Dzielnicy Ochota w zakresie zmian i modernizacji placu. Na tym etapie bardzo ważne a zarazem trudne okazało się określenie wszystkich zarządców placu i zależności kompetencyjnych między nimi. Niejako oddzielnym wątkiem etapu diagnozy było dookreślenie zakresu kompetencji poszczególnych szczebli samorządu w odniesieniu do decyzji związanych z planem zagospodarowania przestrzennego i planowanym konkursem na koncepcję modernizacji, która miała go poprzedzać. Zadania tego nie wykonaliśmy podczas diagnozy sytuacji wokół Bazaru Banacha, co w zasadniczy sposób utrudniło nam sformułowanie właściwej reprezentacji ze strony władz i spowodowało szereg nieporozumień kompetencyjnych, które ostatecznie spowodowały wycofanie się PTS z procesu mediacji.

Prowadzone z wyłonionymi reprezentantami grup i środowisk badanie (wywiady bezpośrednie) pt. „Liderzy opinii o Placu Narutowicza” pomogło nam sformułować wstępne wizje nowego placu. Metodą „kuli śnieżnej” poszukiwaliśmy nowych grup użytkowników, których należało zgromadzić wokół procesu. Włączyliśmy także przedstawicieli znanych nam instytucji lokalnych, takich jak: Ośrodek Kultury Ochoty, Koalicję na rzecz Ochoty, przedstawicieli wybranych spółdzielni i wspólnot mieszkaniowych, dzielnicowych KDS-ów, przedstawicieli lokalnej prasy, starając dotrzeć za ich pośrednictwem do najszerszego grona użytkowników i tym samym poznać spectrum poglądów. Zdawaliśmy sobie również sprawę, że w tym przypadku, podobnie jak w przy Bazarze Banacha, ważne jest poznanie opinii „zwykłych”, a w przypadku Placu Narutowicza „milczących” użytkowników. Problem modernizacji placu nie był bowiem przedmiotem publicznych dyskusji w takim stopniu, jak to miało miejsce w przypadku Bazaru Banacha.⁹ Większość mieszkańców Ochoty po raz pierwszy zetknęła się z tym tematem podczas badań ankietowych i nie miała wyrobionego wcześniej zdania. Badaniem z jednej strony „wprowadzaliśmy” temat do szerszej dyskusji publicznej, a z drugiej określaliśmy nowe grupy użytkowników i nowe wizje jego zagospodarowania.

W odniesieniu do etapu diagnozy wokół rewitalizacji **ulicy Filtrowej** postępowaliśmy w zasadzie podobnie, jak w dwóch poprzednich lokalizacjach, jeśli chodzi przyjęte cele główne z tą różnicą, że wywiady indywidualne zastąpiliśmy wywiadami prowadzonymi

9. Dyskusja w zasadzie dotyczyła tylko usytuowania na placu baru La Szalet. W mniejszym stopniu nagłośniony był problem modernizacji placu.

w kawiarniach ochockich, a ankietę zastąpiliśmy nieformalnym spotkaniem z mieszkańcami w formie „pikniku”, podczas którego zbieraliśmy do „studni pomysłów” postulaty zmiany wyglądu i funkcji tej ulicy.

Budowanie konsensu

Nie byliśmy idealistami, doskonale zdawaliśmy sobie sprawę z tego, że osiągnięcie konsensualnych rozwiązań musi napotkać na szereg trudności, wśród których nieumiejętność spojrzenia z perspektywy drugiej strony, zwłaszcza gdy jest nią władza, należy do najważniejszych. Przede wszystkim przy mediacjach gotowość do zawierania kompromisów staje się kluczowym warunkiem powodzenia procesu.

Działania, które podjęto na tym etapie w związku z mediacją wokół Bazaru Banacha nie zostały zakończone ze względu na brak decyzyjności ze strony władzy będący konsekwencją zmian na stanowisku wiceprezydenta miasta Warszawy. Powodowało to konieczność ponownego ustalenia z urzędem miasta zasad prowadzenia działań uzgodnionych i nowych ram dla mediacji, a także zakresu możliwych do pojęcia kompromisów. Przedłużające się rozmowy spowodowały utratę zaufania kupców do procesu i w konsekwencji podjęliśmy trudną decyzję o wycofaniu się. Sytuacja ta jednak uświadomiła nam, jak ważne dla tego typu procesów jest określenie zawczasu właściwych decydentów i budowanie zaufania stron. Uwaga ta dotyczy zwłaszcza wielkomiejskich układów lokalnych w których struktury władzy rozproszone są między różne urzędy, a poziom zaufania do władzy jest niższy niż w mniejszych społecznościach.

W konsultacjach budowanie konsensu oznacza dążenie do uwspólnienia wizji przekształcenia jakiejś przestrzeni poprzez zrozumienie odmiennych interesów i argumentów, jakie mają jej użytkownicy oraz wybranie rozwiązań, które w największym stopniu służą dobru wspólnemu. Jest to zatem proces, któremu towarzyszyć musi często zmiana myślenia o danej przestrzeni i wyjście poza rozumienie określone nierzadko przez wąski interes konkretnej grupy użytkowników. Ze względu na procesualny charakter tej metody powinien to być proces rozciągający w czasie.

Plac Narutowicza

Uwspólnianie wizji przekształcenia i koncepcji modernizacji Placu Narutowicza rozłożyliśmy na kilka spotkań, które miały przybliżyć mieszkańców do wypracowania wspólnego stanowiska. Jako pierwsze odbyło się spotkanie otwarte na Placu Narutowicza w budynku domu studenckiego, skąd rozpościerał się piękny widok na plac. Celem tego spotkania było po pierwsze skonfrontowanie szerszej publiczności z zebranymi oczekiwaniami poszczególnych grup, jakie uzyskaliśmy we wspomnianych wcześniejszych badaniach, kierując się

w tym przypadku założeniami metody interwencji socjologicznej Touraine'a, zgodnie z którą budowaniu podmiotowości aktora towarzyszyć powinien proces jego urefleksyjnienia. W naszym przypadku definiowaliśmy to jako ukazanie zebranych grupom ich postulatów wobec placu w kontekście innych, wskazanie na możliwe linie podziału, a także obszary wspólne. Pomocne okazały się przygotowane przez studentów Wydziału Architektury Politechniki Warszawskiej wizualizacje trzech głównych pomysłów na przekształcenie placu, jakie udało się „wyreparować” z wyników naszego badania. W oparciu o taką narracyjno-wizualną prezentację etapu diagnozy dążyliśmy do poszerzenia wyobrażeń na temat możliwych koncepcji przekształcania placu, jednocześnie prezentowaliśmy istniejące ograniczenia formalno-prawne każdego z przyjętych rozwiązań w czym pomagali nam zaproszeni na spotkanie główni decydenci placu: przedstawiciele ZDM i ZTM, dyrektor Biura Architektury i Planowania Przestrzennego m.st. Warszawy, zarząd dzielnicy. Poprzez wiedzę na temat ograniczeń związanych z konkretnymi postulatami przekształcania placu oraz pokazanie różnicowania poglądów na temat funkcji i konkretnych rozwiązań osiągnęliśmy lepsze zrozumienie dla procesu modernizacji i problemów, jakie się z nim wiążą. Ten pierwszy etap miał przygotować uczestników do kolejnego, którego celem była próba wypracowania razem z mieszkańcami wizji wspólnej i jednocześnie możliwej do realizacji w istniejących ramach instytucjonalnych i finansowych.

Służyły temu warsztaty uzgodnieniowe prowadzone metodą *charette*, na które zaprosiliśmy dobranych przedstawicieli użytkowników reprezentujących poszczególne punkty widzenia na problem modernizacji placu, ekspertów urbanistów i architektów, a także przedstawicieli władzy i biur odpowiedzialnych za poszczególne funkcje placu. Zmieraliśmy do opracowania wspólnej wizji nie tylko dla różnych grup użytkowników, ale także już na tym etapie możliwej do zaakceptowania przez wszystkich decydentów. Chcieliśmy uniknąć sytuacji dość powszechnej, kiedy to wypracowane postulaty, nawet uzgodnione między mieszkańcami, są odrzucane ze względu na formalno-prawne uwarunkowania. Osiąganie wspomnianego konsensu dotyczyło wielu stron i wielu problemów związanych z modernizacją, dlatego spotkanie podzielono na dwie grupy problemowe:

- grupa a – zajmowała się organizacją bezpieczeństwa ruchu kołowego, pieszego i tramwajowego;
- grupa b – rodzajem i formą zieleni, estetyką placu, wydarzeniami kulturalnymi i infrastrukturą dla tych wydarzeń.

Oczekiwaliśmy, że wspólna dyskusja między mieszkańcami a urzędnikami zwiększy wiedzę na temat problemów powiązanych z modernizacją i pozwoli być może na zmianę wyjściowych postaw wobec proponowanych zmian. I faktycznie. Okazało się na przykład, że ruch tramwajowy, którego likwidacji domagała się większość mieszkańców, sprzyja ruchowi pieszemu i pośrednio pomaga w ożywieniu ulicy.

Ostateczne ustalenia z tego etapu zostały ujęte w raport wskazujący na krótkoterminowe i długoterminowe propozycje modernizacji placu, które były materiałem dla architektów w konkursie na projekt miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego. Jego zakończenie i ogłoszenie wyników nastąpiło w maju 2013 roku. Celem konkursu były wypracowanie wytycznych do planu zagospodarowania przestrzennego, którego przygotowanie rozpoczęto w 2014 roku.

Zarówno zwycięska koncepcja pracowni architektonicznej M. Domaradzkiego, jak i powstałe wytyczne uwzględniały postulaty mieszkańców z wyjątkiem jednego punktu, wprowadzającego możliwość zabudowy mieszkalnej na terenie placu, czemu zasadniczo przeciwni byli uczestnicy warsztatów. Mieszkańcy dali wyraz swemu oburzeniu wobec tego punktu wytycznych podczas konsultacji, które odbyły się po ogłoszeniu wyników konkursu w czerwcu 2013 roku.

Obecnie prace związane z przygotowaniem planu zagospodarowania przestrzennego monitorowane są przez lokalnych architektów, m.in. pod kątem możliwości składania uwag i wniosków jeszcze przed jego ostatecznym przygotowaniem.

Ulica Filtrowa

Bardzo podobnie postępowaliśmy przy wypracowaniu pomysłów na rewitalizację ulicy Filtrowej, wobec której mieszkańcy artykułowali oczekiwanie, że będzie ulicą reprezentacyjną, czymś na kształt ulicy Francuskiej na Saskiej Kempie, czyli miejscem spotkań i wydarzeń kulturalnych. Pojawiające się postulaty zostały zaprezentowane w formie prezentacji graficznej, gdzie na zarys ulicy naniesione zostały z jednej strony wskaźniki problemów, a z drugiej pojawiające się pomysły na ich naprawę. Następnie poddano je merytorycznej dyskusji w gronie ekspertów, reprezentacji lokalnych liderów, specjalistów z zakresu planowania przestrzeni, artystów, architektów oraz przedstawicieli wydziałów urzędu miasta i urzędu dzielnicy, odpowiedzialnych za poszczególne funkcje ulicy. Ważną rolę odegrała obecność warszawskiego konserwatora zabytków. Celem tego spotkania było ograniczenie postulatów do realnych, czyli możliwych do wprowadzenia ze względu na uwarunkowania formalno-prawne, jak i przyjętą perspektywę czasową.

Zarysowany wcześniej i potwierdzony także podczas analizowania danych z etapu diagnozy konflikt z kupcami stoisk warzywnych o budzącą zarzuty estetykę straganów miał być przedmiotem odrębnego warsztatu mediacyjnego. Jego celem było wypracowanie kompromisu wobec kształtu nowego projektu straganu.

Schemat na następnych stronach pokazuje główne założenia, metody i narzędzia wypracowane podczas projektu.

OCHOCKI MODEL DIALOGU OBYWATELSKIEGO

GŁÓWNE ZAŁOŻENIA	METODY	REKOMENDOWANE NARZĘDZIA
<p>Włączenie jak najszerszego grona grup i uwzględnienie możliwie szerokiego spektrum opinii poprzez pracę na wytonionych reprezentacjach: „głośni” użytkownicy, meta-instytucje, „milczący”.</p>	<p>Wyłanianie liderów i zebranie od nich wstępnych opinii jako materiału wyjściowego do dalszej pracy.</p> <p>Praca z szerokimi grupami użytkowników w przypadku braku wyraźnych interesariuszy.</p> <p>Włączenie „milczących” przez ankietę.</p> <p>Wieloetapowe zbieranie opinii.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • analiza danych zastanych, • wywiady kawiarniane, • badania ankietowe.
<p>Wsparcie procesu budowania konsensusu między grupami użytkowników.</p>	<p>Konfrontowanie mieszkańców z głównymi osiami konfliktu i konsensu poprzez prezentowanie im materiału wypracowanego w poprzednich etapach badawczych.</p> <p>Wieloetapowość procesu – „milczący” mogą się aktywizować na wielu różnych etapach.</p> <p>Praca warsztatowa (a nie same spotkania otwarte) w ograniczonych liczebnie grupach.</p> <p>Wiele kanałów komunikacji (obraz i tekst pisany) i sposób przekazywania informacji dostosowany do odbiorcy.</p> <p>Uwspólnianie posiadanych informacji.</p> <p>Jasny i klarowny proces komunikacji, dbałość o transparentność procesu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • warsztaty typu <i>charette</i>, • mediacja.
<p>Dążenie do osiągnięcia konsensu między wizjami mieszkańców a uwarunkowaniami formalno-prawnymi konsultowanego obszaru.</p>	<p>Zaangażowanie ekspertów – urzędników i podmiotów społecznych.</p> <p>Edukacja mieszkańców w zakresie uwarunkowań formalno-prawnych – dobrze przygotowane materiały i ich omówienia na spotkaniach.</p> <p>Praca ze stroną administracji samorządowej/decydentami.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • warsztaty typu <i>charette</i>, • spotkania wstępne ze stronami mediacji.

GŁÓWNE ZAŁOŻENIA	METODY	REKOMENDOWANE NARZĘDZIA
Aktywizowanie mieszkańców do udziału w planowaniu przestrzennym/ <i>empowerment</i> .	Edukacja, promocja procesu.	<ul style="list-style-type: none"> • spotkania publiczne, • strona internetowa, • profil na portalu facebook.com, • piknik lokalny, • broszury informacyjne, • warsztaty animacyjne.
Prowadzenie stałej komunikacji z władzą.	Tworzenie postawy gotowości do dialogu i umiejętności komunikacyjnych w grupie liderów lokalnych. Stworzenie stałej struktury do prowadzenia dialogu w dzielnicy.	<ul style="list-style-type: none"> • obywatelska rada ekspercka przy burmistrzu, • forum mieszkańców dzielnicy Ochota.

CZY MOŻNA MÓWIĆ O SUKCESIE PROJEKTU I DLACZEGO?

W wymiarze badawczym naszym celem było zbadanie trzech przypadków konfliktów o różnym charakterze i stopniu nasilenia, i opracowanie na tej podstawie metod ich łagodzenia w warunkach wielkomiejskich. Wyniki zostały ujęte w publikacji pt. *Konsultacje społeczne w przestrzeni wielkomiejskiej – Ochocki Model Dialogu Obywatelskiego*.¹⁰ W wymiarze praktycznym dążyliśmy do zmniejszenia napięcia wokół tych kwestii między władzą a mieszkańcami Ochoty oraz wypracowania po obu stronach kultury dialogu i zaufania.

Obecnie funkcjonuje przy burmistrzu dzielnicy stały kanał komunikacyjny – obywatelska rada ekspercka. Jej zadaniem jest sygnalizowanie problemów przestrzennych, a także pomoc przy ich rozwiązywaniu. Znajdują się w niej fachowcy – socjologowie, psychologowie, architekci, urbaniści, specjaliści od kształtowania terenów zielonych, uczestnicy naszych konsultacji oraz inne osoby zainteresowane sprawami dzielnicy. Od początku swego powstania rada rozpatrzyła kilkanaście spraw noszących w sobie potencjał konfliktu lokalnego, wśród których wznowienie prac nad koncepcją rewitalizacji Parku Wielkopolski – a obecnie stworzenie oddolnie projektu żywoplotu wokół tego parku – należą do jednych z większych jej osiągnięć.

10. Publikację można znaleźć na stronie:
<http://www.pts.org.pl/omdo/wp-content/uploads/2012/06/Konsultacje-spo%C5%82eczne-w-przestrzeni-wielkomiejskiej.pdf>

Nie oznacza to, że nie pojawiają się konflikty, ale dzięki radzie i forum internetowemu mieszkańców dzielnicy Ochota, na którym toczą się dyskusje w szerszym gronie, istnieje system ich „rozbrajania”.

Przełamana została niechęć mieszkańców do podejmowania współpracy z władzą i ustalania kompromisów. Trudno jest tutaj jednak mówić o wypracowaniu zaufania. Obecnie możemy jedynie uznać, że zostały zbudowane jego kruche podstawy. Ważne będą dalsze zachowania władzy: na ile poważnie potraktuje mieszkańców i będzie słyszeć ich głos, istotne też będzie, czy mieszkańcy staną się na tyle obywatelsko wykształceni, by zrozumieć, że nie wszystkie ich żądania mogą zostać spełnione. Napięcie między tymi dwoma kwestiami określi dalsze losy dialogu na Ochocie.

dr hab. Barbara Lewenstein jest socjologiem. Pracuje w Instytucie Stosowanych Nauk Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego. Od lat zajmuje się problematyką społeczeństwa obywatelskiego. Była uczestnikiem kilkunastu projektów badawczych z tego obszaru, a także jest autorem i współautorem ponad 40 prac naukowych, w tym kilku opracowań redakcyjnych obejmujących tematykę społeczności lokalnych, aktywności obywatelskiej i III sektora. Ostatnio wydała: *Lokalny dialog obywatelski. Refleksje i doświadczenia* (red.) WUW, 2011r.

BIBLIOGRAFIA:

Kuczyński P. (1994), *Metoda interwencji socjologicznej: uwagi techniczne*, [w:] M. Frybes, P. Kuczyński, *W poszukiwaniu ruchu społecznego. Wokół socjologii Al. Tourainea*. Warszawa, Oficyna Naukowa.

Fishkin S.J., Luskin R.C., Jowell R. (2000), *Deliberative polling and public consultation*. „Parliamentary Affairs”.

Mycielska-Środoń M. (2011), *Niedostatki dialogu obywatelskiego a samoorganizacja polityczna społeczności lokalnej. Przypadek Starej Ochoty*, [w:] B. Lewenstein (red.), *Lokalny dialog obywatelski. Refleksje i doświadczenia*, Warszawa, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.

Rachwał M. (2011), *Konsultacje społeczne z mieszkańcami gminy jako forma partycypacji politycznej*, [w:] B. Lewenstein (red.), *Lokalny dialog obywatelski. Refleksje i doświadczenia*, Warszawa, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.

Grzeszczak J. (2012), *Partycypacja publiczna w dużych miastach*, [w:] A. Olech (red.) *Dyktat czy uczestnictwo. Diagnoza partycypacji publicznej w Polsce*, Warszawa, Instytut Spraw Publicznych.

Habermas J. (2007), *Strukturalne przeobrażenia sfery publicznej*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.

Mergler L., Pobłocki K., Wudarski L. (2013), *Antybezradnik przestrzenny. Prawo do miasta w działaniu*, Warszawa, Biblioteka Republiki Nowej.

WOKÓŁ DESIGN THINKING: ZWIĘKSZANIE UDZIAŁU UŻYTKOWNIKÓW W PLANOWANIU PODZAMCZA W LUBLINIE¹

Marcin Skrzypek

Dzięki konsultacjom społecznym na temat przyszłości Podzamcza, które odbyły się w 2010 roku, udało się określić to co najważniejsze: publiczny interes planowanych zmian.

CZEKAJĄC NA GODOTA

Historia urbanistycznego zaniedbania lubelskiego Podzamcza sięga lat 60. XX wieku, kiedy to pojawił się na nim dworzec PKS, ale bez docelowej wizji rozwoju tego terenu – pozostałości po istniejącej do II wojny światowej dzielnicy żydowskiej będące historycznie integralną częścią zespołu Starego Miasta. Problem przyciągnął uwagę władz miasta po 1989 roku, które w 1992 roku wspólnie z SARP-em zorganizowały konkurs koncepcyjny na zagospodarowanie Podzamcza wraz z całą doliną Czechówki. Za konkursem nie poszły jednak żadne decyzje planistyczne. Z czasem sytuacja zaczęła przypominać finał sztuki Samuela Becketta „Czekając na Godota”. Jej dwaj główni bohaterowie pogrążeni są w niemocy i frustracji. Na koniec jeden pyta „No to idziemy?”, a drugi odpowiada „Chodźmy”, ale nie ruszają się z miejsca.

Od początku XXI wieku zaczęto dbać o polskie miasta, a Polacy coraz częściej odwiedzali zadbane miasta europejskie. Kondycja Podzamcza stała się nieustającym wyrzutem sumie-

1. Artykuł został napisany w ramach cyklu artykułów „Mapa Aktywności Obywatelskiej” w projekcie „Lubelskie Forum – Aktywni Obywatele” współfinansowanego przez Szwajcarię w ramach Szwajcarskiego Programu Współpracy z Nowymi Krajami Członkowskimi UE realizowanym przez Związek Stowarzyszeń Forum Lubelskich Organizacji Pozarządowych.

nia kolejnych kadencji samorządu. Poskutkowało to w 2008 roku aż dwoma nowymi inicjatywami – konkursem „Gazety Wyborczej” na pomysł zagospodarowania tego terenu oraz autorską koncepcją urzędu miasta pod nazwą „Lublin Novus”. Te działania również nie przyniosły żadnych decyzji, jednak były sygnałem, że nie da się już dłużej utrzymywać Podzamcza w stanie prowizorycznego zapuszczenia.

WEJŚCIE HEROSÓW

W oczekiwaniu na wolę polityczną, aby „wreszcie coś z tym zrobić”, pojawił się pomysł, aby o przyszłość Podzamcza spytać mieszkańców. Nie chodziło jednak o jałowe zaktywizowanie opinii publicznej i pozorny krok naprzód, lecz o to, żeby realnie zdefiniować interes publiczny w odniesieniu do przygotowywanych zmian i odpowiednio umocować go w procedurze planistycznej zanim swoje partykularne interesy zaczną wyrażać inwestorzy i prywatni właściciele Podzamcza. Ta potrzeba była o tyle uzasadniona, że w świetle obowiązujących przepisów publiczne dobro zagospodarowania przestrzennego jest skrajnie niedoreprezentowane. Prywatny właściciel pojedynczej działki czy deweloper, który buduje i sprzedaje, są w procedurach konsultacyjnych ważniejsi niż mieszkaniec korzystający z danej przestrzeni na co dzień. W ustawowych procedurach przewidziano co najmniej 21 dni na zbieranie wniosków do planu. To na ogół wystarcza do określenia prywatnych zamiarów, ale nie może wystarczyć do wypracowania opinii zbiorowej na temat wspólnych interesów i potrzeb. Przy czym takie działanie musiałyby ktoś zorganizować, do czego prawo nie obliguje żadnego podmiotu, więc przeważnie nikt się tym nie zajmuje.

Inicjatorką konsultacji Podzamcza była Ewa Kipta, architekt i urbanistka związana ze stowarzyszeniem Forum Rewitalizacji, pracująca wówczas w Wydziale Kultury Urzędu Miasta Lublin jako specjalista ds. kultury przestrzeni. Okazją do ich organizacji był prowadzony przez nią miejski projekt „Heritage as Opportunity” (w skrócie HerO), czyli „Dziedzictwo jak szansa”. Był on częścią unijnego programu URBACT II. Uczestnikami tego programu są miasta, które w każdej jego edycji zawiązują od 20 do 30 międzynarodowych sieci tematycznych i podejmują w nich różne istotne dla siebie kwestie. Każdy projekt dotyczy około 10 miast z różnych krajów Europy. Efektem ich współpracy jest wymiana wiedzy i doświadczeń oraz rozmaite miejscowe dokumenty strategiczne pomagające w zdobywaniu dotacji z innych źródeł, bo sam URBACT nie finansuje żadnych działań docelowych czy inwestycyjnych. Obecnie Lublin bierze udział w dwóch takich projektach – USER (rozwój przestrzeni publicznych) i EUUniverCities (współpraca miasto-uczelnie). HerO nosił podtytuł „Strategia Zrównoważonego Rozwoju dla Miejskich Obszarów Historycznych” i brało w nim udział 9 miast z 9 krajów próbujących wypracować dla swoich historycznych centrów plany rozwoju wykorzystujące dziedzictwo jako atut. Temat przyszłości Podzamcza pasował do niego jak ulał.

PARTYCYPACYJNE METODY URBACT-U

HerO sprzyjał społecznym konsultacjom na temat Podzamcza wyprzedzającym oficjalne działania planistyczne, bo był to projekt miejski i „miękki”, a także dlatego, że projekty URBACT-u mają wpisane konkretne mechanizmy partycypacyjne. Program ten narzuca odgórnie miastom metodologię zmuszającą je do planowania działań wspólnie ze stronami, których planowane zmiany dotyczą. Najważniejszym elementem tej metodologii jest tzw. Lokalna Grupa Wsparcia mająca za zadanie wypracować Lokalny Plan Działania, czyli coś w rodzaju scenariusza opisującego krok po kroku, co i w jakiej kolejności należy zrobić, aby osiągnąć założony cel.

Choć brzmi to jak eurokratyczny żargon nazywający sprawy oczywiste w skomplikowany sposób, ta metodologia jest dobrze przemyślana i bardzo pomocna, jeśli wziąć pod uwagę specyfikę pracy samorządów czy władzy publicznej w ogóle. Władza działa bowiem na zasadzie pionowych sektorów nastawionych na jak najefektywniejsze wypełnianie określonych procedur, które może zaburzyć każda współpraca z zewnętrznymi partnerami, szczególnie przy naszej hierarchiczno-autorytarnej kulturze zarządzania. Stąd też procedury niejako bronią się przed współpracą i mają tendencję do uniezależnienia się od głosów z zewnątrz. Ten mechanizm jest szczególnie niefortunny dla projektowania nowych rozwiązań czy podnoszenia ich jakości, bo to wymaga krytycznej ewaluacji dotychczasowych rezultatów i napływu świeżych pomysłów. Ponieważ więc obowiązujące procedury tego nie lubią, w projektach URBACT-owych umieszczono proceduralne narzędzia zabezpieczające odpowiedni poziom współpracy z otoczeniem. Z jednej strony obligują one samorzady do pracy międzysektorowej, z drugiej podpowiadają, jak to robić w praktyce. Najwidoczniej problem dotyczy całej Unii.

TRUDNE SŁOWO “INTERESARIUSZ”

Partycypacyjną metodologię URBACT-u warto znać i rozumieć, gdyż w przejrzysty sposób opisuje wzorzec postępowania powtarzający się właściwie w każdym działaniu partycypacyjnym. Jego rdzeniem jest Lokalna Grupa Wsparcia składająca się z tzw. interesariuszy projektowanej zmiany, czyli stron, których ta zmiana jakoś dotknie i mających w niej swój interes. Niestety, dla oddania tej specyficznej roli, nie istnieje w języku polskim żadne inne – przyjęte już lub choćby ładniejsze – słowo niż „interesariusz”. Czasem wypowiada się je z przekąsem lub skrępowaniem, bo dotyczy partykularnego interesu, który często bywa skrywany, tłumiony lub zbyt głośno artykułowany, co bardzo utrudnia współpracę.

Ale właśnie po to jest Lokalna Grupa Wsparcia, aby tych egoizmów się nie wstydzić, lecz by je oswajać a nawet zaprząć do roboty. Wchodzi ona niejako klinem w debatę interesów nadreprezentowanych, dyskryminowanych lub skonfliktowanych, nadając im taką formułę,

żeby wszyscy interesariusze mogli wyczerpująco wyartykułować swoje potrzeby i doga-
dać się zanim zapadną nieodwracalne decyzje w innych okolicznościach prowadzące do
prawdziwych konfliktów, często wybuchających już po podjęciu rozstrzygnięć. Dlatego też
w Lokalnej Grupie Wsparcia akcent dialogu jest przesunięty z perspektywy indywidualnej
na wspólny cel definiowania dobra publicznego. Nie jest to grupa rozjemcza czy modera-
cyjna, lecz wspierająca, ponieważ jej misją jest pomoc w zaprojektowaniu najlepszego roz-
wiązania. Toczący się w niej spór musi mieć kreatywny charakter i konstruktywny kierunek.

ELEMENTY UKŁADANKI

Konsultacje Podzamcza zostały zorganizowane dokładnie według powyższych założeń i od
początku na miarę możliwości przygotowywano je jako działanie modelowe. Dlatego moż-
na je teraz streścić w formie najważniejszych punktów służących poniekąd jako instrukcja
obsługi dla innych podobnych działań.

Przyszłość Podzamcza jako pytanie otwarte. Dyskusja pod hasłem „Jakie Podzamcze?”
w ścisłym sensie nie była konsultacjami lecz debatą albo deliberacją. Terminy te dotyczą
dwóch różnych rodzajów dyskusji, które należy rozdzielić. Konsultacje odpowiadają na
pytanie „Które rozwiązanie wybrać?”, zatem najpierw trzeba przygotować jakieś warianty
do wyboru i przedstawić różnice między nimi. Natomiast debata lub deliberacja odpo-
wiada na pytanie otwarte „Co zrobić?” i służy zebraniu wszystkich pomysłów, i potrzeb
oraz poprzedza etap tworzenia wariantów rozwiązania. Dyskusja o Podzamczu miała cha-
rakter otwarty, nie była więc *stricte* konsultacjami, lecz ze względów medialno-komunika-
cyjnych nie nazywaliśmy jej deliberacją (zbyt wymyślne) ani debatą (kojarzy się z pustym
gadaniem).

MOBILIZACJA INTERESARIUSZY

W zasadzie każdy projekt URBACT-u zadaje pytanie otwarte, ponieważ używa się ich jako
narzędzi do „ogarnięcia tematu”, do wypracowywania strategii, a po drugie, pytanie otwar-
te pozwala na maksymalne włączanie interesariuszy w dialog, dając im największą swobodę
wypowiedzi bez zamykania jakichkolwiek wątków. Ze względu jednak na bardziej abstrak-
cyjny charakter analizy niż w przypadku pytań zamkniętych taki dialog wymaga kontaktu
z bardziej zaangażowanymi i kompetentnymi interesariuszami. Z tym zaś jest problem, bo
tematy wymagające „ogarnięcia” są takimi właśnie dlatego, że wykazują deficyt uświado-
mionych interesariuszy. By ich zmobilizować do konsultacji Podzamcza, zastosowano kilka
środków: nastawienie na rezultat, nagłośnienie medialne oraz wybór odpowiedniego miej-
sca, czasu i formuły spotkań.

KONKRETNY REZULTAT: SPOŁECZNY WNIOSEK DO PLANU ZAGOSPODAROWANIA

Konsultacjom został postawiony konkretny cel – wypracowanie społecznego wniosku do przyszłego planu zagospodarowania Podzamcza. Przygotowanie wniosku wyprzedzało procedurę planistyczną, ale dzięki temu dysponowaliśmy czasem wystarczającym do przeprowadzenia debaty i opracowania jej efektów. Rok po jego opracowaniu wniosek został złożony formalnie podczas oficjalnego naboru wniosków do planu. Konsultacje Podzamcza miały określić, jakie są potrzeby mieszkańców i wypracować tę deklarację zanim pojawią się jakiegokolwiek inne potrzeby, uwarunkowania i decyzje.

NAGŁOŚNIENIE MEDIALNE

W ramach nagłośnienia konsultacji został przygotowany cały pakiet działań: logo, plakat, ulotka, strona internetowa (uaktualniana na bieżąco), profil na Facebooku oraz współpraca z mediami. Z powodu ograniczonych możliwości finansowych dystrybucja plakatów i ulotek nie miała masowej skali, ale odbyła się i okazała się pomocna.

REMANENT DOTYCHCZASOWYCH DZIAŁAŃ

Bardzo ważnym elementem każdej konsultacji jest odniesienie się do wcześniejszych działań na ten sam temat. Zawsze warto przygotować dokumentację, kto się nim zajmował wcześniej i w miarę możliwości udostępnić efekty tych działań. Na polu naukowym jest to zabieg obowiązkowy, jednak w działaniach wokół wartości społecznych (jakimi są procesy partycypacyjne) często autor kolejnej inicjatywy na dany temat zachowuje się tak, jakby był pionierem. Brak odniesienia do osiągnięć poprzedników jest jasnym komunikatem ignorancji i arogancji, natomiast uznanie ich jako punktu odniesienia automatycznie włącza autorów tych działań w nową inicjatywę na prawach sojuszników honorowych, budując atmosferę wspólnej sprawy, kontynuacji, akceptacji, włączania, transparentności, szacunku, integracji społecznej i wiarygodności. Dlatego też w ramach konsultacji Podzamcza zamieściliśmy na stronie dokumentację poprzednich konkursów zagospodarowanie tego terenu.

MAKSYMALNA ERGONOMIA KOMUNIKACJI

Strona firmowa konsultacji została tak zredagowana, żeby maksymalnie ułatwiać kontakt czytelników z treścią i organizatorami. Można to zaobserwować, poczynając od strony głównej z *menu* zapewniającym szybki start w konsultacjach, aż do specjalnych aplikacji Google zachęcających do podglądu plików PDF i galerii zdjęć bez konieczności ściągania ich w całości. Wypowiedzi uczestników konsultacji nie były zbierane – jak to się standardowo robi – poprzez jeden adres mailowy i specjalny formularz, lecz w wielu formach: przez e-mail, formularz (Google), notatki na spotkaniach, Facebook czy analizę postów na forach

internetowych pod publikacjami prasowymi. Mechanizm tych konsultacji niejako podążał za interesariuszami zamiast kazać im podążać za sobą.

WYBÓR MIEJSCA KONSULTACJI

Wybór miejsca był częścią kampanii medialnej, bo od niego również w dużym stopniu zależało nagłośnienie konsultacji. Uznano, że takie miejsce musi spełniać kilka kryteriów – powinno być możliwie blisko Podzamcza, przy ruchliwym szlaku pieszym, łatwo dostępne z poziomu parteru, przyjazne i w miarę prestiżowe. Rozważano dworzec PKS (mieszczący się dokładnie w centrum zaniedbanego obszaru) i Trybunał (historycznie prestiżowy), ale dworzec ma tranzytowy charakter, jest w pewnym sensie z założenia niczyj, więc nie wywołuje poczucia troski o miejsce, a Trybunał wydał się organizatorom zbyt koturnowy. W końcu wybrano Lubelski Ośrodek Informacji Turystycznej (LOIT) – miejsce popularne, budzące zaufanie społeczne, z załogą przyjazną i mającą poczucie misji oraz kojarzące się z potrzebą podnoszenia atrakcyjności historycznego centrum Lublina.

DOBÓR INTERESARIUSZY

Dobór interesariuszy w Lokalnej Grupie Wsparcia – w tym przypadku mającej wesprzeć namysł nad Podzamczem – zawsze stanowi wyzwanie, ponieważ interesariuszami są reprezentanci zarówno konkretnych podmiotów (np. gospodarczych), jak i potrzeb grupowych (np. piesi, turyści, niepełnosprawni) oraz problemów (np. ochrona zabytków, hydrologia). W ramach projektu HerO udało się zgromadzić część tych osób, a pozostałe zostały do konsultacji specjalnie zaproszone do LOIT-u lub pojawiły się dzięki nagłośnieniu. Kilka tygodni przed debatą organizatorzy spotkali się (indywidualnie) z większością oczywistych interesariuszy (np. właściciele firm i nieruchomości) pytając ich o problemy i informując o przebiegu. Oczywiście, najczęściej nie da się stworzyć zespołu idealnie odzwierciedlającego przekrój interesariuszy danego zagadnienia, ale zawsze należy do tego dążyć, próbując dobierać osoby umiejące werbalizować potrzeby grupowe i nie należy unikać mieszania profesjonalistów z nieprofesjonalistami. Trzeba natomiast pomóc im się zrozumieć.

ZROZUMIAŁY JĘZYK – MAKIETA

Rozmowy o przestrzeni wymagają jakiegoś jej obrazu – np. planu. Jednak większość osób nie umie czytać planów, nakładać w wyobraźni zawartych w nich informacji na rzeczywisty teren. Dlatego też najlepiej pracować na makiecie, a swoje pomysły wypróbować poprzez jej zabudowę trójwymiarowymi elementami. Stworzono taką makietę w formie białej rzeźby tego, co na Podzamczu musi zostać bez zmian i kolorowych klocków, z których uczestnicy mogli budować prototypy swoich wizji jego zagospodarowania. Na wyposażeniu tego przestrzennego laboratorium były także kolorowe kartony do wycinania nawierzchni, wycinarka termiczna do tworzenia z pianki na bieżąco nowych brył, a także flamastry,

kartki i projektor z podłączeniem do Internetu, gdyby ktoś chciał się na miejscu zapoznać z dokumentacją Podzamcza. Dzięki temu uczestnicy mieli cały czas kontakt z materiałem wyjściowym i każdy ich pomysł mógł być od razu zweryfikowany. Zwracaliśmy uwagę, aby materiały do tego służące i całe wyposażenie oraz otoczenie warsztatu były maksymalnie przyjemne w sensie estetycznym, także w dotyku (jeśli chodzi o „materiały budowlane”), bo to zachęca do zabawy i pobudza wyobraźnię uczestników, a wyobraźnia i zabawa podpowiada nowe, ciekawe rozwiązania.

ZRÓŻNICOWANIE SPOTKAŃ

Aby maksymalnie wykorzystać kompetencje i możliwości interesariuszy, zorganizowaliśmy dwa rodzaje spotkań przy makiecie: otwarte – z udziałem asystentów (studentów i przedstawicieli NGO) dyżurujących popołudniami przez dwa tygodnie w dni powszednie – oraz sześć tematycznych konsyliów, również otwartych, ale w których brali udział uczestnicy Lokalnej Grupy Wsparcia HerO oraz specjalnie zaproszeni goście (eksperti tematyczni i interesariusze spoza LGW). Tematy konsyliów to: obsługa terenu, historia i dziedzictwo, program użytkowy (2 spotkania), przestrzeń publiczną, krajobraz miejski. Dzięki temu udało się zebrać zarówno pomysły oddolne, intuicyjne, spontaniczne, jak i profesjonalne, wynikające z fachowej wiedzy. Staraliśmy się nie doprowadzać podczas konsultacji do typowej debaty, w której kilkadziesiąt osób mówi o wszystkim na wszystkich poziomach. Im bardziej złożony temat, tym bardziej trzeba rozłożyć dyskusję na etapy, dopasowując metodę do kontekstu i sytuacji. Niestety, nie da się tutaj wymyślić gotowego systemu – trzeba nabyć umiejętność doboru narzędzi, czyli wiedzieć, jaki efekt przynosi użycie każdego z nich i do czego się najlepiej nadaje.

PRACE REDAKCYJNE – SYNTEZA

Efekty pracy przy makiecie oraz konsyliów były na bieżąco dokumentowane: propozycje na makiecie fotografowane, pomysły opisywane, konsylia podsumowywane raportami. Najważniejszą sprawą dla osiągnięcia zamierzonego rezultatu było opracowanie syntezy tych doświadczeń i przemyśleń. Nie mogła być to praca mechaniczna, ponieważ materiał z konsultacji jest plątaniną potencjalnych, często sprzecznych wariantów. Ich połączenie w sensowną całość czasem wymaga dodatkowego nakładu wiedzy i twórczego myślenia. Konsultacje Podzamcza zostały podsumowane w ten sposób w formie osobnej makiety wypośredkującej wnioski ze spotkań otwartych i ustaleń z konsyliów oraz w formie projektu społecznego wniosku do planu zagospodarowania.

FEEDBACK – DIALOG Z UCZESTNIKAMI

Podstawą wszelkiego dialogu, a partycypacji w szczególności, jest wielokrotny dwustronny kontakt. W przypadku działania partycypacyjnego oznacza to, że jego uczestnicy, którzy podzielili się swoją wiedzą i marzeniami, muszą dostać od organizatorów informacje, w jaki sposób ich udział przyczynił się do wypracowania rezultatu. Wynika to z immanentnej ludzkiej potrzeby uzyskania potwierdzenia efektów swojego działania. Tu też nie ma reguł, w jaki sposób to należy robić. Najważniejsze jest zaufanie, w którego budowaniu przydatna jest empatia. Trzeba to zrobić tak, jakby się samemu chciało, żeby było zrobione, będąc po drugiej stronie. Uczestnicy partycypacji tworzą tymczasowy i rozproszony, ale jednak zespół (grupę wsparcia połączoną wspólnym celem według filozofii URBACT) i dlatego trzeba ich traktować na prawach członków zespołu, mimo że wielu z nich nie znamy. Idąc tym tropem w przypadku konsultacji Podzamcza, przede wszystkim poprosiliśmy uczestników o dane kontaktowe, po czym opublikowaliśmy skrupulatnie całą dokumentację, wszystkie pomysły, i rozesłaliśmy linki do niej do wszystkich uczestników (część informując telefonicznie) wraz z projektem społecznego wniosku, jako rezultatu zaangażowania i pracy. Następnie ich uwagi zostały uwzględnione w finalnej wersji wniosku. Nazwiska wszystkich partnerów i wolontariuszy figurują w dokumentacji dostępnej na stronie projektu.

PODPISY

Ukoronowaniem konsultacji Podzamcza było zorganizowanie przez Biuro Obsługi Mieszkańców Urzędu Miejskiego w Lublinie zbiórki podpisów pod finalnym wnioskiem i przekazanie go prezydentowi miasta. W ciągu tygodnia w czasie wakacji zebrano pod nim 255 podpisów. I właśnie dlatego warto organizować takie oddolne konsultacje, ponieważ wspólny postulat 255 głosów ma później, podczas zbierania wniosków do planu czy jego konsultacji, nieporównywalnie większą siłę przekonywania niż 255 czy nawet 500 osobistych ale niepowiązanych postulatów indywidualnych interesariuszy.

EKONOMIA

Z partycypacją są związane dwa mity. Jeden nie docenia jej kosztów, a drugi je przecenia. Prawda jak zwykle tkwi pośrodku. Dobrze przeprowadzone konsultacje wymagają nieco pracy. Ale nie muszą dużo kosztować. Można je organizować optymalizując koszty, współpracując z partnerami itd. Partycypacja wymaga od organizatorów wiedzy na temat tego, jaki efekt osiągniemy stosując takie czy inne narzędzia. Głównymi wydatkami związanymi z konsultacjami Podzamcza była makietka wykonana przez studenta (około 2 tys. zł) i druk materiałów reklamowych (ok. 2 tys. zł). Resztę stanowił wkład „w naturze” partnerów i wolontariuszy. Przy tworzeniu stron internetowych wykorzystano darmowe narzędzia

Google, a dzięki starannemu przygotowaniu całości prasa nie miała problemów z włączeniem się w działanie i nie miała powodów, aby o nim źle pisać.

PODSUMOWANIE

W otwartych konsultacjach wzięło udział ponad 50 osób, które zgłosiły 53 koncepcje (w tym 34 pomysły przy makiecie, pozostałe spisane w zeszycie, przesłane e-mailowo itd.). W konsyliach także uczestniczyło około 50 osób. Profil na Facebooku zdobył ponad 400 odbiorców, których – ze względu na charakter działania – nie można uznać za przypadkowych „fejsbukowych lajków”. Konsultacje doczekały się aż 34 publikacji prasowych (w tym jeden 5-tekstowy dodatek do „Gazety Wyborczej” i kilkutygodniowe okienko w „Dzienniku Wschodnim”) w ciągu 19 dni na przestrzeni miesiąca co oznacza, że średnio co drugi dzień ukazywały się 2 komunikaty. Pod publikacjami internetowymi pojawiło się 210 komentarzy, z czego 36 uznano za merytoryczne. W konsultacjach przy makiecie pomagały mieszkańcom 32 osoby, po 16 ze stowarzyszenia Forum Rozwoju Lublina oraz z Wydziału Budownictwa i Architektury Politechniki Lubelskiej (studenci). Dzięki temu codziennie dyżurowało aż od 4 do 6 osób.

ZNAK ZAPYTANIA

Spółeczny wniosek do planu zagospodarowania Podzamcza został dołączony do wytycznych konkursu Urzędu Miasta Lublin na koncepcję Podzamcza w 2012 roku. Prawdopodobnie jednak nie uznano go za odpowiednio ważny materiał (przez organizatorów, uczestników lub jury), gdyż zwycięski projekt w wielu miejscach zawiera rozwiązania nieodpowiadające na potrzeby w tym wniosku zawarte. Zwróciła na to uwagę Rada Kultury Przestrzeni w 2013 roku podczas wstępnych konsultacji zorganizowanych przez Urząd Miasta Lublin na temat dwóch wariantów zagospodarowania Podzamcza wynikających ze zwycięskiego projektu. Przyszłość pokaże, jak miejsca planiści ustosunkują się do tych uwag i przypomnienia wytycznych wniosku.

Marcin Skrzypek – absolwent anglistyki UMCS. Od 1992 roku muzyk folkowy i animator Orkiestry św. Mikołaja. Od 1998 pracownik Ośrodka „Brama Grodzka – Teatr NN”, gdzie zajmuje się kulturą przestrzeni. Redaktor czasopism i książek, animator sieci, publicysta kulturalny, organizator przedsięwzięć kulturalnych i partycypacji społecznej. Od 2005 roku animator Forum Kultury Przestrzeni, współtwórca Porozumienia Rowerowego, członek Rady Kultury Przestrzeni przy prezydencie Lublina. Członek Rady Programowej Polskiego Kongresu Obywatelskiego. Współautor Strategii Rozwoju Lublina 2020 i Strategii Rozwoju Kultury. Współorganizator obu starań Lublina o tytuł Europejskiej Stolicy Kultury 2016 i współautor obu aplikacji ESK. Uczestnik animator trzech miejskich projektów europejskiego programu URBACT: HerO, USER i EUniverCities. Ostatnio współorganizator Roku Jana Gehla w Lublinie (www.rokjanagehla.ulublin.eu), projektu „Miasto dla ludzi. Lubelskie standardy infrastruktury pieszej”.

BIBLIOGRAFIA:

Europejska strona projektu „Heritage as Opportunity” (HerO):
<http://urbact.eu/en/projects/urban-renewal/hero/homepage/>

Lubelska strona HerO: <http://teatrnn.pl/ulublin/hero>

Strona konsultacji Podzamcza: <http://teatrnn.pl/ulublin/node/178>

Profil na Facebooku konsultacji Podzamcza:
<https://pl-pl.facebook.com/pages/Jakie-Podzamcze/115157021857239>

Spoleczny wniosek do planu zagospodarowani Podzamcza:
<http://teatrnn.pl/ulublin/sites/default/files/Spoleczny%20wniosek%20do%20planu%20Podzamcza.pdf>

DESIGN W TERENIE. WSPÓŁPRACA UCZELNI Z ADMINISTRACJĄ LOKALNĄ

Wiesław Gdowicz

„Design Silesia” to nazwa kompleksowego projektu, którego głównym celem było szerzenie idei designu, myśli projektowej w odniesieniu do procesów społecznych, do relacji pomiędzy przedsiębiorcami, samorządem oraz środowiskiem akademicko-naukowym i projektantami oraz zachęcanie do wdrażania innowacji poprzez design. Idea możliwa była do przeprowadzenia przy zaangażowaniu odpowiednich partnerów. Lider projektu – Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego – wraz z czterema partnerami: Akademią Sztuk Pięknych w Katowicach, Ars Cameralis Silesiae Superioris, Politechniką Śląską w Gliwicach i Zamkiem Cieszyn zaplanowali szereg działań mających na celu materializację przyjętych założeń.

Głównym celem zespołu „Design Silesia” ASP Katowice, którym kierowałem jako koordynator w latach 2010–2013, było zaprojektowanie ciągu wydarzeń, w którym realizowane byłyby idee zakładane przez lidera projektu. Poniżej przedstawiam listę przygotowanych wydarzeń z krótkim ich opisem.

Biuro Karier – centrum informacji o designie – pomoc absolwentom kierunków projektowych w znalezieniu pracy w zawodzie lub w rozpoczęciu samodzielnej działalności projektowej. Będzie miejscem kojarzenia młodych projektantów z przedsiębiorcami oraz ciałem doradczym w sprawach finansowo-prawnych.

Gadzet dla Śląska – konkurs, którego celem był projekt obiektu będącego elementem promocji regionu. Zwycięski obiekt miał być wyprodukowany, aby w ten sposób aktywizować i rozwijać współpracę pomiędzy zespołem warsztatów terapii zajęciowej oraz środowiskiem akademickim.

„**Design w terenie**” – warsztaty, podczas których studenci uczestniczący w warsztatach pod okiem doświadczonych projektantów wykonywali projekty odpowiadające na problemy danego miejsca.

Warsztaty Projektowe – przeznaczone dla studentów i projektantów ASP w Katowicach, Politechniki Śląskiej (Wydziału Inżynierii Materiałowej, Nanotechnologii i Technologii Procesów Materiałowych, Architektury), Uniwersytetu Śląskiego i Uniwersytetu Ekonomicznego. Celem warsztatów była integracja różnych środowisk studenckich, wymiana wiedzy, umiejętności i doświadczeń. Praca w zespołach interdyscyplinarnych była cennym doświadczeniem, które może zostać wykorzystane w późniejszym życiu zawodowym absolwentów.

Fest Design – spotkania, których celem była pomoc studentom i absolwentom w rozpoczęciu profesjonalnej aktywności projektowej po dyplomie. W trakcie spotkań pokazywano wybranym przedstawicielom firm województwa śląskiego cykl prezentacji prac absolwentów i studentów.

Galeria na Lotnisku Katowice Pyrzowice – ekspozycja promująca Śląsk jak o region innowacyjnego designu. Organizacja konkursu „Odlotowe meble” odnosiła się bezpośrednio do lotniska jako miejsca oczekiwania na samolot, ale również była związana z pojęciem określającym niezwykle pomysł, niestandardowe rozwiązanie. Konkursowe projekty nie tylko uatrakcyjniły przestrzeń poczekalni na lotnisku, ale również stanowiły element promocji laureatów konkursu młodych projektantów, absolwentów ASP. Konkurs ma charakter cykliczny, dzięki czemu na lotnisku będą pojawiać się nowe zestawy rozwiązań.

PROJEKT CZY MIEJSCE?

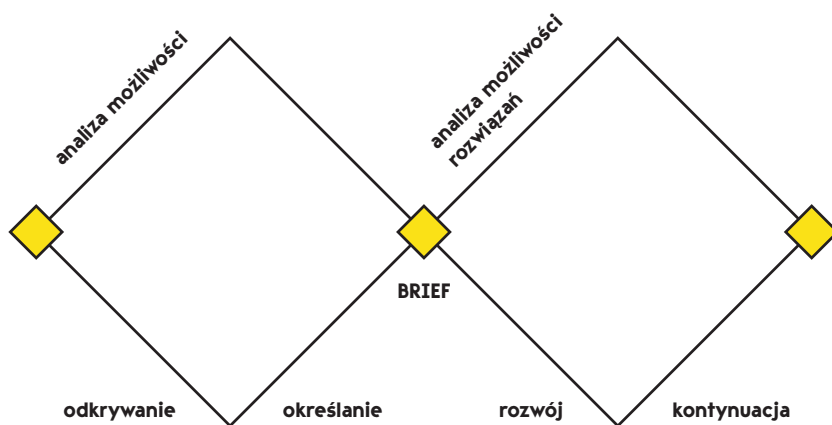
Z perspektywy już przeprowadzonych wydarzeń szczególną uwagę przyciąga projekt warsztatów „Design w terenie”, który został zainspirowany pomysłem kilku słowackich studentów. „Dizajn na Kolesach” to pomysł sześciu studentów Wydziału Komunikacji Wizualnej Akademii Sztuk Pięknych w Bratysławie, którzy przejęci katastrofalnym stanem kultury wizualnej na Słowacji postanowili wpłynąć na jego poprawę. W małym mikrobusie wyposażonym w niezbędny sprzęt techniczny podróżowali w trakcie wakacji po wszechpółnocnej Słowacji i oferowali swoje usługi za darmo. Musieli przekonać gospodarzy miejsca, w którym przebywali, że są w stanie poprawić stan materiałów informacyjnych (druk, tablice informacyjne, strony internetowe, materiały promocyjne). „Dizajn na Kolesach” łączy projektowanie graficzne, komunikację wizualną, edukację nieformalną, rozwój regionalny, działania wolontarne i podniesienie świadomości znaczenia profesjonalnej prezentacji. Pozwala również na zdobycie niezbędnego doświadczenia w organizacji i zarządzaniu procesem projektowym, a także umożliwia zrozumienie konieczności bezpośredniej współ-

pracy z ludźmi, dla których prowadzono działania projektowe.

Projektując warsztaty „Design w terenie” zależało nam na dogłębnym przeanalizowaniu problemów projektowych występujących na terenie wybranej gminy. Istotne było zebranie zespołu uznanych projektantów kierujących grupą studentów i ścisła współpraca z przedstawicielami gminy, na terenie której odbywało się wydarzenie. Działanie polega na tym, że grupa studentów kierunków projektowych śląskich uczelni wraz z prowadzącymi projektantami przez tydzień mieszka w danym miejscu. Studenci poznają otoczenie, obserwują je i rozmawiają z mieszkańcami. Analiza zebranych informacji o lokalnych problemach i potrzebach ma doprowadzić do konkretnych propozycji rozwiązań projektowych odnośnie do przeanalizowanych problemów.

NARZĘDZIA – PODWÓJNY DIAMENT

Model nazwany podwójnym diamentem opracowała Design Council – instytucja zajmująca się rozwojem projektowania w Wielkiej Brytanii. Analizując procesy projektowe kilkunastu najlepszych firm wskazano na kilka ich wspólnych elementów i sporządzono ideowy schemat procesu projektowego. Schemat składa się z dwóch części (diamentów) mających kształt odwróconych o 90 stopni kwadratów stykających się wierzchołkiem. Każdy z nich reprezentuje procesy dywergencji (zwiększenie liczby możliwości, które prowadzą do tworzenia wyborów) i konwergencji (dokonywanie wyborów, zbliżanie do rozwiązań). Procesy w pierwszym diamencie (kwadracie) kończą się założeniami projektowymi. Procesy w drugim diamencie – określeniem warunków konkretnego wdrożenia.



Rysunek 1. Proces projektowy – podwójny diament.
Opracowanie własne.

Schemat liniowy od początku do końca można podzielić na cztery etapy:

1. **Discover** (odkrywanie) – dotyczy odkrywania, zbierania informacji z wielu różnych źródeł związanych z wyznaczonym zadaniem.
2. **Define** (określanie) – na podstawie analizy zebranych informacji definiuje się założenia i cele projektu.
3. **Develop** (rozwój) – to rozwój koncepcji projektowych.
4. **Deliver** (kontynuacja, wdrożenie) – wdrożenie projektu.¹ Projektując proces projektowy w odniesieniu do warsztatów „Design w terenie” dokonaliśmy modyfikacji opisanego wyżej modelu poprzez rozbudowanie takiego etapu trzeciego – „Develop” (rozwój) – by podwójny diament był zastosowany do niego jako całości. Można powiedzieć, że był to podwójny diament w podwójnym diamencie.

Schemat całego procesu projektowego „Design w terenie” wyglądał następująco:

1. **Odkrywanie** – Stawianie pytań.
2. **Określanie** – Formułowanie celów.
3. **Rozwój** – Design w praktyce. „Design w terenie”.
 - 3.1 Odkrywanie. Zbieranie informacji. Poznanie miejsca – Mstów, Radlin, Bobrek. Spacer komentowany. Miejsce oczami mieszkańców. Ankiety i wywiady z mieszkańcami. Sesje kreatywne, eksperci, mieszkańcy, lokalne władze.
 - 3.2 Definiowanie. Określenie wizji rozwoju gminy. Analiza zebranych informacji. Rysowanie map wyobraźniowych. Definiowanie problemów. Określanie obszarów, dróg rozwoju. Ankieta – formularz obserwacji miejsca.
 - 3.3 Rozwijanie. Koncepcje projektowe.
 - 3.4 Prezentacja efektów. Konsultacje koncepcji projektowych z mieszkańcami i władzami.
4. **Kontynuacja** – Co dalej?

W oparciu o tak wypracowany model procesu projektowego „Design w terenie” można było przystąpić do jego wdrażania. Uczestnikami tego procesu byli:

- **władze i mieszkańcy danego miejsca.** Wybór miejsca, w którym odbywały się warsztaty, dokonywał się w wyniku konkursu ogłaszanego przez „Design Silesia” ASP Katowice. Zgłaszając się do programu, władze gminy, miasta czy wsi miały określić problem, który uczestnicy warsztatów mogliby rozwiązać. I tak w przypadku Mstowa tymi problemami były: rozwój gminy, organizacja przestrzeni publicznej i napływ nowych mieszkańców. Radlin przedstawił wykonaną analizę

1. <http://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/introducing-design-methods>

wyznaczonej przestrzeni publicznej, a w Bytomiu Bobrku władze miasta uznały, że warsztaty to dobry moment na rozwinięcie idei współzarządzania oraz wzrostu poczucia odpowiedzialności społeczności lokalnej za jakość otoczenia, w którym żyje.

- **studenci – uczestnicy warsztatów „Design w terenie”.** Projektanci zaproszeni do prowadzenia warsztatów wyłaniali uczestników „Design w terenie” na podstawie przygotowanych portfolio oraz CV studentów biorących udział w konkursie zgłoszeń.
- **projektanci prowadzący warsztaty „Design w terenie”.** Zespół koordynujący zaprosił do prowadzenia warsztatów wybitnych projektantów praktyków o uznanym zakresie działalności.
- **zaproszeni prelegenci.** Promowanie idei designu w miejscu przeprowadzania warsztatów „Design w terenie” było możliwe poprzez cykl zaplanowanych wykładów, przygotowanych przez wybranych prelegentów, wybitnych projektantów i naukowców.
- **zespół koordynujący warsztaty „Design w terenie”.** Jego zadaniem była koordynacja wszystkich działań w ramach przeprowadzanych warsztatów – począwszy od projektu całego zdarzenia, poprzez wybór uczestników, promocję, logistykę, koordynację kontaktów, przepływ informacji, skończywszy na projekcie i wykonaniu katalogów opisujących każde warsztaty.

REZULTATY

„Design w terenie” był przeprowadzony w trzech różnych miejscach w Mstowie – niewielkiej miejscowości rolniczej koło Częstochowy, w Radlinie (dzielnicy Wodzisławia) i w Bobrku – dzielnicy Bytomia. Każde z tych miejsc wymagało odmiennego podejścia, innej koncepcji przeprowadzania warsztatów i logistyki. Niezwykle ważną pomocą w rozwiązywaniu problemów społecznych w poszczególnych miejscach były programy aktywności lokalnej. Dużo łatwiej i szybciej można było dotrzeć do lokalnej społeczności, gdy w danym miejscu już istniał jakiś system organizacji wzajemnej pomocy. Dobrym przykładem jest dzielnica Bobrek, gdzie mieszkańcy poprzez inicjatywy Terenowego Punktu Pomocy Społecznej realizującego projekty integracji społecznej angażują się w lokalne przedsięwzięcia. Poprawa komunikacji pomiędzy władzami miasta, a społecznością lokalną to jeden z ważnych efektów działań projektowych w ramach warsztatów.

Poniżej przedstawiam opis projektów, które zostały wykonane w ramach wszystkich trzech warsztatów projektowych „Design w terenie” w latach 2011, 2012 i 2013.

MSTÓW 2011

Skupiono się na trzech aspektach rozwoju Mstowa.

Szlak turystyczny – grupa opracowująca problemy przestrzeni rekreacyjno-turystycznej postawiła sobie za cel zaproponowanie takiego rozwiązania, które umożliwi poprowadzenie turystów przez wyznaczony obszar miejscowości. Projekt szlaku turystycznego składa się z sześciu miejsc, które nawiązują do różnych sfer życia: kultura, wyciszenie, folklor, refleksja, sport, rekreacja i historia. Zaproponowana ścieżka po naniesieniu na mapę układa się w literę „M”. W każdym z sześciu punktów szlaku, znajdują się specjalnie zaprojektowane przestrzenie informacyjno-wypoczynkowe z siedziskami, zawierające informacje na temat odwiedzanego miejsca oraz pozostałych punktów szlaku.

Obszar zabytkowych stodół – tutaj obmyślano sposób nadania ruinom nowej funkcji, by podkreślić ich wyjątkowość. Projekt Eco Hoteli powstałych w miejscu dawnych stodół dotyczy czterech stref: ekologicznej, społecznej, kulturowej i gospodarczej. Miejscowe naturalne produkty, spokojna okolica oraz ekologiczny sposób funkcjonowania Eco Hoteli to główne atuty proponowanej zmiany funkcjonalności i wykorzystania tych miejsc.

Ożywienie Gminnego Ośrodka Kultury i rynku – ożywienie mstowskiego rynku oraz adaptacja wewnętrznego podwórza GOK-u poprzez zaangażowanie mieszkańców to cele tego projektu. Propozycja zmian kształtu elementów przestrzeni rynku (pasy zieleni, drzewa owocowe, uporządkowanie przestrzeni handlowej) oraz podkreślenie centralnej części placu przez interaktywną fontannę to rezultaty pracy projektowej tej grupy.

Konsultacje przygotowanych rozwiązań projektowych pozwoliły określić, które z nich znajdują aprobatę wśród mieszkańców oraz stwarzają możliwości dalszego rozwoju. Takie działania mogą spowodować zmianę sposobu traktowania przestrzeni publicznej – sprawić, że będzie częściej wykorzystywana.

RADLIN 2012

Trzy grupy projektowe – trzy projekty.

„Marianka na start!” – kampania wizerunkowa Kolonii Emma. Problemy społeczne, takie jak: zły wizerunek osiedla, niska samoocena oraz brak świadomości niezwykłości miejsca, w którym żyją mieszkańcy osiedla Marianki, stały się wyzwaniem projektowym, z jakim zmierzli się uczestnicy tej grupy. Koncepcja rozwiązania była opracowana w kontekście zmian, które będą zachodzić na terenie Kolonii i całego miasta na przestrzeni kolejnych 50 lat. Biorąc pod uwagę zmiany ekonomiczne (wyczerpanie się surowców w kopalni), nale-

ży podjąć działania przygotowujące mieszkańców do nowej sytuacji. Rozwiązaniem może być długofalowy program edukacji przedsiębiorczości, który rozpocznie się już teraz. Celem pierwszego etapu programu będzie wzmocnienie poczucia wartości mieszkańców, ich integracja, zmiana wizerunku osiedla oraz promocja biznesowego stylu myślenia.

Jednym z elementów projektu jest festyn – wydarzenie promujące przedsiębiorczość za pomocą bezgotówkowej wymiany towarów między sąsiadami osiedla oraz pozostałymi mieszkańcami Radlina. Atrakcjami festynu oprócz oryginalnych produktów byłyby gadżety (naklejki, maski, standy) prezentujące nowe twarze osiedla Emma – Marcel (są to dwie równoległe funkcjonujące nazwy). Rysunkowe postacie – atrakcyjna, czarnowłosa, młoda Emma oraz górnik Marcel przypominający postać zbudowaną z klocków Lego – swoją atrakcyjną formą mogą ułatwić promocję tego pięknego, zabytkowego miejsca.

Ścieżka Emmy i Marcela – grupa druga zajęła się problemami przestrzennymi występującymi na terenie Kolonii Emma. Obserwując i analizując, w jaki sposób mieszkańcy poruszają się po osiedlu, studenci dostrzegli, że można oznaczyć jedną, najczęściej uczęszczaną ścieżkę. Przebiega ona częściowo przez istniejące chodniki oraz trawniki pomiędzy domami. Łączy ważne punkty osiedla, przebiega przez cały jego obszar oraz przecina przestrzenie niczyje, które przez nadanie im funkcji mogłyby stanowić miejsce integracji mieszkańców. Wyznaczona droga okazała się bardzo ważnym elementem struktury osiedla – dlatego warto zadbać, by nadać jej bardziej formalny charakter i uchronić przed zniknięciem. Głównym zagrożeniem dla funkcjonowania ścieżki są nowo powstające płoty odgradzające podwórka przy poszczególnych domach.

Proponowane w projekcie zmiany uwzględniają następujące elementy:

- ujednoczenie nawierzchni ścieżki – zastosowanie jednolitej posadzki bez wysokich krawężników w celu ułatwienia korzystania ze ścieżki różnym grupom mieszkańców – osoby niepełnosprawne, matki z wózkami itp.;
- wprowadzenie dodatkowych elementów wyróżniających ścieżkę spośród innych;
- zagospodarowanie przestrzeni ogólnodostępnych, niczyich, które rozpościerają się wzdłuż ścieżki – wprowadzenie atrakcyjnych obiektów zachęcających do zatrzymania się, odpoczynku, relaksu. Oświetlenie ścieżki – zwiększenie bezpieczeństwa mieszkańców.

„Swoj do swego” – ostatnia grupa zajęła się integracją mieszkańców wewnątrz Kolonii Emma. Podczas wizyt terenowych i rozmów z mieszkańcami okazało się, że niektórzy sąsiedzi udzielają sobie nawzajem bezinteresownej pomocy. Korzystając z tego potencjału, stworzono program „Swoj do swego”, który promuje pomoc sąsiedzką.

Projekt dotyczy aktywizacji i integracji mieszkańców kolonii Emma. Jego celem jest tzw. wolontariat podwórkowy. Każdy niezależnie od wykształcenia i wieku ma do zaferowania pewne umiejętności lub wolny czas, którymi może się podzielić bezinteresownie z innymi mieszkańcami. Ideą jest współpraca, nawiązywanie kontaktów i pomaganie sobie nawzajem.

Projekt będzie realizowany na dwa sposoby – materiały drukowane oraz materiały umieszczone na stronie internetowej. Domy rodzin, które przystąpią do projektu będą oznakowane specjalnie zaprojektowanym znakiem z umieszczoną informacją o umiejętnościach domowników. Poszukiwanie pomocy odbywa się bezpośrednio przez odszukanie domu ze znakiem lub przeglądanie strony internetowej projektu, na której będą prezentowane osoby uczestniczące w programie. Znak umieszczony na ścianie domu jest świadectwem gotowości udzielania pomocy. Pomysły studenckie swoją oryginalną formą mogą skierować uwagę młodych mieszkańców Kolonii Emma na inicjatywy na rzecz swojej społeczności. Atrakcyjny symbol, dobrze zaprojektowana strona internetowa mogą nowoczesną formą, kontrastującą z tradycyjnym charakterem osiedla, na początku zaskoczyć, zainteresować i w efekcie wciągnąć w działania młode pokolenie.

Upieczenie ciasta, przycięcie żywopłotu, pilnowanie dzieci, pomoc w remoncie to tylko niektóre umiejętności, którymi chwalą się mieszkańcy chętni do udziału w projekcie.

BOBREK BYTOM 2013

Uczestnicy warsztatów podjęli prace projektowe dotyczące dwóch obszarów problemowych.

Pierwsza grupa pracowała nad przygotowaniem raportu – broszury prezentującej diagnozę miejsca uwzględniającą potencjał dzielnicy. Wszystkie informacje zostały zaprezentowane w postaci schematu graficznego pokazującego relacje pomiędzy poszczególnymi zagadnieniami oraz ich skutkami. Unaocznia on, jak efekty rozwiązania jednego problemu mogą być początkiem rozwiązania kilku innych. Taka analiza pozwala również ułożyć hierarchię ważności wyróżnionych problemów.

Mieszkańcy Bobrka dzięki silnemu przywiązaniu do miejsca zamieszkania oraz działalności Terenowego Punktu Pomocy są bardzo dobrze zintegrowani. Warto wykorzystać ten potencjał. Jednym z pojawiających się problemów okazał się sposób komunikowania się mieszkańców z urzędem miejskim. Projektanci z „Design w terenie” zaproponowali projekt schematu działania ułatwiającego mieszkańcom nie tylko zrozumienie sposobu przepływu informacji wewnątrz społeczności lokalnej i w kontaktach z urzędnikami, ale również realne skrócenie formalnej procedury w kontaktach pomiędzy mieszkańcami a urzędnikami.

Druga grupa podjęła się rozwiązania sposobu pokazania potencjału miejsca oraz zaangażowania mieszkańców i ich aktywności w formie projektu identyfikacji wizualnej Bobrka.

Projekt został opisany w publikacji powstałej w trakcie „Design w terenie”: *Nieskuteczna walka z problemami, z którymi borykają się mieszkańcy sprawia, że postrzegani są jako osoby nastawione do otoczenia w sposób roszczeniowy i zbyt mało angażujące się w życie społeczności. Aby poprawić wizerunek całej dzielnicy konieczne są intensywne działania skierowane na aktywizację jej mieszkańców. Wykorzystując współczesne środki przekazu, będą identyfikować się ze swoim miejscem zamieszkania, a jednocześnie przekażą pozytywny i prawdziwy obraz dzielnicy na zewnątrz. Poczucie tożsamości ze swoim podwórkiem zwiększy zainteresowanie jakością otoczenia, co dodatkowo wpłynie na pozytywny obraz Bobrka.*

Bobrek to pierwsza dzielnica w Bytomiu z własnym logo. Projekt nowej tożsamości wizualnej pozwolił wyróżnić ją na tle pozostałych dzielnic, ułatwił identyfikację wysyłanych komunikatów, takich jak pisma, plakaty czy informacja w prasie. Projekt uwzględniał nie tylko samą identyfikację wizualną, ale również jej zastosowanie i możliwe kanały promocji wizerunku.

Zaproponowane logo i pomysły na promowanie Bobrka, m.in. przez portal społecznościowy Facebook, zostały w pełni zaakceptowane przez mieszkańców. Już teraz możemy obserwować, co dzieje się w dzielnicy poprzez kliknięcie „lubię” na utworzonym przez uczestników warsztatów profilu dzielnicy.

PODSUMOWANIE

W warsztatach liczy się konkret, to znaczy pomysły powinny odpowiadać istotnym lokalnym potrzebom. Siedem dni intensywnej pracy warsztatowej wystarczyło, aby poznać miejsca od wielu stron: architektury, relacji międzyludzkich, panującej atmosfery, sposobu funkcjonowania lokalnej społeczności. Przebywanie w danym miejscu, w określonym cyklu zdarzeń, pozwala dostrzec szczegóły, ułatwia zbliżenie do mieszkańców, którzy zaczynają ufać i wierzyć, że zmiany są możliwe.

Intensywny tydzień warsztatów wypełniony był rozmowami z mieszkańcami, dyskusjami i wizytami terenowymi. Mieszkańcy bardzo ciepło przyjęli „Design w terenie”. Cykl wykładów otwartych inspirował zarówno uczestników, jak i mieszkańców do innego myślenia o miejscu oraz spojrzenia na lokalne wyzwania w szerszej perspektywie.

„DESIGN W TERENIE”

gdzie?	Mstów 2011, Radlin 2012, Bobrek 2013.
dla kogo?	„Design w terenie” kierowany jest do osób odpowiedzialnych za kształtowanie przestrzeni publicznej oraz do studentów i absolwentów kierunków projektowych.
wybór	Zaproszenie do gmin. Gminy określają potrzeby. Wybór gminy. Wybór prowadzących warsztaty. Rekrutacja studentów. Uczestnicy „Design w terenie” jadą do wybranej gminy.
cele	<p>Dla władz miejsca:</p> <ul style="list-style-type: none">• uczestnictwo w procesie projektowym, umiejętność współpracy z projektantem;• zwiększenie świadomości odnośnie do przestrzeni publicznej, poznanie odmiennych punktów widzenia;• nowe pomysły dla gminy. <p>Dla uczestników „Design w terenie”:</p> <ul style="list-style-type: none">• poznanie projektowania związanego z przestrzenią publiczną, praca w interdyscyplinarnym zespole (projektanci, architekci, władze);• sam niczego nie zrobisz;• dialog: eksperci – mieszkańcy, gospodarze – władze, uczestnicy „Design w terenie” między sobą.
jak?	Tygodniowy pobyt w wybranym miejscu. Wykłady otwarte zaproszonych ekspertów o przestrzeni publicznej. Sesje kreatywne z udziałem uczestników „Design w terenie”, władz, mieszkańców i organizacji non-profit. Wywiady i konsultacje z mieszkańcami. Definiowanie, diagnozowanie, poszukiwanie rozwiązań. Prezentacja efektów. Konsultacje koncepcji projektowych z mieszkańcami i władzami gminy.
publikacje „Design w terenie”	<p>Mstów: http://new.design-silesia.pl/pl/files/multimediuum/design-katalog-net-96-02.pdf</p> <p>Radlin: http://new.design-silesia.pl/pl/files/multimediuum/radlin_katalog_dwt2-radlin-14-web.pdf</p> <p>Bobrek: http://new.design-silesia.pl/pl/files/multimediuum/katalog_dwt-3-bobrek-web.pdf</p>

KONTYNUACJA

Zmieniający się świat wymaga od projektanta ciągłego definiowania i dostosowywania się do nowych potrzeb, aby mieć realny wpływ na poprawę warunków życia ludzi. Doświadczenia koordynatora wszystkich działań w ramach „Design Silesia” ASP Katowice stały się jednym z elementów programu Pracowni Komunikacji Społecznej na Wydziale Projektowym ASP Katowice.

Program PKS realizowany na studiach magisterskich służy rozwojowi umiejętności samodzielnej oraz zespołowej pracy nad złożonymi zadaniami projektowymi związanymi z zaspokajaniem potrzeb społecznych. Skupia się na zdobywaniu nowej wiedzy związanej z rzeczywistymi potrzebami ludzi i przekształca wyniki badań w odpowiednie propozycje projektowe. Program realizowany jest we współpracy z kreatywnymi instytucjami zewnętrznymi, samorządami, przedsiębiorcami oraz organizacjami pożytku społecznego. Model edukacyjny pracowni opiera się na rozwoju kompetencji i elastycznej realizacji programu. W pracowni zajęcia są prowadzone w formie pracy warsztatowej w interdyscyplinarnych zespołach z udziałem specjalistów.

Celem kształcenia w Pracowni Projektowania Społecznego jest przygotowanie studentów do współpracy z odbiorcą (użytkownikiem, specjalistami z innych dziedzin, instytucjami i organizacjami samorządem, przemysłem i klientem). Bezpośrednia współpraca z użytkownikiem umożliwia studentom zdobycie wiedzy w zakresie złożonego procesu tworzenia nowej usługi, w którym projektant jest jednym z ogniw twórczych jej powstawania ściśle współpracującym z całym zespołem osób. Praca odbywa się w rzeczywistych warunkach przy wykorzystaniu doświadczenia pracy w terenie i współpracy z użytkownikami („społeczność jest ekspertem”), gdzie kluczowym punktem jest definiowanie potrzeb i wskazywanie rozwiązań ze szczególnym uwzględnieniem użyteczności społecznej oraz zwiększania aktywności społecznej.

Od początku powstania Pracowni Komunikacji Społecznej w 2011 roku zrealizowano dwa duże projekty:

„Dizajn w Myszkowie” – kontynuacją tego projektu są opracowania i dyplomy magisterskie:

- „Projekt muzyczny łączący różne pokolenia twórców działających w mieście Myszków” Jagody Rudek;
- „Moje miejsce – projekt identyfikacji przestrzeni dedykowanej młodzieży” Kasi Bargieł, <http://pkasaspat.blogspot.com/2014/03/obrona-pracy-dyplomowej-kasi-bargiel.html>;

- „Misja Legenda. Projekt usługi turystyczno-rekreacyjnej dla miasta Myszków” Oli Kołodziejek, <http://pkaspkat.blogspot.com/2014/09/praca-dyplomowa-ola-kołodziejek.html>;
- „Projekt poprawy efektywności w komunikowaniu się” opracowanie Piotra Proby, <http://pkaspkat.blogspot.com/2014/06/projekt-poprawy-efektywnosci-w.html>.

„Dizajn na pograniczu. Re-kreacja miast na pograniczu polsko-czeskim” Projekt został zrealizowany w ramach Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Republika Czeska – Rzeczpospolita Polska 2007–2013. Wnioskodawcą projektu była gmina Czechowice-Dziedzice, a partnerem miasto Orlová w Czechach. Więcej w publikacji: <http://pkaspkat.blogspot.com/2014/06/dizajn-na-pograniczu-publicacja.html>. Kontynuacją tego projektu są prace studenckie:

- „Dizajn ze sznurka” Magdy Kamińskiej i Magdy Zawiej, <http://pkaspkat.blogspot.com/2014/06/magdy-i-dizajn-ze-sznurka-raz-jeszcze.html>;
- „Miejsce spotkań. Projekt scenariuszy działań przeznaczonych dla młodzieży, które wzmacniają poczucie tożsamości regionalnej” Ani Kąckiej i Oli Hazarin;

Więcej informacji o pracowni na blogu PKS:

www.pkaspkat.blogspot.com oraz na stronie internetowej:

www.asp.katowice.pl/zobacz/pracownia-komunikacji-spoecznej.

prof. ASP dr hab. Wiesław Gdowicz – projektant, pracuje na stanowisku profesora w Akademii Sztuk Pięknych w Katowicach. Kierownik Zakładu Badań Wizualnych i Interakcji. Kierownik Pracowni Komunikacji Społecznej. Koordynator projektu „Design Silesia” ASP Katowice 2010–2013. Prorektor ASP ds. Studentów i Badań Naukowych (2008–2012). Twórczość – drzeworyt sztorcowy, plakat, grafika użytkowa. Prace teoretyczne dotyczące teorii znaku, obrazowania procesów myślowych oraz przestrzeni abstrakcji. Prace badawcze dotyczące semantycznej teorii gestów.

E-mail: wieslawgdowicz@gmail.com

SZCZEGÓLNE WYMIARY SEKTORA OBYWATELSKIEGO: UDZIAŁ KOBIET W PLANOWANIU SYSTEMÓW TRANSPORTOWYCH. STUDIUM PRZYPADKU FRYBURGA

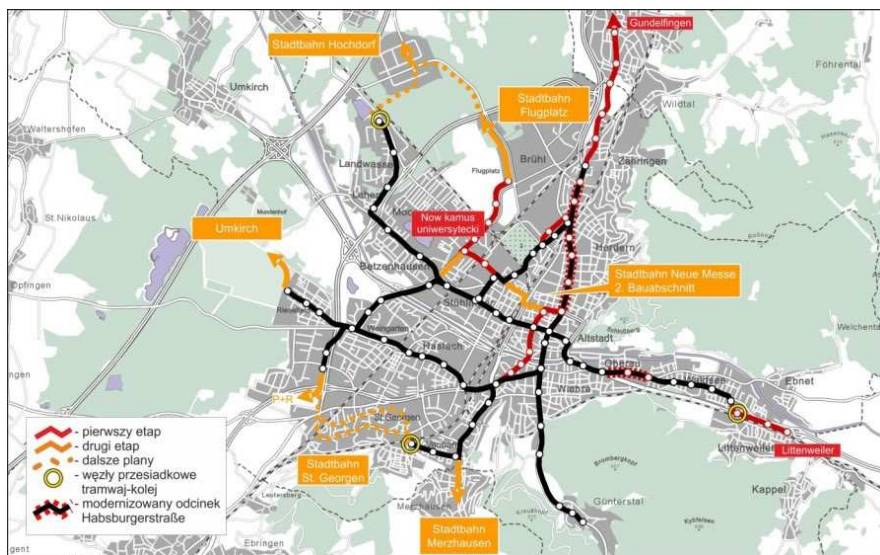
Michał Beim

Fryburg Bryzgowijski należy do grona wiodących pod względem zrównoważonego rozwoju miast na świecie. Systemowe podejście do kwestii zrównoważonego rozwoju przejawia się we wszystkich dziedzinach aktywności władz samorządowych. Miasto na świecie znane jest przede wszystkim ze swoich sukcesów w zakresie planowania przestrzennego oraz transportu. W liczącym 220 tys. mieszkańców Fryburgu udało się osiągnąć bardzo korzystną strukturę podziału zadań przewozowych – od wielu lat za pomocą samochodów odbywa się mniej niż 30% wszystkich podróży. Wynik ten jest uzyskiwany przy mieszczącym się w średniej (jak na warunki niemieckich miast) poziomie motoryzacji wynoszącym 399,4 samochody osobowe na 1000 mieszkańców (2013 r.). Pozytywny wpływ na wybór środków lokomocji ma fakt, iż miasto jest znaczącym ośrodkiem akademickim, w którym studiuje blisko 29,5 tys. studentów. Z drugiej strony negatywnie wpływa na funkcjonowanie transportu oraz na stan środowiska codzienny napływ do miasta blisko 59 tys. pracowników oraz zatrudnienie 20 tys. fryburczyków poza miastem (2013 r.). Liczba ta w ostatnich latach systematycznie wzrasta. W celu redukcji utrudnień wynikających z tych faktów dokonano przewartościowania priorytetów inwestycyjnych: znaczenia nabrały inwestycje zapewniające integrację sieci tramwajowej z siecią kolejową za pomocą węzłów przesiadkowych (por. Beim, Haag, 2010). Nie dotyczy to samego centrum, gdyż tam integracja już nastąpiła w 1983 roku w sposób modelowy. Powstał most tramwajowy nad torami kolejowymi, na którym umieszczone są przystanki i z nich za pomocą schodów i wind można dotrzeć bezpośrednio na perony. Obecne prace polegają więc na wydłużaniu sieci tramwajowej do przystanków kolejowych zlokalizowanych

na liniach prowadzących do miasta. Działania inwestycyjne zostały ujęte w programach StadtBahn Freiburg 2020, Breisgau S-Bahn 2020.

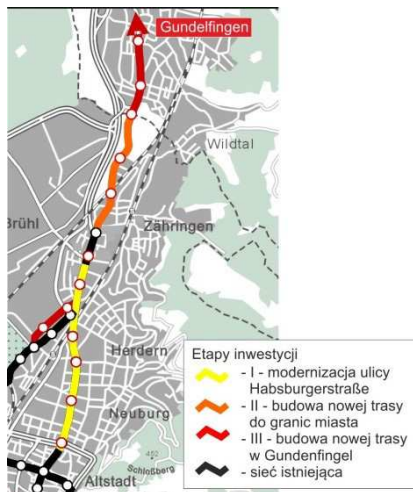
TRAMWAJ DO ZÄHRINGEN

Pierwszym etapem prac na rzecz integracji transportu tramwajowego oraz kolejowego jest północne przedłużenie tramwaju do miejscowości Gundelfingen (por. rys. 1). Realizowane jest ono w trzech etapach (rys. 2). Pierwsze dwa – modernizacja ulicy Habsburgerstraße wraz priorytetem dla tramwaju oraz przedłużenie trasy do Gundelfinger Straße – zamykają się w granicach administracyjnych Fryburga Bryzgowijskiego, a trzeci to budowa trasy w miejscowości Gundelfingen liczącej ponad 11 tys. mieszkańców. To właśnie na terenie miasta Gundelfingen planowane jest stworzenie węzła przesiadkowego pomiędzy tramwajami a koleją (por. *Zähringen Stadtteilentwicklungsplan*, 2008).



Rysunek 1. Plany rozwoju sieci tramwajowej we Fryburgu Bryzgowijskim.

Opracowanie własne na podstawie danych z Urzędu Miasta Fryburga oraz podkładu OpenStreetMap.org



Rysunek 2. Etapy inwestycji tramwajowej do Gundelfingen.

Opracowanie własne na podstawie danych z Urzędu Miasta Fryburga oraz podkładu OpenStreetMap.org

Wraz z modernizacją i rozbudową torowiska zaplanowano odnowę przestrzeni ulicznej. Przystępując do inwestycji, władze miasta planowały przyspieszenie ruchu tramwajowego przez wydzielenie torowiska, poprawę estetyki ulicy przez wprowadzenie nowej zieleni (nowe nasadzenia, torowisko w trawie) oraz poprawę warunków ruchu pieszego i rowerowego przez m.in. wydzielenie pasów rowerowych w jezdni oraz uporządkowanie lokalizacji miejsc parkingowych (pomiędzy chodnikami a pasami rowerowymi, na przemian z nasadzeniami drzew).

Przed remontem ulica miała na zdecydowanej większości torowiska po dwa pasy ruchu ogólnego w każdą stronę. Częściowo drugi pas zlokalizowany był na torowisku tramwajowym. Infrastruktura rowerowa była w zasadzie tylko w kilku miejscach.

FAZY KONSULTACJI PROJEKTU I PARTNERZY

Osobliwością jest podjęta przez władze Fryburga próba organizacji specjalnych konsultacji społecznych zorientowanych na kobiety. Idea tych specyficznych konsultacji społecznych zrodziła się na kanwie współpracy pomiędzy miastami obszaru alpejskiego. Tak powstał projekt GenderAlp! realizowany w latach 2005–2007 dzięki wsparciu funduszy unijnych. Projekt odbywał się we wszystkich objętych miastach i regionach pod hasłem „Zarządzanie jakością w planowaniu przestrzennym dla wyższej jakości życia kobiet i mężczyzn” (*Quality management in spatial planning for a better quality of life of women and men*).

Pod hasłem *gender mainstreaming* odbywały się specjalne konsultacje przebudowy jednej z ważniejszych ulic północnej części miasta – Habsburgerstraße oraz projektu przedłużenia tramwaju do dzielnicy Zähringen. Dyskusja nad koncepcją i projektem budowy prowadzona w ramach projektu GenderAlp! dotyczyła dwóch pierwszych etapów. Wynikało to nie tyle z uwarunkowań administracyjnych, co z faktu, iż realizacja ostatniego etapu przewidziana jest dopiero w perspektywie po 2018 roku.

Wśród partnerów konsultacji wyróżnić można zasadnicze cztery grupy:

- stowarzyszenia branżowe działające na rzecz zrównoważonego rozwoju transportu, m.in. Niemiecki Klub Transportowy (Verkehrsclub Deutschland e.V.; VCD), oddział Niemieckiego Ogólnego Klubu Rowerowego (Allgemeiner Deutscher Fahrrad-Club e. V.; ADFC);
- stowarzyszenie kupców i mieszkańców ulicy – Wspólnota Interesów na rzecz Ulicy Habsburgerstraße (Interessengemeinschaft Habsburgerstraße e.V.);
- grupy mieszkańców ze szczególnym wyróżnieniem najsłabszych grup społecznych (kobiet, seniorów itp.);
- stronę miejską, na którą składały się urzędy odpowiedzialne za planowanie przestrzenne, zarządzanie drogami i zielenią przyuliczną oraz przewoźnik – Freiburger Verkehrsaktiengesellschaft.

Pierwsze dwie grupy korzystały z dotychczasowej najlepszej praktyki Fryburga w zakresie konsultacji społecznych, prezentując swoje oczekiwania, omawiając kwestie szczegółów technicznych. Schemat struktury organizacyjnej konsultacji przedstawia rysunek 3. Metodyka konsultacji projektu GenderAlp! została skierowana przede wszystkim do pozostałych mieszkańców.

Konsultacje społeczne poprzedzone były analizami sytuacji. W pierwszej kolejności składała się na to analiza demograficzna populacji zamieszkującej obszar oddziaływania inwestycji. Stworzono piramidę wieku i płci, wyróżniono w niej grupy emigrantów, a całość została porównana z sytuacją w mieście i regionie.

Następnie przygotowane zostały badania ankietowe, które służyły mieszkańcom Fryburga i poszczególnych dzielnic jako podstawowe charakterystyki zachowań komunikacyjnych: liczbę podróży, środek lokomocji. Dane te zostały zaprezentowane w podziale na grupy wiekowe i płe. W wyniku badań okazało się, iż kobiety są bardziej mobilne (średnio dziennie 4,5 podróży) niż mężczyźni (4,1 podróży) i chętniej niż mężczyźni przemieszczają się pieszo (25% do 22% wszystkich podróży) lub transportem publicznym (odpowiednio 21% do 15%), natomiast równie często jak mężczyźni korzystają z rowerów (po 29%). W ujęciu dzielnicowym okazało się, że mieszkańcy Zähringen korzystają częściej z samochodów osobowych

(38% wszystkich podróży w porównaniu do średniej dla miasta wynoszącej 29%), a zdecydowanie rzadziej przemieszczają się pieszo (16% w porównaniu do miejskiej średniej 24%). Wpływ na to miał fakt słabej obsługi transportem publicznym i niskiej jakości przestrzeni miejskiej. Proporcje pomiędzy poszczególnymi płciami lub grupami wiekowymi w wyborze sposobu przemieszczania się były zbliżone do wyników dla całego miasta.

Badania transportowe były uzupełnione o analizy bezpieczeństwa ważnego zarówno w świetle policyjnych danych, jak i w mniemaniu samych mieszkańców. Bezpieczeństwo analizowane było zarówno pod kątem bezpieczeństwa społecznego, jak i ruchu drogowego.

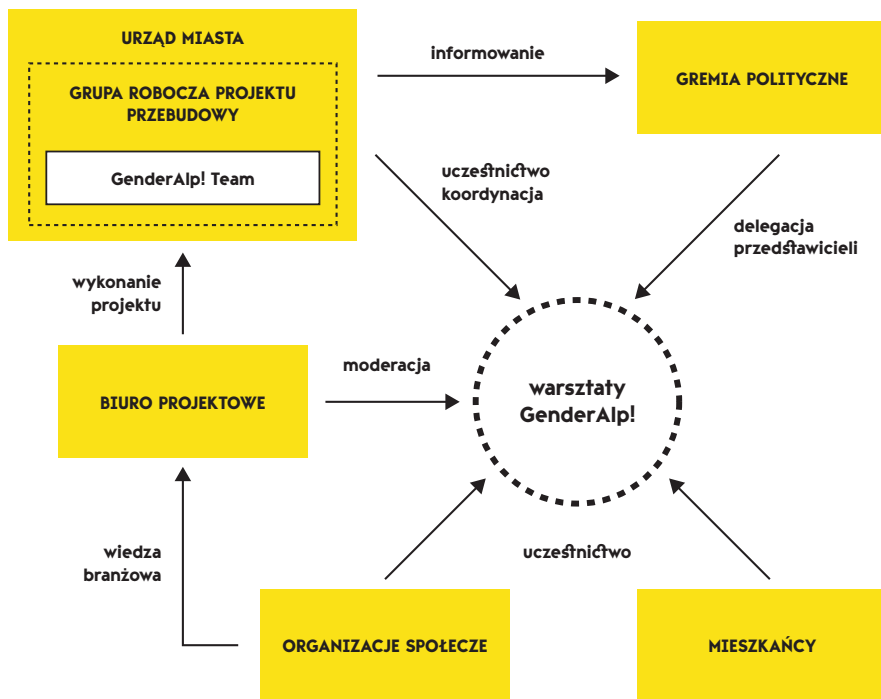
Po zgromadzeniu danych przystąpiono do analizy w tzw. 4 krokach Gender Mainstreaming – metody postępowania wypracowanej w projekcie GenderAlp! (por. *Qualitätssicherung der Entwurfsplanung...*, 2007):

- analiza uwarunkowań inwestycji – ocena zgromadzonej wiedzy;
- zdefiniowanie celów inwestycji;
- proces planowania;
- prezentacja rezultatów prac projektowych i ewaluacja całego postępowania.

W trakcie realizacji drugiego i trzeciego etapu konsultacje społeczne wychodziły poza sale spotkań. Przybierały również formę wizyt na obszarze objętym projektem przebudowy ulicy i rozbudowy tramwaju. Mieszkańcy mieli okazję uczestniczyć w prezentacji modelowych rozwiązań w innych częściach miasta.

Warsztaty lub wizyty odbywały się od końca 2005 roku do połowy 2006 roku w grupach liczących do 20 osób, aby kontakt pomiędzy zainteresowanymi a przedstawicielami miejskich władz był jak najlepszy. Również dobór miejsc i godzin spotkań miał na celu zapewnienie jak najszerzej partycypacji społecznej w projekcie. Szczególną uwagę zwracano na współpracę z lokalnymi publikatorami, aby przez media informacje o pracach nad projektem przebudowy ulicy i rozbudowy sieci tramwajowej docierały do jak najszerzego grona zainteresowanych.

Organizatorzy zadbali również o konsultacje z młodzieżą szkolną. Odbywały się prelekcje, rozmowy oraz spacerki po okolicy mające na celu poznanie opinii młodzieży i prezentację rozwiązań projektowych powstających w ramach grupy roboczej GenderAlp! Władze miejskie liczyły, że dzięki spotkaniom z młodzieżą szkolną uzyskają efekt multiplikacji – informacja o planach inwestycyjnych miasta dotrze do rodziców różnymi drogami.



Rysunek 2. Schemat struktury organizacyjnej dialogu w ramach projektu GenderAlp!
 Opracowanie własne na podstawie informacji Urzędu Miasta Fryburga Bryzgowijskiego

Po przeprowadzeniu całego procesu planistycznego i zaprezentowaniu wyników ustaleń oraz protokołu rozbieżności poproszono uczestników o ewaluację konsultacji społecznych. Ocena prowadzonego dialogu służyć ma kolejnym tego typu działaniom. Uczestnicy ocenili proces konsultacji bardzo pozytywnie. Nieliczne uwagi dotyczyły głównie moderatora – powinna być nim osoba niezaangażowana w proces planistyczny – oraz kontaktu z mediami – należy wykorzystywać nie tylko media komercyjne, które mają tendencję do skracania i upraszczania informacji, ale również w szczególności powinno prezentować się cały proces w mediach miejskich: w Internecie i za pośrednictwem oficjalnego wydawnictwa Amtsblatt.

GENDERALP!

Projekt „GenderAlp! – Spatial Development for Women and Men” („Rozwój przestrzenny dla kobiet i mężczyzn”) odbywał się w latach 2005-2007. Projekt realizowany był w ramach programu Interreg IIIB (narzędzie to wchodziło w skład Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego) mającego na celu wspieranie współpracy międzynarodowej między władza-

mi regionalnymi i krajowymi. Projekt skierowano na współpracę w ramach dużych regionów paneuropejskich – GenderAlp! był realizowany ze środków dla obszaru alpejskiego (ang. *Alpine Space*). Celem merytorycznym programu Interreg III B był zrównoważony i skoordynowany rozwój przestrzenny tych obszarów.

Projekt GenderAlp! miał na celu stworzyć katalog dobrych praktyk na rzecz zwiększania udziału kobiet w planowaniu strategicznym na poziomie lokalnym i regionalnym. Głównym obszarem zainteresowań było planowanie przestrzenne, partycypacja w projektach transportowych oraz udział w planowaniu budżetów samorządowych. Odbywało się to za pomocą szkoleń, warsztatów, transferu wiedzy. Wypracowane drogi postępowania były sprawdzane w praktyce, poprzez wykorzystanie nowych narzędzi w konsultacjach na poziomie lokalnym lub regionalnym. Takim właśnie przykładem były konsultacje we Fryburgu Bryzgowijskim dotyczące rozbudowy linii tramwajowej, w tym przebudowy ulicy Habsburgerstraße.

Budżet projektu GenderAlp! wynosił 2,3 mln EUR z czego dofinansowanie UE stanowiło połowę kosztów kwalifikowanych. Resztę kosztów ponosiły uczestniczące w projekcie gminy lub regiony. Liderem projektu był kraj związkowy – Salzburg. Uczestniczyło w nim jedenastu partnerów oraz czternastu obserwatorów z Austrii, Francji, Niemiec, Słowenii i Włoch.

W lipcu 2006 roku doświadczenia Fryburga zostały zaprezentowane uczestnikom projektu GenderAlp! w praktyce. Podczas wizyty studyjnej osiemnastu uczestników zapoznano się nie tylko z doświadczeniami wypracowanymi podczas projektu GenderAlp!, ale również z najlepszą praktyką partycypacji społecznych rozwijanych przed projektem. W czasie wizyty studyjnej przedstawiciele władz Fryburga podkreślali, iż przy planowaniu systemów transportowych uwzględnia się *gender mainstreaming* oraz szerokie spektrum oczekiwań różnych grup mieszkańców: rodziców, dzieci i młodzieży, seniorów oraz osób z dysfunkcją mobilności lub wzroku albo słuchu. Planowanie przestrzenne ma na celu uczynić miasto najbardziej przyjaznym wszystkim grupom społecznym.

PORÓWNANIE Z DOTYCHCZASOWĄ PRAKTYKĄ DIALOGU SPOŁECZNEGO

We Fryburgu Bryzgowijskim wyróżnić można trzy zasadnicze obszary związane z dialogiem społecznym w zakresie planowania inwestycji transportowych:

- budowa konsensusu społecznego wokół dokumentów strategicznych (programy inwestycyjne, zbiór kryteriów jakościowych);
- konsultacje społeczne największych projektów inwestycyjnych;
- zinstytucjonalizowanie dialogu społecznego wokół zagadnienia uspokajania ruchu.

Praktyka Fryburga różni się od praktyki innych miast, które bardzo często poddają konsultacjom społecznym nawet małe projekty inwestycyjne. Konsultacje projektów technicznych odbywają się przy większych inwestycjach, takich jak rozbudowa sieci tramwajowej, a także podczas tworzenia miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego. Władze miasta dążą natomiast do budowy konsensusu wokół rozwiązań systemowych – kierunków rozwoju i katalogów rozwiązań technicznych.

Główną grupą interesariuszy w zakresie planowania infrastruktury drogowej są organizacje na rzecz rowerzystów. Władze miejskie utrzymują z tymi organizacjami, tj. z ADFC, VCD i innymi stowarzyszeniami ekologicznymi lub działającymi na rzecz transportu, raczej sporadyczny kontakt. Wynika to z faktu, iż we Fryburgu wdrażane są uprzednio wypracowane wspólnie ze stroną społeczną standardy jakościowe infrastruktury oraz główne kierunki rozwoju. Cały ciężar współpracy ze stroną społeczną jest więc przeniesiony na rzecz wypracowywania rozwiązań systemowych, wokół których buduje się konsensus społeczny (np. na grupę na rzecz koncepcji ruchu rowerowego do 2020 roku „Radkonzept 2020”). W konsekwencji władze miejskie przekazują organizacjom rowerowym projekty do zaopiniowania tylko i wyłącznie w sytuacji, gdy planowane rozwiązania zasadniczo odbiegają od dotychczasowej praktyki. W najbardziej kontrowersyjnych sytuacjach przeprowadzany jest swoisty plebiscyt wśród zainteresowanych podmiotów i mieszkańców.

Fryburską specyfiką jest procedura na rzecz uspokajania ruchu na bocznych ulicach i stworzenia w ten sposób „stref zamieszkania”. Stanowi ona sformalizowaną procedurę udziału społecznego, w której uwzględniona jest również polityka prorodzinna. Procedura partycypacji społecznej w uspokajaniu ruchu jest wieloetapowa (rys. 4). Pierwszym krokiem jest zebranie podpisów pod wnioskiem o realizację „strefy zamieszkania” przez zainteresowaną osobę lub grupę osób. Odbywa się to na formularzu, którego wzór zamieszczony jest w Internecie. Formularz zawiera miejsce na podpisy oraz opis zasad obowiązujących w „strefie zamieszkania” (wszystkie pojazdy poruszają się tempem pieszego, piesi mogą przechodzić w dowolnym miejscu – brak przejść dla pieszych, dzieci mogą się bawić na ulicy, parkowanie tylko w wyznaczonych miejscach). Takie sprecyzowanie ma na celu uniknięcie ewentualnych kontrowersji wynikających z konsekwencji wprowadzenia strefy w szczególności w zakresie parkowania.

Wniosek nie zobowiązuje ani miasta do realizacji uspokojenia, ani mieszkańców do poparcia tego rozwiązania. Miasto na jego podstawie sprawdza możliwości realizacyjne strefy zamieszkania. Jeśli nie istnieją przeciwwskazania, przystępuje do działania polegającego na przygotowaniu projektu „strefy zamieszkania”. W sytuacji gdy nie jest możliwe objęcie postulowanej ulicy „strefą zamieszkania”, proponuje się ewentualne inne rozwiązania - np. realizację strefy „tempo 30”.

Projekt techniczny „strefy zamieszkania” sporządza się według tzw. modelu fryburskiego. Jest to wypracowany, również przy współudziale dialogu społecznego, wzorzec organizacji uspokojenia ruchu. Składają się na niego znaki pionowe „strefy zamieszkania”, poziome (linie poprzeczne do osi jezdni zwieńczone piktogramem przedstawiającym znak wjazdu do „strefy zamieszkania”), przewężenia jezdni za pomocą pachółków pokrytych folią odbłaskową w miejscu wjazdu do strefy oraz wyposażenie w postaci wymalowanych miejsc parkingowych i ewentualnie miejsc do zabawy dla dzieci.

Przygotowany przez władze miejskie projekt „strefy zamieszkania” następnie poddawany jest plebiscytowi wśród mieszkańców ulicy. Otrzymują oni karty do głosowania oraz projekt do wglądu. Karty do głosowania oddawane są w urzędzie miasta, a sama procedura głosowania nie jest anonimowa. Ma to na celu wdrożenie elementów polityki prorodzinnej – uprzywilejowanie w głosowaniu rodzin mających dzieci. Sytuacja taka sprzyja również realizacji uspokojenia ruchu, gdyż zazwyczaj mieszkańcy argumentują realizację strefy poprawą bezpieczeństwa dzieci. Największe kontrowersje rodzi zawsze kwestia ewentualnej redukcji liczby miejsc parkingowych.

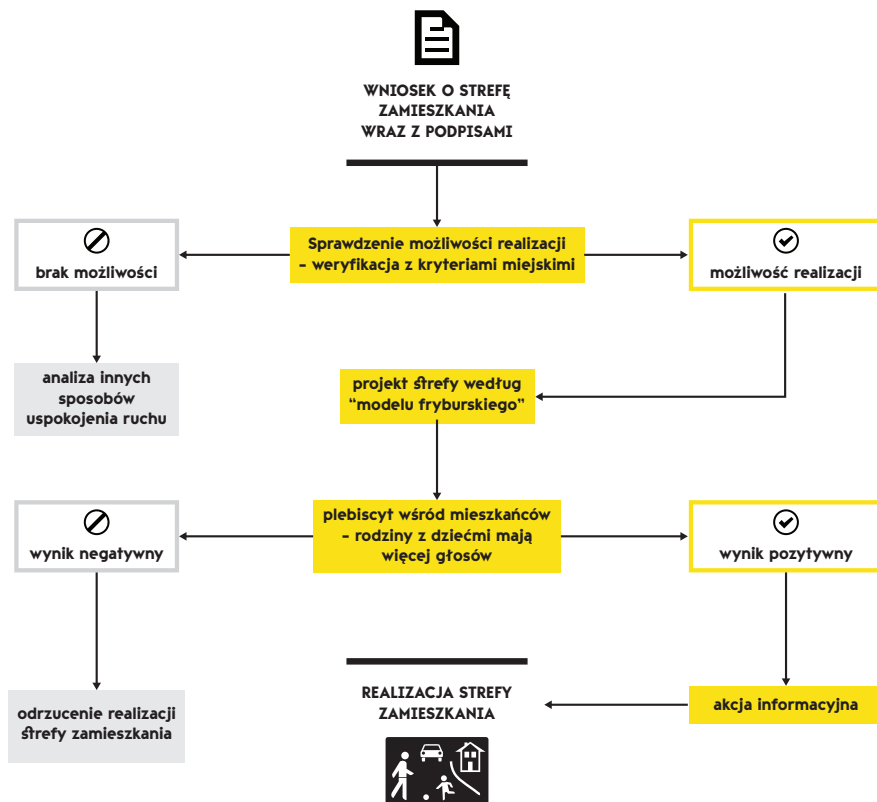
W sytuacji gdy przeważą pozytywne głosy mieszkańców (uwzględniając przeliczniki dla rodzin z dziećmi), następuje akcja informacyjna, a następnie wdrożenie strefy uspokojonego ruchu.

POSTFAKTUM – ULICA HABSBURGERSTRASSE

Realizacja inwestycji Habsburgerstraße odbywała się między lutym 2009 roku a listopadem 2010 roku. Na wielu fragmentach tramwaj otrzymał wydzielone torowisko, które ze względu na estetykę oraz ograniczanie hałasu zostało umieszczone w trawie. W wyniku inwestycji trzy przystanki (Tennenbacher Straße, Hauptstraße, Okenstraße) zostały przebudowane w sposób umożliwiający wsiadanie i wysiadanie z pojazdów bez pokonywania barier architektonicznych. Na prawie całej długości zrealizowane zostały pasy rowerowe, natomiast przekrój ulicy dla ruchu samochodowego został zawężony do jednego pasa ruchu z wyjątkiem skrzyżowań, na których przewidziano po dodatkowym pasie do lewoskrętu. Inwestycja kosztowała w całości 21,5 mln EUR, znaczną część (6 mln EUR) pochłonęły koszty przebudowy infrastruktury podziemnej. Wsparcie władz regionalnych i federalnych wynosiło łącznie 8,7 mln EUR.

W marcu 2014 r., po niespełna trzech latach budowy, został oddany do użytku liczący 1,8 km odcinek do Gundelfinger Straße – pętli tramwajowej leżącej na granicy administracyjnej miasta. Została ona tak zaprojektowana, że umożliwia przesiadkę do autobusów drzwi w drzwi. W ramach inwestycji powstały trzy nowe przystanki (wszystkie wyposażone w infrastrukturę do parkowania rowerów) oraz na pętli zrealizowany został parking

„Park&Ride”. Na koszcie inwestycji wynoszącym 24,5 mln EUR zaważyła przede wszystkim konieczność prac budowlanych związanych z przebudową wiaduktu kolejowego nad planowaną trasą tramwajową. Projekt uzyskał rządowe i regionalne subwencje w wysokości 80%.



Rysunek 4. Schemat postępowania na rzecz realizacji strefy zamieszkania.
Opracowanie własne na podstawie materiałów Urzędu Miasta we Fryburgu

PODSUMOWANIE

Fryburg Bryzgowijski ma duże doświadczenie w partycypacji społecznej w planowaniu strategicznym i dużych projektach infrastrukturalnych. Miasto czerpie z tego liczne korzyści: uzyskuje od mieszkańców „wiedzę spod drzwi”, informacje o ich aspiracjach i oczekiwaniach, a także buduje konsensus wokół dokumentów planistycznych lub inwestycji. Korzystają na tym również mieszkańcy, otrzymując dobrze przemyślane rozwiązania urbanistyczne i wysokiej jakości przestrzeń publiczną.

Specyficzna forma konsultacji społecznych odbywanych w ramach projektu GenderAlp! nie wpłynęła na znaczącą poprawę jakości dialogu społecznego w stosunku do dotychczasowej praktyki. Przede wszystkim nie udało się wypracować znaczącej dodatkowej wartości, w stosunku do dotychczas praktykowanych form udziału społecznego w procesie planowania. Planistyczną korzyścią jest większe zaangażowanie kobiet, które pozwoliło zwrócić nieco większą uwagę na detale, w szczególności związane z estetyką i funkcjonalnością przestrzeni publicznych. Istotną zaletą projektu była natomiast budowa szerokiego konsensusu społecznego i wzrost zainteresowania mieszkańców – w szczególności kobiet – działaniami na rzecz ich najbliższej okolicy. Najsilniejszym partnerem w konsultacjach było stowarzyszenie mieszkańców i kupców posiadających swoje obiekty przy ulicy - Interessengemeinschaft Habsburgerstraße e.V.

Spółeczność lokalna zaakceptowała projekt przebudowy ulicy. Zostało wydzielone torowisko tramwajowe, dwie jezdnie z jednym pasem ruchu dla samochodów oraz z jednym pasem dla rowerów każda. Miejsca parkingowe na niektórych odcinkach ulicy usytuowano pomiędzy pasem rowerowym a chodnikiem. Przestrzeń uliczną uzupełniono w niektórych miejscach o drzewostan, a wydzielone torowisko zostało wypełnione zielonym dywanem trawników. Ulica zyskała nową jakość. Doświadczenia zdobyte w ramach projektu GenerAlp! są wykorzystywane przez władze.

PODZIĘKOWANIA

Serdecznie dziękuję wiceburmistrzowi Fryburga prof. dr. inż. Martinowi Haagowi oraz szefowi Regionalnego Związku Celowego na rzecz Transportu Publicznego we Fryburgu dypl. inż. Uwe Schade za pomoc w uzyskaniu informacji o projekcie GenderAlp!

dr Michał Beim – adiunkt w Instytucie Melioracji, Inżynierii Środowiska i Geodezji Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu. Ekspert Instytutu Sobieskiego w Warszawie. W latach 2009–2011 stypendysta Fundacji im. Alexandra von Humboldta w Instytucie Mobilności i Transportu na Technische Universität w Kaiserslautern. Specjalizuje się w badaniach nad związkami między planowaniem przestrzennym a rozwojem transportu miejskiego i regionalnego.

BIBLIOGRAFIA:

Beim M., Haag M. (2010), *Freiburg's way to sustainability: the role of integrated urban and transport planning* [w:] M., Popovich V.V., Zeile P., *REAL CORP 2010: Cities For Everyone. Liveable, Healthy, Prosperous - Proceedings / Tagungsband*. red. Schrenk, Vienna, Competence Center of Urban and Regional Planning.

Qualitätssicherung der Entwurfsplanung der Stadtbahnverlängerung Zähringen unter Berücksichtigung von bedarfs und gendergerechten Aspekten. (2007), Stadt Freiburg Garten und Tiefbauamt.

Zähringen Stadtteilentwicklungsplan. Endbericht, (2008), Stadt Freiburg, Referat für Stadtentwicklung, Fryburg Bryzgowijski.

PARTNERSTWA W SKALI MIKRO. DOSTĘPNOŚĆ DLA OSÓB Z NIEPEŁNOSPRAWNOŚCIAMI

Marcin Górecki

Eliza Gryszko

Dostępność to temat, który coraz częściej staje się głównym motywem konferencji poświęconych włączaniu osób z niepełnosprawnością w życie społeczne. Nie ulega dyskusji, że udostępnianie przestrzeni publicznej, czyli dostosowywanie architektoniczne budynków i innych miejsc użyteczności publicznej to podstawa, od której możemy rozpocząć politykę równościową i otworzyć możliwości rozwoju osobom z niepełnosprawnością. Należy zwrócić jednak uwagę, że sama wąsko rozumiana dostępność, przyczynia się do dostępności w szerszym tego słowa znaczeniu, czyli możliwości współdecydowania osób z niepełnosprawnością o skierowanych do nich politykach.

System wsparcia osób z niepełnosprawnością naznaczony jest w Polsce piętnem spostrzegania tej grupy społecznej jako problemu, tym samym tworząc swoisty mechanizm wyręczenia jej z danych obowiązków, zamykania w szkołach specjalnych, zakładach pracy chronionej, mówiąc najkrócej pozbawiania podmiotowości. Przyczynił się on do wyłączenia tej grupy z życia publicznego i stworzenia w niej tzw. postawy roszczeniowej. Bierność ta przekłada się na brak konsultowania rozwiązań ułatwiających osobom z niepełnosprawnością na przykład przemieszczanie się po budynkach użyteczności publicznej. O tych rozwiązaniach decydują częściej sami architekci i osoby zarządzające danym budynkiem niż osoby, dla których te inwestycje powstają. Prowadzi to do częstych błędów, takich jak niepraktyczność danego rozwiązania i nadmierny nakład finansowy, gdyż jak się okazuje po czasie dane rozwiązanie mogłoby być o wiele przydatniejsze i bardziej ekonomiczne, gdyby je skonsultowano z grupą odbiorców. Nie tylko kwestie architektoniczne są tu dobrym przykładem. Warto również zwrócić uwagę na brak konsultacji rozwiązań w dziedzinie rynku pracy, edukacji czy ochrony zdrowia, co również w szerszym ujęciu dotyczy dostępności.

W ten oto sposób o przyszłości osób z niepełnosprawnością decydują ci, którzy swoje postanowienia opierają często na nierzetelnych badaniach i ogólnych opiniach. Ta perspektywa podejmowania decyzji będzie musiała ulec zmianie, gdyż Polska ratyfikując 15 czerwca 2012 roku Konwencję ONZ o Prawach Osób Niepełnosprawnych przyjęła na siebie obowiązek podjęcia działań mających na celu zmianę pojmowania niepełnosprawności w kierunku tzw. modelu społecznego, rozumiejącego ją jako „wynik interakcji pomiędzy osobami z dysfunkcjami a barierami środowiskowymi i wynikającymi z postaw ludzkich”¹. Zarysowana powyżej koncepcja wyraźnie zaznacza, że problem niepełnosprawności nie wynika z konstrukcji człowieka, lecz z niedostosowanego otoczenia tworzącego mu bariery. Ta rewolucja w spostrzeganiu niepełnosprawności zmusza do słuchania głosu tych, którym bariery w środowisku uniemożliwiają normalne życie. Konwencja ONZ wyraźnie podkreśla potrzebę tworzenia reprezentacji osób z niepełnosprawnością na różnych szczeblach administracji i na zasadzie partnerstwa włączania ich do współdecydowania o skierowanych do nich rozwiązaniach. W ten sposób może bowiem zajść zmiana prowadząca do niwelowania wszelkiego rodzaju barier, począwszy od tych architektonicznych, a skończywszy na tkwiących w społecznym spostrzeganiu osób niepełnosprawnych.

WPROWADZENIE W TEMATYKĘ REALIZOWANYCH PROJEKTÓW

Powyższe stało się dla zespołu Federacji MAZOWIA powodem przeprowadzenia dwóch projektów mających na celu włączenie osób z niepełnosprawnością we współdecydowanie o skierowanych do nich politykach i rozwiązaniach architektonicznych. Oba oparto na zasadzie partnerstwa strony społecznej i strony reprezentującej instytucje samorządu terytorialnego, w tym głównie miast do 50 tysięcy mieszkańców. Pierwszy projekt „URZĄDzamy RAZEM” (dalej zwanym UR) miał na celu przeprowadzenie w trzech miastach powiatowych województwa mazowieckiego przez osoby z różnymi niepełnosprawnościami audytów budynków lokalnych instytucji administracji publicznej i na podstawie wyników – wraz z osobami zarządzającymi danymi budynkami – skonsultowanie rozwiązań zwiększających ich dostępność. Kontynuacją pierwszego projektu stał się drugi „Lokalne Grupy Inicjatywne na Rzecz Osób Niepełnosprawnych” (dalej zwanym LGI), którego zadaniem było stworzenie w trzech miastach powiatowych województwa mazowieckiego tzw. grup reprezentacyjnych składających się z osób o różnych niepełnosprawnościach, które na zasadzie partnerstwa z lokalnymi instytucjami doradzały w kwestii dostosowania lokalnych polityk do zapisów Konwencji ONZ o Prawach Osób Niepełnosprawnych. Oba projekty zostały wsparte przez programy dotacyjne – pierwszy z nich otrzymał dofinansowanie z Fundacji Batorego w ramach programu „Demokracja w działaniu”, drugi natomiast z niemieckiego programu „Aktion Mensch” przy współpracy z Parytetowym Związkiem Socjalnym Berlina. Wynikiem drugiego z projektów było opracowanie Modelu Budowania Reprezentacji Interesów Osób z Niepełnosprawnością

1. Konwencja ONZ o Prawach Osób Niepełnosprawnych, stan prawny na dzień 13.12.2006

MODEL BUDOWANIA REPREZENTACJI OSÓB Z NIEPEŁNOSPRAWNOŚCIĄ

Poniższy model może być zastosowany zarówno w przypadku projektów, które za zadanie mają audyt dostępności budynków użyteczności publicznej i konsultacje rozwiązań architektonicznych zwiększających ich dostępność, jak również wspólne kreowanie lokalnych polityk skierowanych do osób z niepełnosprawnością. Oba projekty mają taki sam schemat:

- budowanie reprezentacji i nawiązywanie kontaktu z instytucjami samorządu terytorialnego;
- diagnoza sytuacji;
- konsultacja społeczna;
- wdrożenie postanowień/kontynuacja współpracy.

DZIAŁANIA WSTĘPNE

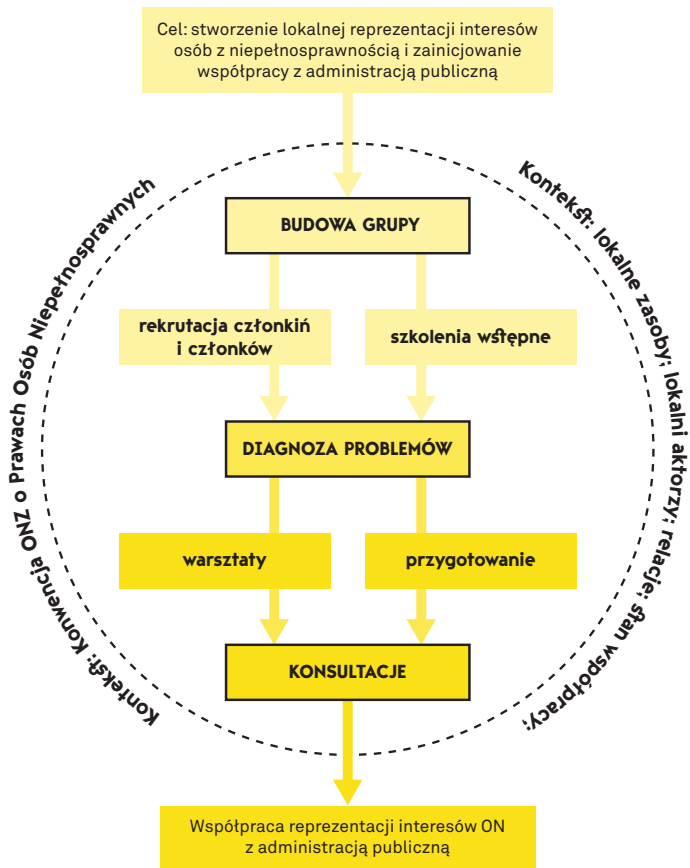
Poniżej w formie skróconej opisane zostaną kolejne etapy z uwzględnieniem głównych wskazówek, które są pomocne przy tworzeniu partnerstwa pomiędzy grupą reprezentującą interesy a przedstawicielami i przedstawicielkami instytucji samorządu terytorialnego.

Pierwszy z wymienionych etapów to podstawa, na bazie której można prowadzić kolejne działania. Prawidłowa rekrutacja uczestników i uczestniczek, których zadaniem jest objąć rolę partnera dla strony samorządowej, decyduje tak naprawdę o przebiegu całego procesu. Dotarcie do grupy osób z niepełnosprawnością w małych i średnich miastach jest trudnym przedsięwzięciem, co wynika przede wszystkim z małego zaangażowania tej grupy społecznej nie tylko w życie publiczne, ale również w działania na poziomie podstawowym, takie jak spotkania towarzyskie. Prowadząc tego typu projekt, należy wykorzystać wszelkie możliwe kanały dotarcia, na przykład lokalne radio, gazety i fora internetowe (tu przede wszystkim w przypadku osób z niepełnosprawnością słuchową). Pracując w małych społecznościach, warto nawiązać kontakt z parafią lub domem kultury, gdyż właśnie te instytucje mają dobre rozeznanie potencjalnie zainteresowanych projektem osób.

Bardzo ważnym źródłem informacji są również lokalne organizacje pozarządowe, które również należy zachęcać do uczestnictwa w projekcie po stronie partnera społecznego, bądź po stronie tzw. zaplecza merytorycznego, czyli występującego z poradą dla obu stron w przypadku braku wiedzy na dany temat.

Angażując osoby do projektu, należy zwrócić uwagę na przedstawienie na samym początku jego części składowych, każda z osób, która chce się zaangażować, musi mieć wyraźnie

zarysowane elementy, w ramach których będzie działać. Zanim rozpocznie się pracę z grupą nad analizą problemów w postaci diagnozy lokalnej bądź audytu dostępności, warto z rekrutowanych osób stworzyć grupę, co oznacza przejście procesu integracji wokół celu i pokazanie prawidłowych zasady komunikacji międzyludzkiej.



Rysunek 1. Model budowania reprezentacji interesów osób z niepełnosprawnością i inicjowania współpracy z administracją publiczną

Równoległe do tworzenia grupy reprezentującej interesy osób z niepełnosprawnością powinno prowadzić się budowanie relacji z przedstawicielami i przedstawicielkami lokalnych

instytucji samorządu terytorialnego. W określeniu głównych aktorów lokalnej polityki może pomóc stworzenie tzw. mapy interesariuszy, czyli osób bądź instytucji, które mają wpływ na wprowadzenie w życie danych rozwiązań. Taką mapę może stworzyć sama grupa w ramach działań integrujących wokół celu lub osoba koordynująca działania. Do określonych w ten sposób aktorów należy udać się z wizytą w celu przedstawienia projektu i zaproszenia do aktywnego uczestnictwa w nim. Głównymi aktorami strony samorządowej są zazwyczaj osoby kierujące urzędem miasta, miejskim ośrodkiem pomocy społecznej, starostwem powiatowym, powiatowym centrum pomocy rodzinie, Zakładem Ubezpieczeń Społecznych i Urzędem Skarbowym. Warto pamiętać, aby partner ze strony samorządu terytorialnego był stale informowany o działaniach w danym czasie w projekcie, nawet wtedy, gdy nie przewiduje się wówczas pracy obu stron. Prawidłowy przepływ informacji to podstawa budowania zaufania pomiędzy partnerami i gwarancja powodzenia partnerstwa.

Po etapie tworzenia grupy reprezentacyjnej i nawiązania kontaktu z lokalnymi instytucjami samorządu terytorialnego, należy przejść do etapu diagnozowania sytuacji osób z niepełnosprawnością

DIAGNOZA PROBLEMÓW

Najważniejszym zadaniem diagnozy jest określenie problemów na jakie napotykają osoby z niepełnosprawnością w środowisku lokalnym. W przypadku prowadzonego przez nas projektu UR chodziło o bariery architektoniczne i organizacyjne w dostępie do instytucji publicznych, a konkretnie do lokalnych urzędów. Natomiast w przypadku LGI chodziło o kwestie związane z edukacją, rynkiem pracy i pomocą społeczną. W czasie diagnozy uczestnicy i uczestniczki oceniali również kontakt z instytucjami, które zajmują się tą tematyką. Etap ów jest pomocny, a w zasadzie niezbędny, do określenia zakresu zagadnień, nad którymi powinno się pracować. Każda diagnoza składa się z kilku kroków. Po pierwsze należy określić, co już wiemy, czego chcemy się dowiedzieć i w jaki sposób możemy to zrobić (jakich metod użyć). w tym celu opracować trzeba plan badania, który nakreśli główne pytania. Przeprowadzenie diagnozy w ramach projektu LGI wśród osób z niepełnosprawnością miało 3 główne etapy:

- szczegółowe przygotowanie planu wywiadu grupowego² (konkretne pytania, na które chcemy poznać odpowiedź dotyczące tematyki edukacji, rynku pracy, pomocy społecznej);
- przeprowadzenie wywiadu z uczestnikami i uczestniczkami projektu;
- ponowne spotkanie z uczestnikami i uczestniczkami projektu, na którym przedstawione zostały wyniki wywiadu (konkretne problemy). w czasie tego spotkania

2. W metodologii badań społecznych ta technika badawcza nazywa się zogniskowanym wywiadem grupowym (FGI). Można o niej przeczytać np. w książce Dominika Maison *Zogniskowane wywiady grupowe. Jakościowa metoda badań marketingowych*. Wydawnictwo PWN, Warszawa 2007.

uczestnicy i uczestniczki mogli sprawdzić, czy ich wypowiedzi zostały dobrze zrozumiane i czy zgadzają się z wynikami badania.

Przed pierwszym wywiadem przedstawić należy uczestnikom i uczestniczkom zasady badania i jego cel. Warto ustalić, że każdy głos jest tak samo ważny i każdy ma prawo się wypowiedzieć. W celu ułatwienia spisania wywiadu można pokusić się o nagrywanie rozmowy, należy jednak pamiętać, aby o tym fakcie uprzednio poinformować uczestników i uczestniczki wywiadu. Następnie cały wywiad powinien zostać spisany, a jego wyniki przedstawione osobom na kolejnym spotkaniu i raz jeszcze przedyskutowane. Dzięki temu można zwiększyć pewność, że problemy wskazane przez uczestników i uczestniczki zostały przez nas dobrze zrozumiane. W tym samym czasie prowadzić można badanie instytucji za pomocą kwestionariusza zbierającego dane na temat oferowanego wsparcia. W naszym przypadku było to trudne zadanie, ponieważ pomysł pojawił się w trakcie projektu, tuż przed diagnozą, wcześniej nie zakładaliśmy takiej możliwości. Prowadząc taką diagnozę, trzeba jednak się upewnić, że uwzględnimy oba punkty widzenia – zarówno osób z niepełnosprawnością, jak i instytucji. Wyniki diagnozy są punktem wyjścia do dalszych działań w projekcie – przygotowania uczestników i uczestniczek do spotkań konsultacyjnych.

W przypadku projektu UR, czyli audytu dostępności, założyliśmy aktywne metody diagnozowania problemów, w tym badania aktywizujące. Po etapie rekrutacji uczestników i uczestniczek oraz po spotkaniach informacyjnych przeprowadzono spacerów badawczych z uczestnikami i uczestniczkami projektu, którzy reprezentują różne niepełnosprawności – dla każdej z form niepełnosprawności (ruchowa, sensoryczna) należy przeprowadzić je oddzielnie. Podczas nich osoby z niepełnosprawnością wskazały na bariery w dostępie do badanej instytucji, a towarzyszący im badacz notował spostrzeżenia. Uczestnicy i uczestniczki spacerów pełnili rolę ekspertów/ekspertek w zakresie niedostępności instytucji. Ważnym elementem badania jest jawność, a oznacza to, że badane instytucje trzeba wcześniej powiadomić o wydarzeniu.

Ważną wskazówką do opisanego powyżej etapu diagnozy jest zwrócenie uwagi badaczom i badaczkom (realizatorom/realizatorce) działań, aby w projektach zakładających budowanie partnerstwa lub reprezentacji jakiejś grupy społecznej brać pod uwagę zdanie wszystkich interesariuszy i interesariuszek (w naszym przypadku była to wewnętrznie zróżnicowana grupa osób z niepełnosprawnością oraz administracja samorządowa). Tylko w ten sposób unikniemy jednostronnej prezentacji problemu i niepotrzebnych konfliktów między różnymi grupami interesu, które lokalnie są od siebie nierzadko zależne.

PRZYGOTOWANIE GRUPY DO ETAPU KONSULTACJI SPOŁECZNYCH

Pomiędzy etapem diagnozy, która przybrać może formę wywiadu grupowego bądź audytu dostępności a etapem spotkań konsultacyjnych warto przygotować grupę do dobrej analizy nazwanych problemów. Przede wszystkim należy uświadomić grupę, że nie jest ona w stanie zająć się rozwiązaniem wszystkich problemów na raz, dlatego też powinno wybrać się jeden lub dwa problemy i przygotować grupę do prawidłowego i sensownego przedstawienia ich podczas spotkań konsultacyjnych. Przygotowanie grupy do spotkania konsultacyjnego może przybrać formę warsztatów, podczas których z jednej strony integruje się grupę wokół celu jakim jest rozwiązanie danego problemu, z drugiej natomiast zapoznaje się ją z prawidłowym argumentowaniem i umiejętnością powoływania się na zapisy Konwencji ONZ o Prawach Osób Niepełnosprawnych. Na tym etapie zastosowaliśmy również grę mającą na celu pokazanie na czym polegają negocjacje i tzw. strategia *win-win*.

W momencie kiedy grupa jest już przygotowana do spotkania z reprezentacją lokalnych instytucji samorządu terytorialnego, można przejść do organizacji spotkań konsultacyjnych. Należy pamiętać, by informacje o spotkaniu konsultacyjnym przesłać z dużym wyprzedzeniem. Spotkania konsultacyjne mogą przybrać różną formę, w obu przypadkach zastosowaliśmy metodę moderowanej przez osobę z zewnątrz dyskusji pomiędzy stroną społeczną a stroną instytucjonalną. Strona społeczna przedstawiała problem, w zależności od projektu był bądź architektoniczny, bądź związany z brakiem danej usługi społecznej, np. asystenta osoby z niepełnosprawnością, następnie strona instytucjonalna ustosunkowywała się do niego.

W wyniku tej konfrontacji powstawał kompromis w postaci rozwiązania optymalnego dla obu stron. Dobrą praktyką w tym przypadku jest stworzenie tzw. kontraktu społecznego, czyli wiążącego dokumentu, w którym obie strony postanawiają o formie rozwiązania problemu, najlepiej z określeniem terminu, do którego ma być ono wprowadzone. Nie zawsze jednak da się kontrakt wprowadzić. Taka forma kończenia spotkań konsultacyjnych jest prosta w przypadku konsultacji danego rozwiązania architektonicznego zwiększającego dostępność budynku, nie jest jednak tak łatwa w przypadku zmian w lokalnej polityce, takich jak wprowadzenie kosztownej usługi w postaci wspomnianego asystenta. Jeśli grupa decyduje się na krok w kierunku wspólnego, długotrwałego tworzenia lokalnej polityki wraz ze stroną instytucjonalną, warto raczej pomyśleć o określeniu formy takiej współpracy, wypracowaniu zasad działania grupy roboczej. Dobrym rozwiązaniem w tym przypadku może być również skupienie grupy wokół jednego pomysłu, np. z dziedziny lokalnej polityki społecznej (asystent osoby z niepełnosprawnością), i próba nawiązania współpracy po spotkaniach konsultacyjnych z danymi urzędami w celu kontynuowania tych spotkań oraz wypracowania dalszych postanowień.

SUKCESY I NIEDOSZŁE PORAŹKI

Z całą pewnością, poprzedzoną kilkumiesięczną refleksją i wieloma informacjami zwrotnymi, możemy powiedzieć, że dzięki naszym działaniom nastąpiła znaczna poprawa sytuacji osób z niepełnosprawnością w lokalizacjach, w których mieliśmy okazję pracować. Możemy się pochwalić m.in.:

- zwiększeniem pewności siebie wśród uczestników i uczestniczek projektów;
- wzrost wiedzy po obu stronach: osoby z niepełnosprawnością zdobyły wiedzę dotyczącą swoich praw, ale też poznały mechanizmy działania lokalnych urzędów, natomiast przedstawiciele i przedstawicielki samorządu lokalnego znacznie poszerzyli swoją wiedzę na temat osób z niepełnosprawnością i problemów, na które napotykają lokalnie;
- instytucje, które brały udział w naszych działaniach przynajmniej w minimalnym stopniu wprowadziły dostosowania do potrzeb osób z niepełnosprawnością;
- udało nam się zainicjować zawiązanie mini partnerstw wokół konkretnych problemów społecznych dotyczących osób z niepełnosprawnością;
- stworzyliśmy uniwersalny model aktywizacji lokalnej różnych grup społecznych w miastach poniżej 50 tys. mieszkańców.

Mając w pamięci momenty kryzysowe, z jeszcze większą dumą patrzymy na rezultaty naszych działań, bo trzeba wspomnieć, że nie zawsze było łatwo pracować lokalnie. Często towarzyszył nam brak motywacji zarówno ze strony uczestników i uczestniczek, jak i strony samorządowej, mierzyliśmy się z brakiem pewności siebie osób z niepełnosprawnością, którym najpierw pomagaliśmy uwierzyć w ich kompetencje, a dopiero potem mogliśmy z nimi pracować nad merytoryką projektu. Po drodze pojawiły się takie problemy jak brak funduszy czy rozmycie odpowiedzialności instytucjonalnej za konkretne kwestie społeczne. Poza tym zmierzaliśmy się z lokalnymi powiązaniem, zależnościami, które w małej społeczności są oczywiste, a których my, osoby z zewnątrz, nie do końca byliśmy świadomi.

DLACZEGO NAM SIĘ UDAŁO?

Przede wszystkim od samego początku z dużą uwagą zabiegaliśmy o partnerskie traktowanie obu stron. Z szeroko zakrojonej diagnozy lokalnej wyciągnęliśmy wnioski, które pozwoliły nam na działania (zazwyczaj udane) z poszanowaniem lokalnego kontekstu. W razie nieporozumień, które zostały wywołane przy okazji działań projektowych, staraliśmy się mediować i rozwiązywać problem już w zarodku, nierzadko biorąc winę na siebie. A co najważniejsze staraliśmy się jak najwięcej kompetencji i inicjatywy w działaniu przekazać uczestnikom i uczestniczkom projektu, rozwiązaniu problemu kończąc.

Podsumowując – rzetelne i oparte na równouprawnieniu podejście do problemów zapewniło sukces, którym dzielimy się, przekazując dalej model naszej pracy. Mamy nadzieję, że zawarta w nim wiedza pozwoli budować kolejne partnerstwa.

Marcin Górecki – absolwent nauk politycznych, stypendysta Stowarzyszenia GFPS na Uniwersytecie Karola Eberharda w Tübingen i Międzynarodowego Programu Stypendialnego Parlamentu Niemieckiego. Do tej pory zajmował się projektami polsko-niemieckimi i projektami z dziedziny polityki społecznej.

Eliza Gryzko – socjolog, doktorantka w Zakładzie Metod Badania Kultury w Instytucie Stosowanych Nauk Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego. Naukowo zajmuje się ewaluacją w instytucjach kultury. W Federacji MAZOWIA pracowała w projektach związanych ze społecznym wymiarem niepełnosprawności i współpracą międzysektorową

BIBLIOGRAFIA:

Konwencja ONZ o Prawach Osób Niepełnosprawnych (stan prawny na 13 grudnia 2006 r.).

Maison D. (2007), *Jakościowa metoda badań marketingowych*, Warszawa, Wydawnictwo PWN.

PARTNERSTWO W SKALI MAKRO. WSPÓŁPRACA W RAMACH EUROPEJSKIEGO PROGRAMU „MŁODZIEŻ W DZIAŁANIU”

Marcin Czubala

Aktualne więzi pomiędzy państwami członkowskimi zarówno w sensie ekonomicznym, politycznym, jak i społecznym są wynikiem stopniowego pogłębiania procesu integracji jakim jest Unia Europejska. Niestety, powstałe po 2008 roku na arenie międzynarodowej zmiany, spowodowane negatywnymi skutkami kryzysu gospodarczego, ukazały istnienie szeregu niekorzystnych tendencji przejawiających się brakiem zaufania i apatią obywateli.

Wzrost liczby osób, które nie biorą udziału w wyborach do Parlamentu Europejskiego, powstanie ruchów społecznych odrzucających działanie bądź istnienie organizacji jaką jest Unii Europejska, szeroko pojęty eurosceptycyzm oraz brak tożsamości społecznej w kontekście procesu paneuropejskiego to tylko niektóre z przejawów kryzysu politycznego ostatnich lat.

Mimo iż wspomniane zjawiska dotyczą w dużej mierze osób młodych, niewłaściwym byłoby stwierdzenie, że grupa ta nie wykazuje zainteresowania sytuacją polityczną w Europie. Co więcej, to właśnie młodzież okazała się być najbardziej dynamicznym środowiskiem społecznym cechującym się chęcią wprowadzenia reform oraz wpłynięcia na rolę jaką odgrywa UE, ukazując tym samym potrzebę zacieśniania spójności społecznej w jej ramach oraz odnowy zaufania obywateli do projektu unijnej integracji.

Dlatego też, biorąc pod uwagę kontekst złożoności aktualnej sytuacji socjopolitycznej w Europie, zasadniczym celem niniejszej pracy jest szczegółowa analiza projektu WoD2012 jako przykładu współpracy międzysektorowej w kontekście tworzenia tożsamości europej-

skiej wśród młodzieży oraz uwidocznienie znaczenia wspomnianego partnerstwa dla maksymalizacji uzyskanych w ramach tego przedsięwzięcia rezultatów.

W pierwszej kolejności przedstawiono program „Młodzież w działaniu”, który ma na celu nie tylko promowanie aktywnego obywatelstwa młodzieży, wzmacnianie spójności społecznej w Unii Europejskiej czy propagowanie wzajemnego zrozumienia między młodymi ludźmi z różnych krajów, lecz także przyczynienie się do poprawy jakości systemów wspierających działania w zakresie organizacji społeczeństwa obywatelskiego w zakresie działalności młodzieży, a tym samym zwiększanie zakresu roli współpracy międzysektorowej w szeroko rozumianym rozwoju społeczno-gospodarczym państw członkowskich poprzez implementację szerokiej gamy projektów.

Następnie omówiono wdrożony w jego ramach projekt WoD2012, stawiane wobec niego wymagania, określone w nim cele oraz uzyskane efekty. Opisano również proces jego przygotowania, pozytywne aspekty współpracy międzysektorowej oraz napotkane problemy wynikające nie tylko z charakteru samego projektu, ale także kooperacji z jednostkami zewnętrznymi. Dalej przeanalizowano wykorzystanie i funkcjonalność rozwiązania współpracy międzysektorowej w kontekście przedsięwzięcia dla wzmocnienia spójności społecznej europejskiej młodzieży oraz przedstawiono wnioski.

PROGRAM „MŁODZIEŻ W DZIAŁANIU” – CHARAKTERYSTYKA OGÓLNA

Program „Młodzież w działaniu” ustanowiony na podstawie Decyzji nr 1719/2006/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z 15 listopada 2006 roku,¹ był swoistą odpowiedzią Unii Europejskiej na wzrastającą potrzebę promocji aktywnego uczestnictwa młodzieży w społeczeństwie oraz zacieśniania spójności społecznej poprzez propagowanie edukacji pozaformalnej,² tj. nauki odbywającej się w czasie wolnym i niewpisanej w programy oficjalnych jednostek oświaty.

Oparty na doświadczeniach zdobytych w ramach programów „Młodzież dla Europy”, „Wolontariat Europejski” i „MŁODZIEŻ” wspierał nie tylko inicjatywę „Mobilna Młodzież” wdrożoną w ramach aktualnej wieloletniej strategii Europa 2020,³ lecz także wyznaczone w artykule 165 Traktatu o Funkcjonowaniu Unii Europejskiej założenia mówiące m.in. o potrzebie propagowania mobilności studentów i nauczycieli, wzmacniania współpracy między instytucjami edukacyjnymi czy zachęcania młodzieży do uczestnictwa w demokra-

1. Decyzja nr 1719/2006/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 15 listopada 2006 r. ustanawiająca program Młodzież w działaniu na okres 2007-2013, Dz.U. L 327 z 24 listopada 2006 r.

2. Patrz: <http://www.mlodziez.com.pl/pfe/?sloownik&2>

3. Komunikat Komisji Europejskiej, Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającemu włączeniu społecznemu, COM(2010) 2020.

tycznym życiu Europy.⁴

Poprzez wypełnianie wyznaczonych w jego zakresie celów program „Młodzież w działaniu” przyczyniał się również do implementacji nowej strategii w zakresie kooperacji europejskiej odnoszącej się do osób młodych oraz wykorzystania współpracy międzysektorowej w jej ramach jako jednej z czołowych metod realizacji projektów w jego zakresie.

Program ten miał pięć głównych osi (zwanymi akcjami), w ramach których realizowane były poszczególne projekty *non-profit* oraz osiągnięte były wspomniane wcześniej cele:

- Młodzież dla Europy – propagowanie obywatelstwa europejskiego, solidarności i spójności społecznej w Europie poprzez ponadnarodowe inicjatywy i wymiany młodzieżowe;
- Wolontariat europejski – realizacja przez osoby lub grupy osób młodych różnych form wolontariatu podejmowanego na terenie Unii Europejskiej bądź państw partnerskich niebędących jej członkami;
- Młodzież w świecie – głównym celem była promocja tolerancji, zrozumienia międzykulturowego, solidarności, współpracy i partnerstwa w dziedzinie młodzieży na skalę światową;
- Systemy wsparcia młodzieży – tworzenie sieci wymiany informacji, dobrych praktyk i doświadczeń w zakresie pracy z młodzieżą, jak również promowanie innowacyjności i zacieśnianie współpracy między jednostkami pochodzącymi z różnych sektorów (np. młodzieżowymi organizacjami pozarządowymi, instytucjami o charakterze lokalnym czy regionalnym);
- Wsparcie europejskiej współpracy w dziedzinie młodzieży – ustanowienie płaszczyzny dla międzynarodowego dialogu pomiędzy aktorami działającymi w dziedzinie młodzieży, tj. sektorem publicznym państw członkowskich, organizacjami pozarządowymi czy samą młodzieżą, dając tym samym możliwość modelowania kształtu europejskiej polityki dotyczącej osób młodych.

Warto ponadto wspomnieć o ustanowionych w jego ramach priorytetach (stałe, roczne i krajowe). Priorytety stałe (uczestnictwo młodzieży, obywatelstwo europejskie, różnorodność kulturowa oraz włączanie młodzieży z mniejszymi szansami) miały charakter ogólny i obowiązywały na przestrzeni całego okresu programowania 2007–2013. Priorytety roczne (wyznaczone przez Komisję Europejską) oraz priorytety krajowe (określane przez Narodową Agencję), zmieniane w zależności od wybranej osi, przewidziane były na okres dwunastu miesięcy. Jednocześnie pierwsze z nich implementowane były na terenie całej Unii Europejskiej, podczas gdy drugie ograniczały się do terytorium jednego państwa

4. http://ec.europa.eu/youth/tools/documents/guide13_pl.pdf, str.2 (17.08.2014)

członkowskiego.

Ostatecznie system wdrażania programu „Młodzież w działaniu” oparty został na zasadzie decentralizacji. Głównym zamierzeniem takiego działania była jak najbliższa współpraca pomiędzy Agencjami Narodowymi i beneficjentami, a także dostosowanie planowanych przedsięwzięć do realiów poszczególnych państw członkowskich i potrzeb działających na ich terenie aktorów. Mimo to, w celu zapewnienia spójności jego realizacji na szczeblu ogólnospółnotowym, ostateczną odpowiedzialność za programowanie, zarządzanie, monitorowanie i ewaluację analizowanego programu przekazano Komisji Europejskiej.

PROJEKT „WORKSHOP ON DEMOCRACY 2012”

Projekt WoD2012 został wdrożony w ramach Akcji 1.3, Młodzież w Demokracji Programu „Młodzież w działaniu”. Zrealizowano go na terenie Wspólnoty Madrytu, w okresie od 1 sierpnia 2012 r. do 30 września 2013 r.

Wypełnione w jego ramach priorytety obejmowały działania na rzecz promocji unijnego obywatelstwa wśród osób młodych, umacniania spójności społecznej w Europie i współpracy w dziedzinie młodzieży, a także wspierania partnerstwa pomiędzy grupą społeczną a jednostkami władz publicznych, opierając tym samym jego planowanie, przygotowanie i implementację na metodzie współpracy międzysektorowej.

Do realizacji zaangażowano jednostki sektora organizacji pozarządowych reprezentowanego przez sześć organizacji młodzieżowych pochodzących z Hiszpanii (JEF Madrid i JEF Catalunya), Włoch (GRAFFIO – Soc. Coop. Sociale i Gioventù Federalista Europea), Belgii (JEF Belgium i Young European Federalists) oraz Bułgarii (EUni Partners oraz Citizens’ Initiative for Active Democracy)⁵. W ramach uzyskanego dofinansowania akceptacja partnerów z sektora pozarządowego oparta została na spełnieniu wymogu udziału dwóch organizacji z danego państwa członkowskiego. W wyniku konieczności jego realizacji niemożliwym było włączenie do projektu dwóch organizacji pochodzących z Chorwacji i Niemiec.

Do współpracy zaproszono także podmioty sektora rządowego, tj. trzy placówki edukacyjne i naukowe (Universidad Alcalá de Henares, Instituto de Educación Secundaria IES María Zambrano oraz IES Butarque) mieszczące się na terenie Wspólnoty Madrytu.

Projekt WoD2012 miał charakter wielofazowy. Pierwszym etapem był międzynarodowy warsztat zrealizowany między 7 a 11 listopada 2012 r. na Uniwersytecie Alcalá de Henares

5. Odbiorcami projektu byli członkowie wymienionych organizacji pochodzący z Niemiec, Grecji, Włoch, Hiszpanii, Węgier, Czech, Bułgarii, Francji oraz Belgii, a także osoby trzecie nie powiązane bezpośrednio z wymienionymi jednostkami, jak np. studenci Uniwersytetu Alcalá de Henares.

(Madryt). Miał on formę międzynarodowego seminarium, które podzielone zostało na dwie części. W trakcie pierwszej z nich uczestnicy zgrupowani w wielokulturowe zespoły przyswajali najważniejsze pojęcia i mechanizmy dotyczące procesu podejmowania decyzji oraz funkcjonowania systemu, jakim jest demokracja. W drugiej części zostali oni zaproszeni do dyskusji, której celem było wskazanie alternatywnych rozwiązań i mechanizmów poprawy funkcjonowania wspomnianego systemu oraz sposobów na zachęcenie młodych ludzi do udziału w istniejących procesach o charakterze społecznym i politycznym.

Na tym etapie projektu utworzone zostały także cztery grupy robocze:

- Europa w szkole – uczestnicy pierwszej grupy zdecydowali, iż najlepszym sposobem na uzyskanie zmian w ramach Unii Europejskiej jest dotarcie do potencjalnych wyborców, tj. młodzieży, z której znaczna większość w 2014 roku miała brać udział w wyborach do Parlamentu Europejskiego po raz pierwszy w życiu. Zaproponowano również przygotowanie serii materiałów dydaktycznych, ich przetłumaczenie oraz rozpowszechnienie na terenie wszystkich krajów członkowskich poprzez istniejące kanały wymiany informacji;
- Parlament Europejski i demokracja – zadaniem członków było opracowanie manifestu na rzecz pełniejszej działalności demokratycznej instytucji UE;
- Kontakt z europosłami – grupa ta skupiła się na organizacji kontaktu z europosłami w celu przesłania im wcześniej przygotowanych dokumentów oraz opracowanego manifestu;
- Komunikacja – praca grupy polegała na umożliwieniu jak najszerszej dyfuzji wyników projektu oraz jego promocji.

Drugi etap projektu to dwufazowy zestaw działań, których celem było przygotowanie serii materiałów multimedialnych (w formie wideo, wywiadów, albumów fotograficznych itp.) oraz rozwój kampanii społecznych i medialnych. W ramach pierwszej z nich przeprowadzono szereg działań przygotowawczych służących skontaktowaniu organizatorów z uczestnikami, aby po rozpoczęciu seminarium mogli pracować, mając już wcześniej utworzoną bazę kontaktową. Z kolei druga faza była kontynuacją działalności wdrożonej w zakresie grup roboczych za pośrednictwem kanałów internetowych.

Ostatnim, trzecim etapem była promocja samego projektu oraz jego wyników. W tym celu wykorzystano sieci społecznościowe, takie jak Facebook i Twitter, a także stronę internetową JEF Madrid i uczestnictwo w programie radiowym „Europa Abierta”. Jednocześnie przedstawiono uzyskane rezultaty w ramach Network for Intercultural Communication, organizacji JEF i UEF oraz ich poszczególnych sekcji narodowych, jak również opracowano dokumenty Creative Commons upowszechnione następnie poprzez platformę SALTO.

Ostatecznie projekt poddany został bieżącej ocenie uczestników i organizatorów na podstawie kryteriów własnych oraz końcowej ewaluacji kontrolnej Instituto de la Juventud de España w celu określenia stopnia wypełnienia postawionych dla realizacji projektu kryteriów Komisji Europejskiej. O ile ta ostatnia miała charakter obowiązkowy, bieżąca ewaluacja podjęta w trakcie trwania projektu miała na celu poprawę jego realizacji oraz korektę zaistniałych błędów wynikających ze specyfiki realizowanej współpracy międzysektorowej i jej operacyjnego oddziaływania. W obydwu przypadkach uzyskana ocena końcowa była pozytywna, a sam projekt osiągnął wyznaczone cele i spełnił oczekiwania uczestników oraz narodowej agencji ewaluacyjnej.

W wyniku realizacji projektu wdrożono również działanie „Europa w szkole” będące serią wizyt studyjnych w liceach ogólnokształcących na terenie Wspólnoty Autonomicznej Madrytu, aby promować wśród uczniów lepsze zrozumienie instytucji UE, tożsamości europejskiej i istoty demokratycznego uczestnictwa, jak również podjęto współpracę z niemiecką organizacją Europe’s Youth on the Move, wraz z którą zrealizowano odrębny projekt „Fearful Visions – Visionary Ideas”.

WSPÓŁPRACA MIĘDZYSEKTOROWA W RAMACH PROJEKTU WOD2012

Realizacja przedstawionego projektu, będąca przejawem partnerstwa projektowego, oparta została na metodzie współpracy międzysektorowej w celu zwiększenia skuteczności podjętych działań. Specyfika i wymogi stawiane w ramach uzyskanej dotacji oraz wskazanie JEF Madrid, jako jedynego podmiotu prawnie odpowiedzialnego za jego wdrożenie silnie wpłynęło na rozwój relacji i hierarchię pomiędzy podmiotami uczestniczącymi.

JEF Madrid przyjęła pozycję lidera wnosząc *know-how*, określając efekty spodziewanego partnerstwa, identyfikując i inicjując współpracę z resztą jednostek, negocjując porozumienie partnerskie, wdrażając i nadzorując realizację zaplanowanych działań oraz uczestnicząc w końcowej ocenie i ewaluacji zrealizowanego przedsięwzięcia. Centralizacja procesu decyzyjnego, autodeterminacja członków organizacji JEF Madrid, a także ich doświadczenie uzyskane przy organizacji innych projektów okazało się kluczowe nie tylko w procesie planistycznym całego przedsięwzięcia, lecz także przy organizacji działań ułatwiających logistykę w ramach samego WoD2012 oraz tych powarsztatowych.

Pozostali partnerzy (zarówno członkowie sektora pozarządowego, jak i publicznego) będący stronami projektu przybrali raczej charakter receptywny, chociaż intensywność ich uczestnictwa była zmienna w zależności od etapu realizowanego projektu.

Zawarta współpraca miała charakter w pełni sformalizowany. W celu poprawy skuteczności podjętego działania, a także lepszego wykorzystania możliwości i zasobów prze-

znaczonych na realizację projektu WoD2012 zdecydowano się na szczegółowe określenie podziału zadań. Tym samym rola sektora pozarządowego oparta została w dużej mierze na uczestnictwie w zaprogramowaniu międzynarodowego warsztatu, ustanowieniu kontaktu pomiędzy organizatorami i uczestnikami projektu, przygotowaniu dokumentów warsztatowych oraz materiałów multimedialnych potrzebnych do realizacji przyszłych kampanii społecznych i multimedialnych, ostatecznej promocji projektu oraz uzyskanych w jego ramach rezultatów, a także realizacji działań o charakterze organizacyjnym (np. pozyskanie i rejestracja uczestników).

Ich działalność na etapie poprzedzającym sam warsztat oraz w jego trakcie była na wysokim poziomie. Organizmy partnerskie sektora pozarządowego wypełniły większość przypisanych im zadań. Ustanowiony system liderów/trenerów młodzieżowych, będących zarazem przedstawicielami swoich jednostek macierzystych, ułatwił znacznie koordynację i właściwe wypełnienie kolejnych działań w ramach implementowanego projektu. Z drugiej strony zauważyć należy brak ich zaangażowania na końcowym etapie projektu, tj. jego ewaluacji oraz promocji uzyskanych rezultatów.

Pasywność sektora publicznego objawiła się z kolei brakiem wpływu na formę i treść wdrożonego przedsięwzięcia, ograniczając się tym samym do wsparcia logistycznego i instytucjonalnego pracy pozostałych jednostek. Wśród przypisanych mu zadań znalazła się rezerwacja i udostępnienie obiektów i sprzętu potrzebnego do przeprowadzenia międzynarodowego warsztatu, rozpowszechnienie i promocja samego projektu w jego początkowej fazie oraz aktywne poszukiwanie uczestników.

W obydwu przypadkach role poszczególnych podmiotów przenikały się i uzupełniały. Jednocześnie wszelkie niedociągnięcia i brak zaangażowania partnerów na konkretnych etapach implementacji projektu kompensowany był działalnością jednostki kierującej, tj. JEF Madrid.

Jeżeli chodzi o pozostałe działania podjęte w ramach projektu, tj. udział w programie „Europa Abierta”, przedstawienie wyników zrealizowanego przedsięwzięcia w ramach Network for Intercultural Communication i JEF/UEF, a także publikacja dokumentów Creative Commons na portalu SALTO, to ich realizacja oparta została na partnerstwie nieformalizowanym. Wypełnienie działań przypadło w pełni JEF Madrid, chociaż jej przynależność do sieci JEF Europe ułatwiło znacznie ich realizację.

Warto także wspomnieć o roli Instituto de la Juventud (INJUVE). Jako jednostka krajowa rozliczająca w imieniu Komisji Europejskiej JEF Madrid z wdrożonego projektu, od samego początku udzieliła mu potrzebnych informacji i rad na temat procedur, ustalonych w ramach przyznanej dotacji wymogów itp. Mimo zaistniałej relacji, partnerstwo to nie zostało sfor-

malizowane z racji rodzaju zależności instytucjonalnej obu organizmów oraz nadrzędności Instituto de la Juventud.

Równolegle, mimo iż sposób komunikacji pomiędzy jednostkami z poszczególnych sektorów dopasowywany był na bieżąco do poszczególnych etapów opisanego przedsięwzięcia, w wyniku szerokiej internacjonalizacji charakteru projektu WoD2012, zrealizowanych działań oraz ograniczeń budżetowych kontakt e-mailowy i przez Skype okazał się najbardziej wskazaną drogą komunikacji pomiędzy poszczególnymi stronami. Aby zapewnić jego właściwe przygotowanie, w przypadku partnerów z sektora pozarządowego, określono ścisły harmonogram rozmów roboczych pomiędzy liderami organizacji w celu ustalenia wspólnej wizji projektu i przyjęcia najlepszych rozwiązań dla jego powodzenia. Na dalszych etapach implementacji przedsięwzięcia wykorzystano obecność ich przedstawicieli dla przeprowadzenia spotkań organizacyjnych *in situ*, podczas gdy w jego końcowej fazie powrócono do wykorzystania poczty elektronicznej itp.

Jeżeli chodzi o partnerskie jednostki naukowe i edukacyjne, to przeprowadzono szereg oddzielnych spotkań i rozmów telefonicznych o charakterze formalnym, mających za zadanie określenie planowanej współpracy oraz zwiększenie ich zaangażowania w realizację projektu. Zarazem w żadnym z wymienionych przypadków nie opracowano oficjalnych dokumentów lub stenogramów spotkań, co było wynikiem obopólnego zaufania oraz potwierdzenia podjętych między ich przedstawicielami decyzji na drodze e-mailowej.

W drożenie analizowanego projektu bez uzyskanej dotacji, partycypacji sektora pozarządowego bądź publicznego, mimo iż możliwe, wpłynęłoby negatywnie na uzyskanie większości z wyznaczonych w jego ramach celów. Nieotrzymanie unijnego dofinansowania połączone z brakiem udziału organizacji młodzieżowych z innych krajów członkowskich Unii Europejskiej obniżyłoby znacznie standard samego projektu oraz zakres jego oddziaływania. Niemożliwym byłoby także zaproszenie uczestników spoza regionu Wspólnoty Madrytu i realizacja szeregu działań powarsztatowych (kampania społeczna czy przygotowanie i publikacja dokumentów Creative Commons). Jednocześnie bez udziału sektora publicznego nie osiągnięto by tak szerokiego spektrum odbiorców zarówno bezpośrednich, jaki i pośrednich oraz ucierpiałyby dwie inicjatywy partnerskie wdrożone w trakcie i po realizacji samego projektu, tj. „Europa w szkole” i „Fearful Visions – Visionary Ideas”.

Tym samym, w przypadku nie wykorzystania rozwiązania współpracy międzysektorowej, brak zdolności finansowej oraz ograniczone możliwości logistyczne JEF Madrid doprowadziłoby do implementacji analizowanego projektu na dużo mniejszą skalę bądź jego zaniechania.

PROBLEMY I OSIĄGNIĘTE CELE

Podczas realizacji projektu napotkano na szereg problemów. Pierwszym z nich okazał się być jeden z wymogów uzyskania dotacji w ramach programu „Młodzież w działaniu” mówiący o potrzebie zapewnienia co najmniej dwóch organizacji pozarządowych z danego państwa członkowskiego. Z punktu widzenia realizacji danego przedsięwzięcia, a także poszerzenia zakresu współpracy międzysektorowej uważamy, iż wspomniana klauzula ogranicza znacznie elastyczność doboru partnerów i wpływa negatywnie na jakość wdrażanych projektów. Tym samym w przypadku WoD2012 niemożliwym okazała się inkluzja dwóch podmiotów – niemieckiego i chorwackiego.

Uznanie w oczach Komisji Europejskiej przedstawionego wniosku jako deklaracji partnerstwa między organizacjami, brak ściślejszego określenia pojęcia „współpracy” w jego ramach, a także fakt, iż jednostka przedstawiająca projekt przyjmuje na siebie ostateczną odpowiedzialność za jego wdrożenie również nie były bez znaczenia. Bez wątpienia spełnienie wspomnianych warunków wpłynęło negatywnie na relacje pomiędzy poszczególnymi partnerami z powodu odgórnego narzucenia swoistej hierarchii w relacjach między nimi. W efekcie niemożliwym było zachowanie zasady pełnej równości w dzieleniu odpowiedzialności, ryzyka i korzyści przez strony zawartej współpracy, co przejawiało się pasywnością niektórych organizacji – stron (szczególnie w drugiej i trzeciej fazie realizacji projektu), dając upust zjawisku zrzucania odpowiedzialności.

W przypadku sektora publicznego możemy powiedzieć również o braku szerszego zainteresowania ostatecznym kształtem projektu. Wbrew popularnej opinii o dominacji jednostek władz publicznych w zakresie podejmowanej współpracy międzysektorowej, podmioty edukacyjne i naukowe, które wzięły udział w opisanym przedsięwzięciu, przyjęły pozycję raczej receptywną powodując, iż momentami współpraca sprawiała wrażenie wymuszonej. Większe zaangażowanie byłoby niezmiernie wartościowe nie tylko dla podniesienia jakości całego przedsięwzięcia, lecz także promocji uzyskanych w jego ramach rezultatów.

Kolejnym problemem okazał się międzynarodowy kontekst samego projektu, który częściowo wpłynął negatywnie na przebieg podjętego partnerstwa. Niemożność realizacji spotkań *in situ*, brak bezpośredniego kontaktu osobistego, a także konieczność użycia kanałów internetowych w celu komunikacji pomiędzy liderami poszczególnych jednostek uczestniczących (odmiennie niż w przypadku przedsięwzięć realizowanych w obrębie jednego państwa lub regionu) spowodowało opóźnienia w harmonogramie realizacji analizowanego projektu, nie tylko utrudniając podjętą współpracę, lecz także osłabiając więzi pomiędzy wspomnianymi reprezentantami, a tym samym odbijając się negatywnie na globalnej realizacji samego przedsięwzięcia. Także nieobecność zewnętrznych ekspertów i animatorów partnerstwa spowodowała przejęcie podejmowanych przez nich działań przez jed-

nostkę dominują, tj. JEF Madrid, co nie do końca można uznać za korzystne dla potencjału WoD2012.

Jednocześnie warto wskazać pozytywne aspekty wdrożonego projektu i podjęcia w jego ramach współpracy międzysektorowej. Pierwszym z nich był rozwój szeroko pojętego kapitału ludzkiego. Zrealizowane szkolenie połączone z wymianą bez wątpienia zwiększyło świadomość obywatelską nie tylko samych organizatorów, lecz także uczestników projektu WoD2012, przyczyniając się tym samym do tworzenia stabilnego obywatelstwa i zacieśniania spójności społecznej w Europie.

Podjęta współpraca i jej charakter pozwoliły również na bardziej efektywną komunikację organizacji – stron oraz na poprawę zarządzania realizowanego projektu. Tym samym poszerzono zainteresowanie priorytetami poszczególnych partnerów, uelastyczniono metodykę rozstrzygania sporów w ramach projektu, a także poprawiono procedury wewnętrzne dotyczące jego ewaluacji

Zawarte partnerstwo pozwoliło także na lepszy dostęp do informacji i zasobów finansowych, a także redukcji kosztów całego przedsięwzięcia, zwiększając tym samym efektywność działania jego poszczególnych członków na różnych etapach implementowanego projektu oraz powodując poprawę jego ogólnej skuteczności.

Ostatecznie zwiększone zostało także uznanie i wiarygodność organizacji – partnerów projektu (w szczególności JEF Madrid) co przełożyło się na trwałość, efektywności i skalę oddziaływania podjętej współpracy, jak również na poprawę ich reputacji oraz realizację kolejnych przedsięwzięć poza projektem WoD2012 (np. „Europa w szkole” i „Fearful Visions – Visionary Ideas”).

WNIOSKI

Unia Europejska jest jednym z głównych ośrodków politycznych i gospodarczych na świecie skupiającym pod swoją jurysdykcją ponad 500 milionów osób pochodzących z dwudziestu ośmiu państw członkowskich. Mimo to, występująca w jej ramach niejednorodność społeczna oraz kontekst złożoności aktualnej sytuacji socjopolitycznej w Europie zagraża jej sile jako lidera na arenie międzynarodowej.

Dlatego też w odpowiedzi na wzrastającą potrzebę promocji aktywnego uczestnictwa osób młodych w społeczeństwie oraz zacieśniania spójności społecznej w UE wdrożono na przestrzeni okresu 2007–2013 program „Młodzież w działaniu”.

Zrealizowany w jego ramach projekt „Workshop on Democracy 2012” miał na celu nie tyl-

ko dostarczenie młodzieży teoretycznej wiedzy na temat mechanizmów rządzących demokracją, promowanie umiejętności praktycznych związanych z procesami demokratycznymi i przybliżenie zasad funkcjonowania mechanizmów demokratycznych Unii Europejskiej i ich oceny, lecz przede wszystkim przyczynienie się do wzrostu świadomości młodych Europejczyków pochodzących z różnych krajów na temat ich podobieństw i różnic oraz spowodowania refleksji nad europejską świadomością demokratyczną.

Wykorzystana współpraca międzysektorowa oparta na zawiązaniu partnerstwa przez jednostki pochodzące ze środowisk pozarządowych i publicznych pozwoliła na lepsze wykorzystanie zasobów, rozwój uzyskanych wcześniej doświadczeń, a także opracowanie śmiałych i spójnych rozwiązań dla istniejącego problemu niskiej spójności społecznej w Europie.

Partnerstwo miało znaczący wpływ na pozytywną realizację projektu, pozwalając na maksymalizację uzyskanych w ramach przedsięwzięcia rezultatów oraz przyczyniając się do rozwoju i zacieśniania tożsamości europejskiej wśród młodzieży.

Marcin Roman Czubala – doktorant nauk politycznych w Universidad Complutense de Madrid, magister europeistyki, WDiNP, Uniwersytet Warszawski 2010. Ukończył studia podyplomowe „International Politics: Sector and Area Studies” na Uniwersytecie Complutense w Madrycie, gdzie przygotowuje swoją rozprawę doktorską na temat wpływu absorpcji funduszy europejskich na rozwój regionalny Mazowsza. Zainteresowania badawcze: polityka spójności Unii Europejskiej, ewaluacja programów i projektów UE, pozyskiwanie funduszy, źródła informacji o funduszach, praktyczne problemy współczesnej UE, zarządzanie gospodarcze w UE.

E-mail: mczubala@uclm.es

Telefon: +34 622-796-961

BIBLIOGRAFIA

Decyzja nr 1719/2006/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 15 listopada 2006 r. ustanawiająca program „Młodzież w działaniu” na lata 2007 - 2013, Dz.U. L 327 z 24 listopada 2006 r.

Komisja Europejska (2010), *Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, COM(2010) 2020.

Przewodnik po programie „Młodzież w działaniu”, http://ec.europa.eu/youth/tools/documents/guide13_pl.pdf

Kazior B., Jarzębska A. (2004), *Grupy Partnerskie – od idei współdziałania. Poradnik Praktyczny*, Kraków, Fundacja Partnerstwo dla Środowiska.

Hurrell S., Hussain-Khaliq S., Tennyson R., (2010), *Studium przypadku – poradnik*, Kraków, Fundacja Partnerstwo dla Środowiska.

Tennyson R., (2006), *Poradnik partnerstwa*, Kraków, Fundacja Partnerstwo dla Środowiska.

(Pozaformalna Edukacja: <http://www.mlodziej.com.pl/pfe/?sloowniczek,2>

PARTNERSTWO JAKO NARZĘDZIE ROZWOJU: ZINTEGROWANE INWESTYCJE TERYTORIALNE NA TLE DOŚWIADCZEŃ M.ST. WARSZAWY

Monika Kordek

W ramach polityki spójności Unii Europejskiej na lata 2014-2020 pojawiły się nowe instrumenty pozwalające skuteczniej aniżeli dotychczas wykorzystywać środki funduszy unijnych. Jednym z tych instrumentów, o którym traktuje niniejszy artykuł są Zintegrowane Inwestycje Terytorialne (ZIT) adresowane do miast i miejskich obszarów funkcjonalnych.

W najbliższej perspektywie finansowej Unii Europejskiej ZIT-y będą miały realny wpływ na przeobrażenia w przestrzeni miast i ich bezpośrednim otoczeniu. Dlatego warto przyjrzeć się dokładniej genezie ich powstania.

Zintegrowane Inwestycje Terytorialne są nowatorskim rozwiązaniem, którego programowanie przebiega na poziomie lokalnym i regionalnym. W proces ten dość pręźnie zaangażowały się miasta wojewódzkie, które są głównym adresatem instrumentu wspierającego rozwój i współpracę terytorialną.

Programowanie nowego instrumentu ZIT służącego rozwojowi miast jest dość trudne w sytuacji krótkiego czasu na jego uruchomienie i zmieniających się uwarunkowań decyzyjnych na poziomie krajowym. Można powiedzieć, że miasta, będąc organizatorem procesu programowania ZIT, swoje prace rozpoczęły pomimo braku jasno określonych ram formalno-prawnych czy wyklarowanej koncepcji nowego instrumentu.

Ponieważ podejmowane ustalenia dotyczące ZIT są zmienne i cały czas ewoluują w zakresie rozwiązań implementacyjnych, przedstawione podejście należy traktować w kategoriach poznawczych.

Należy zatem postawić zasadniczą kwestię dla dociekań w niniejszym artykule, czym *de facto* są Zintegrowane Inwestycje Terytorialne i jaki będą miały wpływ na rozwój miasta i otoczenia oraz jak zmienią dotychczasowe podejście do zarządzania miastem. Na potrzeby wieloaspektowej analizy zagadnienia przedstawiono szerszy kontekst na przykładzie doświadczeń z programowania ZIT w Warszawskim Obszarze Funkcjonalnym.

POLITYKA SPÓJNOŚCI A ROZWÓJ DUŻEGO MIASTA

Polityka spójności wspiera harmonijny rozwój całej Unii Europejskiej i jej regionów oraz zmniejsza dysproporcje w ich poziomach rozwoju. Jest narzędziem wspierania wzrostu, którego ramy określa unijna strategia społeczno-gospodarcza Europa 2020 – strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu. Polityka ta nabiera coraz większego znaczenia w Unii Europejskiej, o czym świadczy stopniowy, choć minimalny, wzrost nakładów na politykę spójności w budżecie Unii na lata 2014–2020. Można więc stwierdzić, że polityka spójności postrzegana jest jako skuteczna, efektywna i terytorialnie zróżnicowana odpowiedź na wyzwania rozwojowe Unii Europejskiej (Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2011, s. 2).

Polityka spójności UE ewoluuje od polityki skupionej *stricte* na regionach, do polityki ukierunkowanej terytorialnie, wrażliwą na problemy obszarów funkcjonalnych, w tym obszarów miejskich (Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2011b). Bezpośrednią przyczyną tej zmiany jest wzrost znaczenia miast europejskich, w których żyje 75% mieszkańców kontynentu, gdzie powstaje 85% europejskiego PKB, i konsumowane jest 80% energii. Miasta są ośrodkami kreatywności i innowacyjności, chłonnymi rynkami pracy, ośrodkami edukacji i kultury. Jednak ze względu na duże zróżnicowania etniczne i kulturowe generują specyficzne problemy, co widoczne jest zwłaszcza w miastach zachodnioeuropejskich.

Analiza treści rozporządzeń Parlamentu Europejskiego i Rady (UE), które zostały wydane 17 grudnia 2013 r.¹ wskazuje, iż wprowadzono nowe rozwiązania adresowane wprost do miast, których znaczenie w rozwoju całej Unii zidentyfikował V Raport Kohezyjny.

Jednym z zaproponowanych przez Komisję Europejską rozwiązań są Zintegrowane Inwestycje Terytorialne. Jest to instrument służący rozwiązywaniu problemów, które

1. Rozporządzenia nr 1301/2013 https://www.mir.gov.pl/fundusze/Fundusze_Europejskie_2014_2020/Documents/Rozporzadzenie_PE_EFRR_2014_2020.pdf oraz 1303/2013 https://www.mir.gov.pl/fundusze/Fundusze_Europejskie_2014_2020/Documents/Rozporzadzenie_PE_ogolne_2014_2020.pdf

występują w miastach i miejskich obszarach funkcjonalnych. Wsparcie tych obszarów w ramach polityki spójności ma być kierowane z poziomu krajowego na zintegrowane działania wynikające ze strategii rozwoju obszarów miejskich bądź innych strategii lub paktów terytorialnych.

METROPOLIE W DOKUMENTACH RZĄDOWYCH

Polityka rozwoju jest polityką publiczną, której misją jest zapewnienie długotrwałego i samo-
podtrzymującego rozwoju kraju lub terytorium. Jednym z wymiarów polityki rozwoju jest świadome oddziaływanie na przestrzeń. Powinna mieć ona zatem charakter zintegrowany i dotyczyć trzech wymiarów – społecznego, gospodarczego i przestrzennego (Markowski, 2011, s. 7–8).

Egzemplifikacją nowego paradygmatu polityki rozwoju są przygotowane pod nową perspektywę finansową UE dokumenty rządowe silnie akcentujące zintegrowane podejście do rozwoju i aspekt przestrzenny. Tworzą one zintegrowany układ, nazywany zintegrowanym modelem zarządzania rozwojem, zapewniający spójność wszystkich polityk sektorowych, dziedzinowych i regionalnych, dający możliwość włączenia w realizację celów polityki rozwoju wszystkich poziomów administracji publicznej w myśl zasady *multilevel governance*.

W tak zaprojektowanym systemie wielopoziomowego zarządzania niewątpliwie nowym aktorem są metropolie. Duże miasta i ich obszary funkcjonalne zamieszkuje bowiem około 80% ludności Polski. Wśród polskich miast największym ośrodkiem jest Warszawa zaliczana do grupy 76 najważniejszych ośrodków miejskich Europy – tzw. MEGA według metodologii ESPON. Warszawa generuje 13,5% krajowego PKB, tworząc rynek pracy dla prawie 4 mln osób (OECD, 2011), a mieszka w niej 4,5% ludności kraju.

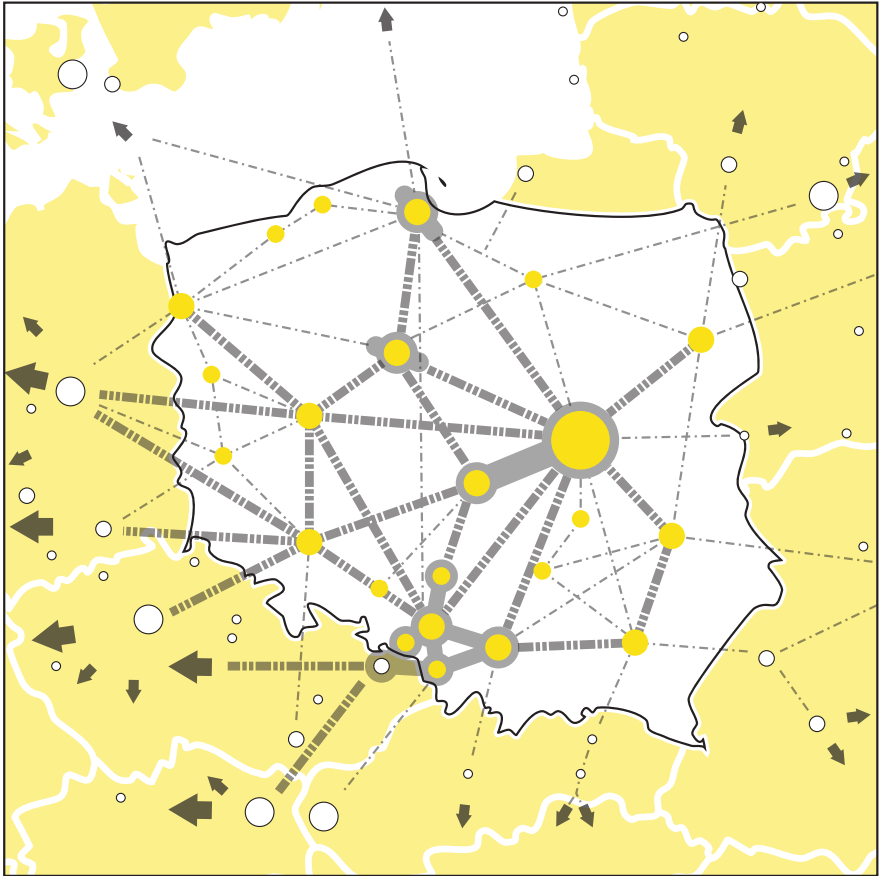
Uwarunkowania te sprawiły, że znaczenie miast wreszcie dostrzeżono w polityce rozwoju. Odpowiednie zapisy dotyczące miast i sposobu kształtowania polityk wobec obszarów miejskich odnaleźć można w opracowanych dokumentach rządowych – Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2010–2020 (KSRR) i Koncepcji Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030 (KPZK). W dokumentach tych wprowadzono konkretne zapisy odnoszące się do największych miast kraju – metropolii. Mówi się, że w obecnych warunkach rozwojowych największe ośrodki miejskie wraz z obszarem funkcjonalnym są motorami rozwoju kraju i jego poszczególnych regionów, będąc ośrodkami strategicznej interwencji władz. Państwo we wzmacnianiu funkcji metropolitalnych miast wojewódzkich i integracji ich obszarów funkcjonalnych widzi szansę na rozwój poszczególnych regionów kraju oraz wzrost ich pozycji w skali krajowej i międzynarodowej (Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2010, s. 75).

Jeden z kierunków działań Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego został wprost zaprojektowany dla metropolii warszawskiej. Stolica w 2020 roku ma być lepiej skomunikowana ze wszystkimi miastami wojewódzkimi i europejskimi. Planowana jest budowa wewnętrznego systemu transportowego w ramach jej obszaru funkcjonalnego, a także integracja dostarczania różnych usług publicznych. Metropolia ma otrzymać wsparcie na rozbudowę bazy służącej lokowaniu międzynarodowych i krajowych funkcji politycznych, a także bazy naukowej służącej gospodarce. W KSRR równie dużo uwagi poświęca się znaczeniu pozostałych miast wojewódzkich, których zadaniem ma być rozprzestrzenianie procesów rozwojowych na cały kraj.

Wizja opracowana w koncepcji Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030 ma charakter futurystyczny. Matrycą dla rozwoju polskiej przestrzeni jest bowiem policentryczna metropolia sieciowa. Poszczególne jej elementy, a więc miasta, stanowią węzły metropolii sieciowej połączone efektywną siecią transportową i teleinformatyczną (Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2011a, s. 38). Kluczowym elementem tego układu jest Warszawa określana jako rdzeń metropolii sieciowej wraz z innymi jedenastoma ośrodkami metropolitalnymi.

W koncepcji rozwoju przestrzeni Polski wyznaczono specyficzną rolę miastom ze stolicą na czele. Warszawa uznawana za potencjalną metropolię europejską typu MEGA według ESPON, otrzymać ma dalsze wsparcie na rozwój funkcji metropolitalnych, podobnie jak inne główne ośrodki miejskie w Polsce.

Punktem odniesienia tworzonych dokumentów na poziomie rządowym stały się problemy i wyzwania miast oraz terenów zurbanizowanych. Dokumenty te określają różne aspekty działań rozwojowych adresowanych do obszarów miejskich. Poza sygnałnie przywołanymi zapisami KSRR i KPZK należy wspomnieć również o odrębnie opracowanym dokumencie rządowym określającym politykę wobec miast. Jest nim Krajowa Polityka Miejska (Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2013a), zawierająca zbiór zasad, celów rozwojowych i sposobów ich realizacji zaadresowanych do wszystkich miast bez względu na wielkość i znaczenie gospodarcze. Jest to dokument określający planowane działania administracji rządowej ukierunkowane terytorialnie, służące zrównoważonemu rozwojowi miast i obszarów funkcjonalnych oraz wykorzystaniu ich potencjałów w procesach rozwoju kraju. W dokumencie skoncentrowano się na najważniejszych zagadnieniach, które są priorytetowe dla wszystkich miast. W konstrukcji dokumentu odnaleźć można wątki tematyczne dla nich wspólne, na przykład: sposób kształtowania przestrzeni miast, partycypacja w procesach miejskich, transport publiczny i mobilność, niska emisja dwutlenku węgla, rewitalizacja, polityka inwestycyjna i rozwój gospodarczy, ochrona środowiska, wyzwania demograficzne (starzenie się społeczeństwa), zarządzanie obszarami miejskimi.



Istniejące powiązania funkcjonalne

- ▬▬▬ podstawowe
- - - - uzupełniające
- powiązania wybitnie jednokierunkowe

Kierunki międzynarodowych powiązań funkcjonalnych

- ➡ podstawowe
- ➡ uzupełniające

Rysunek 1. Kierunki integracji polskiej przestrzeni.
 Źródło: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2011a

Trzeba mieć świadomość, że polityka miejska powinna być rozumiana szerzej aniżeli miało to miejsce dotychczas. Ma ona bowiem charakter zintegrowany i obejmuje nie tylko planowanie przestrzenne czy urbanistykę, ale także zagadnienia rozwoju społeczno-gospodar-

czego oraz odpowiednie rozwiązania prawne i instytucjonalne. W takim wymiarze polityka miejska w Polsce jeszcze nigdy nie funkcjonowała, o czym świadczą prace nad jej konceptualizacją (Żuber, 2011).

W tworzonej obecnie Krajowej Polityce Miejskiej wskazuje się wprost, że instrumentem silnie przyczyniającym się do zbudowania trwałej platformy zarządzania obszarem funkcjonalnym miast wojewódzkich będą Zintegrowane Inwestycje Terytorialne (Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, 2014a, s. 125). Jednakże warunkiem ich realizacji jest udokumentowana chęć współpracy jednostek samorządu terytorialnego (JST), stworzenie strategii ZIT oraz propozycji projektów zintegrowanych. Właśnie tej tematyce będzie poświęcona dalsza, praktyczna część niniejszej analizy.

KONCEPCJA ZINTEGROWANYCH INWESTYCJI TERYTORIALNYCH – UJĘCIE TEORETYCZNE

Z instrumentem Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych polskie miasta wiążą duże nadzieje w odróżnieniu od pozostałych miast europejskich, które generalnie nie są zainteresowane jego wdrażaniem. Instrument ten jest bowiem prekursorskim rozwiązaniem dającym ogromne możliwości. Został skierowany przede wszystkim do miast wojewódzkich wraz z obszarami funkcjonalnymi. W dalszej kolejności ZIT-y obejmą miasta regionalne i ośrodki subregionalne, przybierając postać Regionalnych Instrumentów Terytorialnych (RIT). Ich ustanowienie leży wyłącznie w kompetencji władz danego miasta i marszałków województw, a konkretnie instytucji zarządzającej regionalnym programem operacyjnym na lata 2014–2020. Trzeba podkreślić, że to od współpracy tych dwóch poziomów samorządu terytorialnego zależeć będzie określenie zewnętrznych ram rozwoju ośrodków miejskich. Tym bardziej że równocześnie do projektowanego instrumentu ZIT tworzone są nowe dokumenty strategiczne i programowe na poziomie wojewódzkim, takie jak strategie rozwoju województw i plany zagospodarowania przestrzennego.

Zintegrowane Inwestycje Terytorialne jako mechanizm finansowania rozwoju będzie gwarantował miastom i obszarom funkcjonalnym pulę dodatkowych środków polityki spójności UE po 2014 roku. Będą to fundusze w postaci specjalnie adresowanych kopert dołożonych do regionalnych programów operacyjnych. Ich sposób rozdysponowania zależeć będzie od woli i wzajemnych relacji pomiędzy miastem wojewódzkim a samorządem województwa. Dodatkowo przewidziano możliwość wsparcia projektów komplementarnych, wynikających ze strategii rozwoju obszarów funkcjonalnych miast wojewódzkich w ramach krajowych programów operacyjnych – głównie Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko. Ogólne ramy konstruowania instrumentu określono w Umowie Partnerstwa (Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, 2014, s. 156–160).

Zgodnie z prawodawstwem unijnym – w zakresie przepisów szczegółowych dotyczących Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego oraz wspólnych przepisów dotyczących funduszy – Zintegrowane Inwestycje Terytorialne mają być instrumentem przyczyniającym się do realizacji strategii określających działania służące rozwiązywaniu problemów gospodarczych, środowiskowych, klimatycznych i społecznych na obszarach miejskich. Inwestycje te mają być finansowane w ramach regionalnych programów operacyjnych w ramach więcej niż jednej osi priorytetowej.

Zgodnie z przygotowanymi propozycjami organy lokalne mają szansę funkcjonowania partnerskiego, a zarządzania realizacją ZIT według przyjętej formuły desygnacji uprawnień (Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, 2013, s. 18).

Warunkiem *sine qua non* realizacji inwestycji na obszarach miejskich w ramach ZIT jest wola współpracy jednostek samorządu terytorialnego na danym obszarze. Zatem w pierwszej kolejności samorzady na obszarze funkcjonalnym miasta wojewódzkiego muszą wspólnie porozumieć się na temat ZIT-u, ustalając jego przestrzenny zasięg, instytucjonalną formę współdziałania, strategię wdrażania czy zakres zadań zarządczych związanych z jego implementacją oraz konkretnymi projektami do realizacji. Konsensus wokół tych kwestii jest warunkiem fundamentalnym i podstawą do ubiegania się o ustanowienie Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych.

Podstawową rolę w inicjowaniu tego procesu odgrywają miasta wojewódzkie. To na nich *de facto* spoczął ciężar organizacji przygotowań i uruchomienia ZIT. Już teraz prowadzą one intensywne prace organizacyjne i koncepcyjne. Stopień zaawansowania w ustanowienie ZIT jest zróżnicowany i przebiega w odmiennym tempie uzależnionym od kultury i praktyki współpracy pomiędzy samorządami na danym terenie.

ZINTEGROWANE INWESTYCJE TERYTORIALNE WARSZAWSKIEGO OBSZARU FUNKCJONALNEGO – PODEJŚCIE PRAKTYCZNE

O instrumencie ZIT mówi się, że jest instrumentem pilotażowym, którego najważniejszą rolą jest inicjowanie współpracy samorządów terytorialnych położonych w otoczeniu dużych miast. Dotychczas współpraca samorządów terytorialnych była niewystarczająca lub niewidoczna. O swoistej kulturze współpracy z racji specyfiki obszaru można mówić w przypadku Katowic, Poznania, Wrocławia, a nawet Gdańska, zaś o jej niedostatku w odniesieniu do Warszawy. Współpraca miasta stołecznego z ościennymi gminami sprowadza się głównie do utrzymywania i współfinansowania przez okoliczne gminy wspólnego biletu za przejazd komunikacją publiczną. Inne inicjatywy współpracy Warszawy z gminami obszaru funkcjonalnego są podejmowane raczej rzadko – czego przykładem może być wspólnie

realizowany przez stolicę i miasto Pruszków projekt „Metropolis” podnoszący kwalifikacje pracowników obu magistratów.

Tymczasem potrzeby w zakresie rozwiązywania wspólnych problemów gmin położonych wokół Warszawy są coraz bardziej uświadomione i artykułowane. Dziś już bowiem nie można zarządzać dużym miastem w oderwaniu od jego otoczenia. Coraz częściej problemy sąsiednich gmin rzutują i generują kwestie problemowe dla Warszawy i odwrotnie. Tylko w szerszej skali zasadne jest rozwiązywanie problemów transportowych czy gospodarowania odpadami na obszarze funkcjonalnym. Dlatego też zanim jeszcze przystąpiono do prac nad powołaniem partnerstwa dla ZIT, postulowano powołanie Warszawskiej Komisji Wspólnej. Inicjatywa ta wyszła od władz stolicy, które widziały szansę wspólnego podejścia do rozwiązywania problemów w skali metropolitalnej w ramach specyficznego ciała kolegialnego. Miały być w nim reprezentowane m.in. okoliczne samorzady, zarządcy dróg, przedstawiciele samorządu województwa i wojewody. Postulat ten jak dotychczas nie znalazł zrozumienia na szczeblu Ministerstwa Administracji i Cyfryzacji, które nie zgodziło się na powołanie komisji. Mimo to, podjętą inicjatywę należy ocenić jako cenną, ponieważ powstała jako pomysł samorządów, bez udziału władz centralnych.

Pod względem konstrukcji ZIT dla Warszawskiego Obszaru Funkcjonalnego jest zgodny z zakresem i zasadami finansowania Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego na lata 2014–2020. Jest instrumentem współfinansowanym ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego oraz Europejskiego Funduszu Społecznego. Dodatkowo projekty komplementarne do ZIT będą mogły uzyskać szczególne preferencje ubiegając się o dofinansowanie z krajowego programu operacyjnego Infrastruktura i Środowisko 2014–2020.

Warunkiem koniecznym do uruchomienia instrumentu ZIT, poza ustanowieniem partnerstwa samorządów, jest przygotowanie strategii obszaru funkcjonalnego. W celu spełnienia tych wymogów m.st. Warszawa oraz gminy Warszawskiego Obszaru Funkcjonalnego 21 lutego 2014 r. przystąpiły do współpracy w zakresie realizacji Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych. Kolejnym krokiem do spełnienia warunków *ex-ante* dla ZIT było przygotowanie dokumentu *Strategii Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych dla Warszawskiego Obszaru Funkcjonalnego 2014–2020*.

Strategia ZIT WOF ma dwójakiego rodzaju charakter, po części jest dokumentem wykonawczo-operacyjnym w zakresie ZIT, będąc jednocześnie strategią średniookresową dla Warszawskiego Obszaru Funkcjonalnego. W szerszym kontekście Strategia ZIT WOF precyzuje cele strategiczne i zamierzenia dla obszaru gmin o najsilniejszych powiązaniach z miastem stołecznym. Przy czym Warszawski Obszar Funkcjonalny jest jednocześnie częścią Obszaru Metropolitalnego Warszawy (OMW), w którym występują zarówno najsilniej-

sze powiązania gmin z Warszawą, jak i relatywnie słabsze. W konsekwencji tego stanu rzeczy Strategia ZIT WOF stanie się integralnym elementem przyszłej strategii OMW.

Podczas prac nad Strategią ZIT WOF samorzady uczestniczące w tym procesie podkreślały, że dla przyszłości zarówno Warszawy, jak i okolicznych gmin najistotniejsza jest integracja obszaru oraz wykorzystanie jego przewag konkurencyjnych. Dlatego też dążenia te ukie-runkowały prace nad Strategią ZIT WOF.



Rysunek 2. Warszawski Obszar Funkcjonalny dla ZIT.
Opracowanie własne

WOF tworzy 14 gmin miejskich, 12 miejsko-wiejskich oraz 13 wiejskich. Administracyjnie gminy te należą do 10 powiatów (legionowskiego, mińskiego, nowodworskiego, otwockiego, wołomińskiego, grodzkiego, piaseczyńskiego, pruszkowskiego, warszawskiego-zachodniego i żyrardowskiego). Miastem na prawie powiatu jest m.st. Warszawa. Obszar

ten, mimo że zajmuje stosunkowo niewielką część województwa mazowieckiego (8,25%), to koncentruje ponad połowę mieszkańców regionu (50,5%).

WSPÓŁPRACA W RAMACH PRAC NAD ZIT WARSZAWSKIEGO OBSZARU FUNKCJONALNEGO

Ponadroczne prace nad ZIT dla Warszawskiego Obszaru Funkcjonalnego niezbiecie świadczą, jak trudna jest konsolidacja samorządów wokół wspólnej idei, która dopiero w przyszłości może przynieść wymierne korzyści. Tak było w przypadku instrumentu ZIT, nad którym prace przebiegały etapowo z respektowaniem zasady partycypacji wszystkich interesariuszy – gmin WOF. Poniżej przedstawiono chronologię prac nad dokumentem, aby unaocznic, jak bardzo złożony jest to proces i ile wysiłku wymaga od wszystkich partnerów samorządowych, a zwłaszcza od miasta rdzeniowego, czyli Warszawy.

Prace koncepcyjne i programowe w zakresie ZIT WOF zostały zapoczątkowane w marcu 2013 roku z chwilą opracowania i złożenia wniosku aplikacyjnego o ustanowienie projektu w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna (POPT): Programowanie Rozwoju Obszaru Metropolitalnego Warszawy (PROM). Projekt zainicjował współpracę pomiędzy m.st. Warszawą a pięcioma gminami aglomeracji warszawskiej. Na kanwie projektu oraz spotkań roboczych w tych gminach powstała koncepcja Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych WOF wraz z propozycją delimitacji obszaru funkcjonalnego. Instytucji Zarządzającej Regionalnego Programu Operacyjnego (IZ RPO) oraz MIR przedłożony został materiał problemowy w postaci opracowania *Propozycje m.st. Warszawy odnośnie do Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Warszawskiego Obszaru Funkcjonalnego. Tezy do dyskusji opisujące w sposób wariantowy możliwe rozwiązania dla wdrożenia ZIT.*

Proces opracowania instrumentu ZIT przebiegał według następującego porządku:

1. Po opracowaniu wstępnej koncepcji ZIT WOF, m.st. Warszawa zwróciło się za pomocą kwestionariusza ankiety, do wszystkich gmin na zdelimitowanym obszarze o wyrażenie opinii na temat proponowanych rozwiązań instytucjonalno-prawnych i programowo-wdrożeniowych w zakresie ZIT. Pozyskane w ten sposób informacje wykazały celowość podjętych prac, a także uzupełniły i wzbogaciły zaproponowane wcześniej rozwiązania, zaś opinia gmin WOF stała się dla m.st. Warszawy kierunkowo wiążąca. Ankieta potwierdziła potrzebę zacieśnienia współpracy międzygminnej w ramach ZIT.
2. W dniu 13 sierpnia 2013 r. została podpisana deklaracja współpracy przy wdrażaniu instrumentu ZIT na obszarze m.st. Warszawy oraz 37 gmin WOF. Od momentu formalnego potwierdzenia woli wdrażania ZIT w Warszawskim Obszarze Funkcjonalnym prace nad programowaniem instrumentu wkroczyły w fazę zaawansowaną.

3. Wolę realizacji ZIT w Warszawskim Obszarze Funkcjonalnym potwierdziły rady wszystkich gmin WOF poprzez przyjęcie stosownych uchwał. Uchwały te stały się podstawą do zawarcia porozumienia. Treść porozumienia została wypracowana w sposób partycypacyjny – z udziałem wszystkich gmin. Finalnie porozumienie gmin Warszawskiego Obszaru Funkcjonalnego o współpracy w zakresie realizacji Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych w perspektywie finansowej UE 2014–2020 zostało podpisane 21 lutego 2014 roku.
4. W tym samym czasie trwały intensywne prace analityczne, koncepcyjne i projektowe ukierunkowane na rozpoznanie uwarunkowań, problemów i potrzeb gmin WOF. Zebrano propozycje projektowe do realizacji w formule ZIT. Zorganizowano warsztaty strategiczne dla gmin w celu wspólnego wypracowania architektury celów przyszłej *Strategii ZIT WOF*. Pokłosiem tych prac był dokument *Założeń Strategii*, który został poddany ewaluacji *ex-ante* przez eksperta zewnętrznego, a następnie skonsultowany ze wszystkimi gminami uczestniczącymi w ZIT. *Założenia* stały się prototypem *Strategii ZIT WOF*.
5. Równolegle prowadzone były prace warsztatowe nad wyborem projektów zintegrowanych do ZIT na bazie przesłanych przez gminy propozycji projektowych w obszarach: transport (parkingi P&R, drogi rowerowe), gospodarka i e-usługi. W warsztatach tych wzięli udział pracownicy merytoryczni delegowani z poszczególnych grup lokalnych gmin WOF oraz pracownicy Urzędu m.st. Warszawy, z wiodącą rolą eksperta zewnętrznego. W rezultacie prowadzonych prac warsztatowych nad projektami ZIT otrzymano wyjściową listę projektów rekomendowanych do dofinansowania w ramach instrumentu ZIT.
6. Do realizacji w formule ZIT typowane są projekty ZIT oraz projekty komplementarne finansowane z POLiŚ. Do kategorii projektów komplementarnych do ZIT prowadzono nabór z poszczególnych gmin WOF podczas prac nad Strategią ZIT WOF.
7. Nad listą projektów proponowanych do dofinansowania w ramach ZIT, a w konsekwencji sposobem podziału alokacji na ZIT Warszawskiego Obszaru Funkcjonalnego obradował Komitet Sterujący ZIT WOF, w którego skład wchodzi przedstawiciele organów wykonawczych wszystkich gmin WOF.
8. Przebieg prac koncepcyjno-projektowych nad ZIT był współzależny od postępu prac nad RPO WM. ZIT WOF bowiem, jako instrument finansowany poprzez Regionalny Program Operacyjny, musi się wpisywać w układ priorytetów inwestycyjnych dedykowanych ZIT w ramach tego Programu.
9. Po zatwierdzeniu *Założeń Strategii Warszawskiego Obszaru Funkcjonalnego dla Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych* przystąpiono do prac nad docelowym brzmieniem *Strategii ZIT WOF*. Przygotowanie dokumentu strategicznego dla ZIT wymagało pogłębionych analiz diagnostycznych i koncepcyjnych. W celu ich wykonania zwrócono się za pomocą ankiety do wszystkich gmin Warszawskiego

Obszaru Funkcjonalnego z prośbą o udostępnienie niezbędnych danych, których dysponentem są wyłącznie gminy, gdyż statystyka publiczna GUS/US nie obejmuje tak szczegółowych przekrojów. Na podstawie uzyskanych odpowiedzi materiał wyjściowy poddano analizie merytorycznej, a sformułowane wnioski posłużyły do uzasadnienia wyboru przyjętych w *Strategii* celów strategicznych, kierunków działań, a w rezultacie wskazanych do dofinansowania konkretnych projektów.

KONIEC PROGRAMOWANIA INSTRUMENTU ZIT POCZĄTKIEM WDRAŻANIA PROJEKTÓW ZIT

Etap programowania ZIT Warszawskiego Obszaru Funkcjonalnego kończy się z chwilą formalnego przyjęcia *Strategii ZIT WOF* przez wszystkie gminy partnerskie. Określa ona Warszawski Obszar Funkcjonalny jako prężny i zintegrowany ośrodek rozwoju, osadzony na trzech filarach, jakimi są wzrost dostępności usług publicznych, rozwój gospodarczy i poprawa jakości przestrzeni.

Z chwilą uchwalenia *Strategii ZIT WOF* rozpocznie się etap wdrażania projektów ZIT, wypracowanych wspólnie z gminami. Wszystko wskazuje na to, że osiągnięty kompromis obejmie najprawdopodobniej realizację następujących projektów:

- Rozwój sieci tras rowerowych na terenie WOF;
- Rozwój sieci parkingów P+R na terenie WOF;
- Rozwój oferty terenów inwestycyjnych WOF;
- Promocja gospodarcza WOF;
- Wirtualny Warszawski Obszar Funkcjonalny;
- Dostęp do informacji publicznej WOF;
- Budowa i wdrożenie zintegrowanego systemu wsparcia usług opiekuńczych opartego na narzędziach TIK na terenie WOF;
- Zintegrowane zarządzanie zasobami wiedzy WOF;
- Rozwój doradztwa edukacyjno-zawodowego na terenie WOF;
- Rozwój opieki nad dziećmi do lat 3 na terenie WOF;
- Zintegrowany system rekrutacji do gminnych placówek oświatowych WOF;
- Rozwój kompetencji kluczowych dzieci i młodzieży na terenie WOF.

Choć zaprogramowanie instrumentu ZIT nie jest przedsięwzięciem łatwym ze względu na złożoność procesu, przyjęte założenia metodyczne i wielość partnerów, to wdrażanie jego projektów może okazać się o wiele trudniejsze. Dopiero na etapie realizacji widoczne mogą być problemy związane z założoną wielkością wskaźników, wzajemnymi rozliczeniami, odpowiedzialnością przed IZ RPO czy ciągłością prac projektowych.

Te potencjalne zagrożenia nie mogą jednak przysłonić realnych korzyści z wdrożenia instrumentu ZIT. Będą one widoczne zarówno przez pryzmat konkretnych efektów projektowych, jak i długofalowo poprzez nawiązane relacje i partnerstwa pomiędzy samorządami Warszawskiego Obszaru Funkcjonalnego. Czas pokaże, w jaki sposób z tej możliwości skorzystają samorządy.

Monika Kordek jest doktorantką na Wydziale Architektury Politechniki Warszawskiej. W jej kręgu zainteresowań naukowych i zawodowych znajduje się problematyka rozwoju miast. Dotychczasowa praca analityczna doktorantki obejmuje tematykę funduszy europejskich, zarządzania strategicznego w obszarach metropolitalnych, partycypacji społecznej i rewitalizacji.

BIBLIOGRAFA

Markowski T., Żuber P. (2011), *System planowania przestrzennego i jego rola w strategicznym zarządzaniu rozwojem kraju*, Tom CXXXIV, Warszawa.

Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju (2014), *Programowanie perspektywy finansowej 2014 – 2020. Umowa Partnerstwa*. Warszawa, <https://www.mir.gov.pl/>

Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju (2014a), *Krajowa Polity Miejska. Projekt, wersja I*, Warszawa, <http://www.mir.gov.pl/>

Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju (2013), *Zasady realizacji Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych w Polsce*, Warszawa.

Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (2011), *Fundusze Europejskie w Polsce*, Biuletyn informacyjny nr 23, <https://www.pois.gov.pl/>

Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (2011a), *Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju*, Warszawa, <https://www.mir.gov.pl/>

Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (2011b), *Effective instruments supporting territorial development*, Issue paper, Warszawa, <https://www.mir.gov.pl/>

Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (2010), *Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego*, Warszawa, <https://www.mir.gov.pl/>

OECD (2011), *OECD Urban Policy Reviews: Poland 2011*, OECD Publishing, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264097834-en>;

Parlament Europejski i Rada (UE) (2013) *Rozporządzenie nr 1301/2013*, https://www.mir.gov.pl/fundusze/Fundusze_Europejskie_2014_2020/Documents/Rozporzadzenie_PE_EFRR_2014_2020.pdf;

Parlament Europejski i Rada (UE) (2013a), *Rozporządzenie nr 1303/2013*, <https://www.mir.gov.pl/>

Zintegrowane Inwestycje Terytorialne metropolii warszawskiej. Strategia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych dla Warszawskiego Obszaru Funkcjonalnego 2014–2020+ (2014), Warszawa. <http://omw.um.warszawa.pl/>

Żuber P. (2011), *Początki polityki miejskiej. Koncepcja przyszłej krajowej polityki miejskiej w Polsce*, V Międzynarodowa konferencja Miasto 2011 – zarządzanie przestrzenią miasta, Katowice 17.05.2011.

CZĘŚĆ III

GŁOS BIZNESU W SPRAWIE
WSPÓŁPRACY
MIĘDZYSEKTOROWEJ

PARTNERSTWO W PERSPEKTYWIE MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW. WYWIAD Z BARTOSZEM STODULSKIM, PREZESEM LABORATORIUM EE

Sylwia Borkowska

SYLWIA BORKOWSKA: W JAKI SPOSÓB TOBIE, JAKO PRZEDSTAWICIELOWI SEKTORA PRYWATNEGO, SŁUŻĄ DZIAŁANIA PARTNERSKIE?

Bartosz Stodulski: Ludzie, którzy ze sobą współpracują, mogą szybciej zrobić rzeczy, na których im zależy. Stać nas na więcej, jeżeli łączymy siły. Prawdziwe partnerstwa nie są papierowe. Jeżeli dopuszcza się partnerstwo, to dopuszcza się perspektywę wszystkich podmiotów, które je stanowią. A to oznacza, że trzeba trochę zrezygnować z własnego ego i otworzyć się na cudzą perspektywę. W ten sposób powstają rozwiązania i pomysły, których nie da się wypracować w pojedynkę, czyli zwiększa się prawdopodobieństwo prawdziwej innowacyjności w działaniach i produktach. Kolejna rzecz jest związana ze mną osobiście. Ogromną przyjemność daje mi bycie liderem współpracy, który jest trochę mediatorem, trochę negocjatorem, mającym za zadanie doprowadzić do tego, aby partnerstwo miało wymiar szczerzej, uczciwiej, opłacalnej i przyjemnej współpracy. Oto paradygmaty. Nie chodzi tylko o ideę głębokiej współpracy. Muszą być jednoznaczne wskaźniki jej skuteczności.

CO MOŻE BYĆ TAKIM WSKAŹNIKIEM?

Problemem jest brak definicji partnerstwa, bo w praktyce okazuje się, że dla każdego jest czymś innym. Dla mnie oznacza współodpowiedzialność, współwłasność i współtworzenie. To są bardzo wymagające parametry, cały czas uczymy się wszyscy partnerstwa, które ma te wszystkie elementy. Zawsze ktoś nie chce dzielić się albo odpowiedzialnością albo własno-

ścią, albo procesem twórczym – dotyczy to również mnie.

Wydaje mi się, że nie jesteśmy jeszcze przygotowani i przekonani do tak wymagającego i radykalnego partnerstwa. Często świadomie przy projektach w fazie początkowej rezygnowałem z współwłasności, a brałem odpowiedzialność za współtworzenie. Takie podejście moim zdaniem zbliża do pełnego partnerstwa, ale też czasami rodzi poczucie traktowania *nie fair*. Nie wolno poddać się tym emocjom.

MÓGLBYŚ OPOWIEDZIEĆ O UDANYM PRZYKŁADZIE PROJEKTU ZREALIZOWANEGO W PARTNERSTWIE?

Mogę podać kilka najważniejszych przykładów.

1. www.polona.pl

Na zlecenie Biblioteki Narodowej i NASK mieliśmy zaprojektować i wdrożyć Cyfrową Bibliotekę Narodową. Kluczem do sukcesu była ogromna otwartość wszystkich stron, które połączyła wspólna misja. Bez myślenia partnerskiego nie dałoby się w ciągu jednego roku uruchomić tak dużego projektu, który obecnie jest najlepszym tego typu serwisem w Europie. Połączyliśmy siły zleceniodawcy, czyli Biblioteki Narodowej (lidera projektu) i Naczelnej Akademickiej Sieci Komputerowej oraz biura graficznego Huncwot, które odpowiadało za stronę wizualną. Byliśmy liderem technologicznym. Mieliśmy za zadanie współtworzyć rozwiązania funkcjonalne, a przede wszystkim wytworzyć nowe technologie i wdrożyć cały projekt. Silna determinacja wszystkich stron, wspólny i ważny społecznie cel – bardzo pomogły nam przejść przez sytuacje kryzysowe, których było niemało. Udało się nam zbudować relacje partnerskie, a nie tylko być jednym z podwykonawców, który realizuje część umowy. Wspólne warsztaty, spotkania, czas na zadawanie pytań i wspólne rozwiązywanie problemów doprowadziły do tego, co widzimy pod adresem www.polona.pl.

Budowanie partnerstw wymaga ogromnej elastyczności i dużego dystansu do siebie (zarówno osobistego jak i instytucjonalnego). Inaczej ostre stawianie warunków przez każdego doprowadzi projekt do ściany i uniemożliwi dalsze prace. Ktoś musi odpuścić. I to uważam za największy sukces, bo on nie ma wymiaru PR-owego, ale pragmatyczny – Biblioteka Narodowa z naszą pomocą udostępniła świetny system dla użytkownika, który może teraz korzystać ze zdigitalizowanych dzieł w domenie publicznej i nie tylko je oglądać, przeszukiwać, ale przede wszystkim na nich pracować.

2. Fabryka Czekolady

Drugi przykład to partnerstwo w fazie produkcji. Laboratorium EE zaryzykowało i wynajęło

przestrzeń w Fabryce Czekolady, aby stworzyć warunki do nieformalnego partnerstwa kilku bardzo konkretnych podmiotów, czyli:

1. Laboratorium EE - społecznie zaangażowanej firmy technologicznej. Jej misją jest projektowanie wysokiej jakości produktów informatycznych, nowoczesnych usług publicznych oraz rozwiązań edukacyjnych;
2. Grzegorza Młynarskiego, który jest strategiem i projektantem usług i komunikacji oraz analitykiem trendów. Swoje pasje realizuje przez samodzielne brandy – sociopolis; strukurę360; kwiatkibratki;
3. Centrum Wyzwań Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego, którego misją jest wspieranie innowacyjności w naukach społecznych, a także skuteczne włączanie zasobów całego uniwersytetu w rozwiązywanie najbardziej kluczowych wyzwań w partnerstwie z wieloma innymi instytucjami, organizacjami, przedsiębiorcami, liderami i grupami obywateli;
4. Baru Minus 200, który zajmuje się projektowaniem rozrywki i dedykowanych usług eventowych;
5. Pracowni Architektury Ostaszewska/Wachowicz, która specjalizuje się w budownictwie publicznym i iteracyjnym projektowaniu wewnątrz.

Podjęliśmy próbę wzięcia współodpowiedzialni (każdy w innym stopniu) za całą przestrzeń, żeby po pierwsze zredukować jej koszty, ale też – co ważniejsze - aby zapewnić duży transfer wiedzy pomiędzy instytucjami które mogą wzajemnie się wspierać, stworzyć wyjątkowe miejsce i lepiej realizować własne projekty. Odwołam się do Stefana Bartkowskiego, który w jednym z wywiadów w „Magazynie Świątecznym” wspomina, że przedsiębiorcy niemieccy w latach 70. XX wieku łączyli siły, żeby budować kasy oszczędnościowe dla bezpieczeństwa ich interesów. My nie założyliśmy oficjalnego cechu, nie spisaliśmy formalnej umowy – w dużym stopniu, opierając się na zaufaniu, konsekwentnie staraliśmy się rozwijać naszą współpracę i generować wzajemny rozwój. To partnerstwo nie byłoby możliwe bez pani Elżbiety Jasińskiej, właścicielki Fabryki Czekolady. Pani Elżbieta jest otwarta na ideę, aby Szpitalna 8A została Fabryką Czekolady XXI wieku, czyli miejscem, które żyje, łączy projektantów usług, tworzących nowoczesny, interdyscyplinarny biznes społecznie odpowiedzialny.

3. System zarządzania wolontariuszami

Trzecim przykładem współpracy, w którym również nie mamy jeszcze podpisanej umowy, jest partnerstwo na rzecz:

- stworzenia systemu, który umożliwi profesjonalne zarządzanie pracą wolontariuszy przez organizacje pozarządowe i centra wolontariatu oraz ułatwi im zachowywanie określonych standardów w zarządzaniu pracą wolontariuszy;

- podnoszenie kompetencji studentów poprzez zachęcenie ich do zaangażowania się w pracę wolontariacką;
- wypromowania partnerstwa pomiędzy trzema sektorami: organizacją pozarządową, biznesem, uczelnią wyższą, czego rezultatem będzie wspólne stworzenie jednego systemu, który zostanie udostępniony innym potencjalnie zainteresowanym instytucjom.

Za projektem stoi Federacja Polskich Banków Żywności, Uniwersyteckie Centrum Wolontariatu i Laboratorium EE. Podjęliśmy decyzję, aby zostać współwłaścicielami produktu. Oznacza to, że jeśli odniesie on sukces komercyjny, zyskiem będziemy się dzielić.

4. www.mojapolis.pl

Czwarty przykład partnerstwa międzysektorowego dotyczy współpracy przy systemie Moja Polis. Został on stworzony przez Stowarzyszenie Klon Jawor, Pracownię Badań i Innowacji Społecznych Stocznia oraz naszą firmę. Jesteśmy w fazie zamknięcia ostatecznych negocjacji, ale łączymy siły, aby dać nowe życie tej potężnej aplikacji, która pozwala na porównywanie w czasie rzeczywistym prawie miliona wskaźników (m.in. danych finansowych, demograficznych, geograficznych, statystycznych). Zawiazaliśmy partnerstwo, ponieważ nikt w pojedynkę nie był w stanie wykorzystać możliwości Mojej Polis. W tym partnerstwie, którego ramy i zasady powstają od ponad 4 miesiące – również mimo braku formalnych dokumentów – potrafimy sobie zaufać, dzielić się wiedzą i w pełnym tego słowa znaczeniu współtworzyć, współodpowiadać i być współwłaścicielem produktu.

Podsumowując: jak widać, motorem napędzającym do budowania partnerstw są wprowadzenie, zdefiniowanie konkretnych celów i misji, długoterminowa perspektywa współpracy oraz długofalowe korzyści. Dlaczego zależy mi na popularyzowaniu takiego modelu partnerstwa i dlaczego to robię? Chciałbym za 15, 20 lat mieszkać w kraju, który pod względem kapitałów technologicznego, społecznego, biznesowego i kreatywnego będzie konkurencyjny w skali Europy. Nie wierzę, że jesteśmy w stanie być liderem Europy, jeśli nie połączymy sił na naszym rynku. Myślę, że Polska może się wybić tym, że będzie potrafiła budować bardzo silne partnerstwa. Nie dogonimy Googla, Microsoftu i Doliny Krzemowej, jeżeli nie będziemy budować koalicji opierających się na zaufaniu i wspólnych korzyściach.

POWIEDZIAŁEŚ, ŻE CZASEM TRZEBA REZYGNOWAĆ ZE WSPÓŁWŁASNOŚCI, BO TAKI JEST RYNEK. JAKIE PRZESZKODY STOJĄ NA DRODZE DO REALIZACJI PARTNERSTW, JAKIE SOBIE WYMARZYŁEŚ? CZY TO SĄ PRZESZKODY PRAWNE, CZY MENTALNOŚCIOWE?

Moim zdaniem jest kilka typów takich przeszkód. Po pierwsze „nowe” równa się „nieznane”. Jest to przede wszystkim brak doświadczenia i wiary w partnerskie relacje, a co za tym idzie brak zaufania i lęk przed byciem oszukanym, zostawionym, wykluczonym. Po drugie zawsze jest jakiś silniejszy partner. Na przykład firma IT, która odpowiada za wdrożenie. Czasami rodzi się obawa, że jeżeli wdrożeniowiec będzie współwłaścicielem produktu, to będzie miał większą siłę. Jako podwykonawcę firmę IT można usunąć, zmienić. Jako partnera już nie tak łatwo. Trzeci element jest związany z kwestiami prawnymi. Brakuje gotowych wzorów umów. Nie jest łatwo stworzyć umowy partnerskie, które nie są umową zleceńdawcy i zleceniobiorcy. Prawnicy każdej instytucji muszą być otwarci i chętni, aby takie umowy przeprowadzić przez swoje jednostki. Czwarty powód według mnie jest związany z naszą mentalnością. Partnerstwo wymaga, żeby się ze sobą otwarcie komunikować, a nie grać ani nie udawać. A to jest bardzo trudne. Rozwiązaniem tego problemu byłoby świadome uczenie się otwartej komunikacji. Ostatnią przeszkodę widzę w podejściu, które często jest odwróconą zasadą amerykańskich przedsiębiorców mówiących, że pomysł jest wart złotówkę, a jego realizacja milion. Wydaje mi się, że czasami w administracji i organizacjach pozarządowych myśli się, że pomysł jest wart milion, a realizacja złotówkę. Powoduje to bardzo dużą trudność współpracy, ponieważ wdrożeniowcy są wtedy traktowani tylko jako podwykonawcy. Dopóki się to nie zmieni, to bardzo trudno będzie namówić firmy, które zajmują się tworzeniem nowych technologii i innowacyjnych rozwiązań, do partnerskiej współpracy.

OPOWIEDZIAŁEŚ O PIĘCIU GŁÓWNYCH BARIERACH. CZY WIDZISZ JAKĄŚ MOŻLIWOŚĆ, BY JE PRZEŁAMYWAĆ? CO MOŻNA ZROBIĆ, ABY JE LIKWIDOWAĆ LUB ZAPOBIEGAĆ ICH WYSTĘPOWANIU?

Mam kilka pomysłów. Przede wszystkim próbujemy zamiast rozmawiać – robić. Wtedy możemy uzbierać masę krytyczną dowodów i korzyści partnerstwa z doświadczenia, a nie teorii. Uważam, że ważniejsze od popularyzacji partnerstwa jest własne działanie: znajdowanie partnerów, osiąganie wspólnych celów. Dopiero później można zacząć o nim mówić. Wymaga to dużej cierpliwości. Następnie, pokazujemy ramy prawne partnerstw. Potrzebne jest przetarcie szlaku prawnego i udostępnienie rozwiązań, aby inne podmioty mogły z nich skorzystać i uwierzyć, że to działa. I wreszcie musi być bardzo jasny cel dla wszystkich partnerów. Jeżeli nie ustalimy, po co robimy coś razem, co jest celem biznesowym i korzyścią dla każdego, to partnerstwo moim zdaniem się rozmyje.

OPOWIEDZ O JAKIMŚ NIEUDANYM PRZYKŁADZIE PARTNERSTWA.

Nie ma takich (śmiej). Znowu wyszedłbym od definicji partnerstwa. Nieudany partnerstwem może być wszystko — tak samo jak wszystko może być odczytane jako partnerstwo udane. Każdy przypadek jest jednostkowy i oparty o ustalenia między współpracownikami.

Za nieudane partnerstwo uważam projekt, który miał być zrealizowany przez 4 instytucje. Jeden z partnerów (najsilniejszy) wycofał się z konsorcjum, ponieważ nie chciał współtworzyć i postanowił zrealizować tylko swoją wizję. Uważam to za porażkę. Straciliśmy 50% budżetu, powstaną dwa konkurencyjne serwisy.

CO BYŁO PRZYCZYNĄ TEJ PORAŻKI?

Największą przyczyną był brak zaufania do wdrożeniowca, czyli do nas. Drugi był związany z brakiem otwartej komunikacji. Główny partner wychodził z pozycji, że ma gotową wizję produktu i bardzo trudne było wykazanie mu, że momentami są to złe założenia. Ta instytucja potrzebowała znaleźć wykonawcę, który będzie po prostu profesjonalnym zleceniodawcą. Partnerstwo zakłada zaś co innego — równość relacji.

Mimo tego że cały czas rozmawiamy o instytucjach, to warto też powiedzieć o partnerstwach osobowych. Podstawą budowania partnerstw instytucjonalnych jest oczywiście umiejętność budowania partnerskich relacji międzyludzkich. Każdy z nas ma tutaj bardzo duże doświadczenie. W moim przypadku od samego początku przyjmowałem zasadę, że budowanie zespołu oznacza wewnętrzny transfer wiedzy, biznesu, umiejętności. W drugim sektorze (biznes) to się zawsze wiąże z poważnymi umowami o zachowaniu poufności, zakazu konkurencji. Czasami jednak zdecydowaliśmy się z partnerami na rozpoczęcie współpracy bez żadnych twardych zapisów.

Trudno jest ocenić porażkę w takiej sytuacji. To jest raczej rozczarowanie i to po dwóch stronach — nie mogę tego przypisać tylko sobie. Na pewno miałem kilka sytuacji, w których dałem bardzo dużo z siebie zapału, zaufania, wolności czy mentoringu i z kilkoma osobami się rozstaliśmy, bo nie dogadaliśmy się na poziomie współodpowiedzialności i współwłasności. Zauważyłem, że spór najczęściej tworzył się w momencie, kiedy partnerzy chcieli współdecydować, ale nie chcieli brać odpowiedzialności finansowej i prawnej za swoje decyzje. I to są dla mnie rzeczy bardzo trudne do przyjęcia. W efekcie dwie z tych osób założyły własne firmy, a dwie inne odeszły do konkurencji. Ale to nie są porażki, tylko raczej rozczarowania i zawiedzenia. Musieliśmy się z tym zmierzyć i chyba się udało.

CZYM, TWOIM ZDANIEM, RÓŻNI SIĘ BUDOWANIE RELACJI PARTNERSKICH MIĘDZY LUDŹMI OD BUDOWANIA ICH MIĘDZY INSTYTUCJAMI?

Paradoksalnie partnerstwo z instytucjami jest łatwiejsze. Aparat administracyjny wymusza podpisywanie umów i przez to powoduje, że jest dużo mniej emocji, znacznie większy dystans. Natomiast w relacjach osobistych jest bardzo duży problem różnicy doświadczeń między ludźmi. Ja wyznaję zasadę, że praca to jest siła razy przesunięcie. Natomiast w relacjach między osobami czasami ktoś wkłada bardzo dużo siły, ale ma bardzo małe przesunięcie. A inna osoba wkłada mało siły, ale ma bardzo duże przesunięcie. I z punktu widzenia fizyki, to ta osoba zrobiła większą pracę i ja się z tym zgadzam osobiście. Ale ta pierwsza osoba czuje się niedoceniona i niesprawiedliwie oceniona, czasami urażona. Właśnie ta różnica doświadczeń między ludźmi bardzo utrudnia równoprawne partnerstwa. Instytucje mają pewien rodzaj kapitału społeczno-zawodowego, który jest pośrednio zależny do jednostki. Partnerstwa międzyinstytucjonalne są też trwalsze. Nawet jeżeli zmieni się zespół, to formalnie nie oznacza to zrywania porozumienia.

KIEDY SPRAWDZA SIĘ WSPÓŁPRACA FORMALNA, A KIEDY NIEFORMALNA?

Jest to przede wszystkim pytanie o to, jaki jest cel nadrzędny. Jeżeli moim celem jest zaprojektowanie i wdrożenie najlepszej biblioteki cyfrowej w Europie, to najważniejszy jest klient. Nie muszę z nim mieć formalnego partnerstwa. Jeżeli moim celem jest bycie współwłaścicielem systemu zarządzania wolontariuszami, to trzeba to trochę sformalizować. Bez tego traci się motywację. Nie ma jednej odpowiedzi na to pytanie. Trzeba sobie znajdować cel strategiczny i według mnie ten cel decyduje o tym, czy możliwa jest współpraca formalna lub nieformalna.

CZY PARTNERSTWO POZWALA CI ROZWIĄZAĆ JAKIEŚ PROBLEMY W TWOICH DZIAŁANIACH?

To jest bardzo ciekawe pytanie. Każde partnerstwo jest inne. Na przykładzie Fabryki Czekolady mogą powiedzieć, że partnerstwo pomaga nam w generowaniu biznesu. Współpraca, zaufanie, sieć kontaktów sprawia, że mamy silny marketing szeptany. Znamy nasze kompetencje i często rekomendujemy się do zleceń, które są w naszym obszarze.

Druga rzecz, którą partnerstwo ułatwia, to wybór specjalizacji. Dzięki temu w FC możemy się specjalizować w swoich branżach i uzupełniać kompetencje. A jeżeli gramy przy wspólnych projektach do jednej bramki, to chwała za całość idzie na wszystkich i to jest fajne. Nie muszę robić wszystkiego sam, mając partnerów.

CO JEST REZULTATEM TEGO, ŻE ZAINWESTOWAŁEŚ CZAS W PARTNERSTWA? WYCENIASZ JAKOŚ ZYSK Z PARTNERSTW?

To są trudne pytania, ponieważ z reguły jestem jedyną instytucją w ramach partnerstw (poza Fabryką Czekolady), która ryzykuje prywatne pieniądze. Jeżeli chodzi o korzyści finansowe z partnerstwa, to widzę je najbardziej w budowaniu pozycji marki. Nie jestem specjalistą od wyceniania, ale wiem, że to jest wymierna rzecz.

JEŻELI NIE TYLKO ZYSK SIĘ LICZY, TO Z JAKICH INNYCH EFEKTÓW PARTNERSTW JESTEŚ NAJBARDZIEJ DUMNY?

Widzę dużo efektów związanych z ludźmi. Partnerstwa nauczyły nas dużo lepszej komunikacji w zespołach. Zyskaliśmy wiele w rozwoju indywidualnym, ponieważ partnerstwo wymusza wspólne szukanie rozwiązań. Te kompetencje są bardzo istotne, nauczyliśmy się kilku rzeczy i nabraliśmy nawyków, które potem oddziałują na wszystkie inne aspekty współpracy. Nasz zespół programistów inaczej myśli, inaczej myśli zespół Biblioteki Narodowej. Następuje głód partnerstwa. Sądzę, że to jest taki efekt. Tamte instytucje (i my też) zaczynają szukać ludzi, którzy rozumieją tę potrzebę. Mam wrażenie, że te osoby już zawsze będą tak pracować. Nawet jeśli zmienimy stanowiska i instytucje, będziemy przemycać ten rodzaj współpracy, ponieważ wchodzi on bardzo głęboko w krew.

Z kolei w przypadku polona.pl byliśmy w stanie nie tylko twardo realizować zadania, które były wpisane do umowy, ale zyskaliśmy elastyczność, aby zmieniać pewne parametry, ulepszając w ten sposób technologie internetowe. To są te innowacje, na które mam dowód. Programiści z Harvardu i Uniwersytetu Stanforda proszą nas o konsultacje technologiczne. Piszą do nas jako do zespołu BN i EE, dosłownie tak są adresowane e-maile. To jest niezwykle satysfakcjonujące.

CZY W BUDOWANIU PARTNERSTW KIERUJESZ SIĘ JAKĄŚ METODOLOGIĄ, LOGIKĄ?

Nie potrafię przedstawić jednego algorytmu według którego działam. Staram się wychodzić od kilku bardzo ogólnych zasad. Pierwsze założenie jest związane z misją społeczną partnerstw. Jeżeli statut danej organizacji czy instytucji wymusza na niej to, że będzie dalej rozwijała działania i produkty, które wspólnie zrobimy, to prawdopodobieństwo jakości oraz impaktu działań radykalnie się zwiększa. Po drugie subiektywnie oceniam siłę sprawczą partnerstwa. To znaczy zastanawiam się, czy jego cel, który jest realizowany przez partnerskie instytucje, przyspieszy realizację celu strategicznego czy nie. W nawiązaniu do wcześniejszego porównania: partnerstwo ma powodować, że jest mniejsza praca a większe przesunięcie. To jest moje założenie. Trzecia kwestia jest związana z „chemią” między partnerami. To jest dosyć trudne. Ale warto się lubić i móc się razem napić alkoholu, zjeść

wspólnie obiad, a nie patrzeć na siebie tylko od 8.00 do 16.00. Chodzi o to, czy chcemy też współpracować i widzieć się po godzinach. Czy możemy sobie rozmawiać luźno. To są miękkie zasady, ale uważam że są absolutnie potrzebne. Wskaźniki charakterologiczne mogą być kontrowersyjne, ale taka jest rzeczywistość.

Ostatnia zasada to sprawdzenie opłacalności biznesowej. Staram się policzyć, czy jest to inwestycja krótkoterminowa, czy długoterminowa, ile na niej zarobimy. Działam jako spółka, mogę zarabiać mało, ale muszę mieć rentowność. To jest czwarty parametr.

Piąty to otwartość, która jest związana z ludzkim charakterem. Nie chodzi o to, żeby mieć kolegów, którzy poklepią po ramieniu, ale o to, czy ludzie mają determinację, aby zrobić coś nowego.

SKĄD CZERPAŁEŚ INSPIRACJE, WIEDZĘ, ABY DZIAŁAĆ W TAKI SPOSÓB, W JAKI DZIAŁAŁS? MIAŁEŚ JAKĄŚ WSTĘPNĄ KONCEPCJĘ, NA KTÓREJ OPIERAŁEŚ BUDOWANIE PIERWSZYCH PARTNERSTW?

Nie chcę powiedzieć, że czerpałem tylko z doświadczenia i realizacji wielu partnerstw w praktyce – ale jednak przede wszystkim tak. Jeżeli chodzi o wiedzę teoretyczną, to jako socjolog interesowałem się socjologią organizacji. Miałem możliwość absorbowania wiedzy teoretycznej, którą potem empirycznie weryfikowałem. Ale nie mogę powiedzieć, że jestem teoretykiem – zdecydowanie bardziej jestem praktykiem.

Poza tym zawsze miałem też fetysz partnerskości. Taki absolutnie wewnętrzny. W wieku dwudziestu pięciu lat, kiedy w Pracowni Badań i Innowacji Społecznych Stocznia zapytali mnie, czym się zajmuję, to napisałem o sobie „budowaniem mostów między instytucjami”. I szczerze mówiąc, doświadczyłem wielu porażek przez ten fetysz. Faza podniecenia partnerstwami, które potem nie dochodziły do skutku, to była absolutnie nauka przez porażkę. Każde zdarzenie konsekwentnie mnie uczyło tego, o czym teraz tutaj mówię.

MIAŁEŚ JAKIEŚ AUTORYTETY?

Oczywiście. Kluczem do partnerstwa międzysektorowego albo międzyludzkiego jest to, aby być otwartym i uczyć się od innych. Na moje życie miał wpływ interdyscyplinarny humanista dominikanin w okresie liceum, który pozwalał na eksperymentowanie. Dzięki otwartości szefów już w pracy w Centrum Nauki Kopernik budowałem partnerstwa z Fundacją Sto Pociech i firmą IBM. Potem, pracując w Stoczni, dzięki jej liderom miałem nie tylko możliwość maksymalnie rozwinąć skrzydła, ale też doczekałem współrealizacji projektu www.kolab.pl. Było to projekt *co-solvingowy* i polegał na rozwiązywaniu problemów przez wszystkie instytucje i interesariuszy, którzy są potrzebni do tego, aby dany problem uchwycić. Myślę, że to są ważne elementy autorytetu, które mnie ukształtowały.

Teraz myślę, że mam bardziej autorytety instytucjonalne. Na przykład firma IDEO, Pracownia Badań i Innowacji Społecznych Stocznia, Biblioteka Narodowa czy Kafka Brigade, która w swojej działalności musi budować partnerstwa. Okazuje się, że są zwykłe interesy i jeżeli nie nazwie się ich po imieniu, to nie rozwiąże się węzła gordyjskiego. Partnerstwo jest potrzebne, aby znaleźć wyższy cel, który udowodni, że dane rozwiązanie jest w interesie wszystkich stron. Bardzo ważna jest normalna praca negocjacyjna, mediatorska. Podmioty, o których mówię, zajmują się moderowaniem procesów. Na przykład musieli odpowiedzieć na pytanie, dlaczego w Amsterdamie w środku miasta nie dało się założyć sklepu z kanapkami. Doprowadzili do spotkania straży miejskiej, urzędnika, biznesu i mieszkańców i przegadali sobie problemy. To są takie „snajperskie” partnerstwa, takie lubię najbardziej, ponieważ lubię rozwiązywać problemy.

TERAZ ZAPYTAM O ETAPY PRACY. CZY WŚRÓD TYLU DOŚWIADCZEŃ PARTNERSKICH UDAŁO CI SIĘ WYDRĘBNIĆ JAKIEŚ FAZY WSPÓŁPRACY?

Na pewno na początku jest faza entuzjazmu, zachwytu, kiedy nie ma żadnych lęków przed współpracą. Potem jest faza determinacji, pracy. Ale tu też zaczyna się faza konfliktu, bo pojawiają się sprzeczne interesy. Każdy jednak chce czegoś innego. Potem jest faza zważenia, w czasie której albo się odpada z partnerstwa, albo się zostaje. Następnie jest faza triumfu, czyli podpisanie umowy, w której wszyscy są już pogodzeni ze stratami, konsekwencjami i zyskami. Im silniejsza faza entuzjazmu, tym większa szansa, że partnerstwo się rozpadnie.

JAKIE SĄ GRZECHY GŁÓWNE ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH, KIEDY PRZYCHODZĄ DO PARTNERA BIZNESOWEGO?

Zazwyczaj jest to brak sprecyzowanych środków, specyfikacji przy bardzo dużym oczekiwaniu efektów. Zdarza się również, że NGO-sy traktują biznes jak agencję. Uważają że skoro biznes zarabia pieniądze, to jeśli nawet organizacja zapłaci niewiele, wszystko jej się należy. W ogóle zasady współpracy biznesu i organizacji pozarządowych to jest temat rzeka i starczyłoby na osobny wywiad.

CZY W TAKIM RAZIE WIESZ, JAK ZAPOBIEGAĆ TEGO TYPU BŁĘDOM?

Najważniejsze jest podjęcie już na początku współpracy kilka kroków, które zaoszczędzą nerwów, strat finansowych i frustracji. Po pierwsze konieczny jest pogłębiony wywiad. Należy określić, jakie są cele projektu, jaki ma być efekt dostarczony przez biznes. Ale też, jak chcemy mierzyć cele oraz, co dokładnie przez nie rozumiemy. Na przykładzie naszych doświadczeń wiem, że są bardzo często formułowane ogólnie, niekonkretnie i załączkowo. Dużym błędem, który na początku popełnialiśmy, było nieoddzielanie etapu doradczego od wdrożeniowego. Rodziło to nieporozumienia i wzajemne roszczenia.

Należy się otworzyć na uzupełniające pytania od strony biznesu. Po co? Dlaczego? A co to znaczy? Nie służą one podważaniu projektu, tylko stanowią jego konieczne uzupełnienie. Jeżeli się tych pytań nie zada na początku, to przy oddawaniu produktu wyjdą na wierzch, co może doprowadzić do niezadowolenia obu stron. Aby uniknąć niepotrzebnego zdenerwowania warto przygotować szczegółowy brief zamówienia albo wyraźnie zaznaczyć, że potrzebna jest pomoc przy szczegółowym jego zdefiniowaniu.

W czasie wywiadu bardzo polecam też pełną transparentność w kwestii budżetu. Biznes lubi negocjować, ale nie lubi zabawy w kotka i myszkę. Porządne wycenienie projektów technologicznych i prowadzenie negocjacji czasami przekracza wartość realizacji. Dlatego dużo skutecznej jest podać budżet, jaki NGO ma na projekt, i pozwolić w zapytaniu ofertowym odpowiedzieć zleceniobiorcom, co i w jakiś sposób wykonają w ramach podanej ceny.

W końcu warto też zastanowić się, jakie ma się inne zasoby na realizację projektu. Bardzo często organizacji brakuje środków na realizację projektów technologicznych. Staraliśmy się właśnie wtedy wchodzić w partnerstwo i wskazywać, że część obowiązków przy realizacji projektu może na siebie wziąć zamawiający – np. testowanie, wprowadzanie zawartości, obsługę komunikacyjną. Ważne jest, aby takie zasady zanotować. Okazuje się niestety, że bez ich spisania bardzo szybko są zapominane i potem powstają pretensje związane np. ze złą obsługą klienta (a przecież mieliśmy być partnerami).

Jak już wspominałem, efektem partnerstwa ma być wartość dodana – czasami nawet można się pokusić o słowo innowacja. Według mnie również takie myślenie wiąże się z zagrożeniem, ponieważ w praktyce okazuje się, że organizacji pozarządowej bardzo często już nie stać na wdrożenie innowacji. Dlatego należy ustalić priorytety działań i z góry przed rozpoczęciem współpracy określić sobie listę efektów i kryteria ich przyjęcia.

Warto też podzielić rezultaty pracy na tzw. *must have* i *nice to have*. Mówię o tym dlatego, że partnerstwo polega również na transferze wiedzy. Jako firma technologiczna podczas warsztatów pokazujemy możliwe ścieżki rozwoju projektu, a nie dokładnie, jaki będzie ich efekt. Rozmawiamy o oczekiwaniach oraz możliwościach IT. Takie otwarte rozmawianie jest bardzo inspirujące dla projektu i często pozwala zrobić rzeczy lepiej, niż się wcześniej planowało. Ale warunkiem koniecznym jest tutaj właśnie dojrzałe partnerstwo oraz danie sobie prawa do zwinnego podejmowania decyzji, które mają na celu zapewnić opłacalność biznesową i funkcjonalną zamówienia. Niestety, wiele razy się zdarzyło, że po kreatywnych warsztatach organizacja szybko zapomniała, że opracowany był kierunek prac, a nie gwarantowany efekt. Są to sytuacje trudne, ponieważ nie zachęcają do dzielenia się wiedzą i pomysłami przez partnerów biznesowych, którzy automatycznie stają się odpowiedzialni za wdrożenie swoich pomysłów.

Wyzwaniem, które się z tym wiąże, jest konieczność zwiększania wiedzy wśród przedstawicieli trzeciego sektora na temat procesu powstawania usług zamawianych w sektorze prywatnym. Obowiązkiem wykonawcy jest poznanie swojego klienta, podobnie w partnerstwie taki obowiązek ma każdy wobec siebie. Tylko wspólne zrozumienie tematu pozwala na jakościowe zarządzanie projektem.

Idąc tym tropem, ważną zasadą w budowaniu partnerstw między trzecim sektorem i biznesem jest spisanie dokładnego podziału pracy i odpowiedzialności, który pozwala jasno wskazać zależności w projekcie i warunki brzegowe konieczne do wspólnego stworzenia projektu. Podkreślam te oczywiste zasady, ponieważ zamawiający usługę zawsze ma tendencje do traktowania partnera jako wykonawcy i bez jasnego podziału obowiązków, każdy partner takim wykonawcą mentalnie się stanie. W tym punkcie kluczowe jest również ustalenie zasad komunikacji. Zaangażowany partner biznesowy, który rozwinął projekt względem jego pierwszych założeń, często czuje się również współautorem całej usługi, produktu, pomysłu. Dodatkowo przez przekonanie, że pracował na niekomercyjnych stawkach albo, że włożył więcej godzin niż przewiduje budżet, niesłusznie zaczyna sobie czasami rościć prawo do współwłasności wytworzonego dobra. Dlatego bez nazwania tych spraw po imieniu bardzo łatwo jest w końcowej fazie projektu wpaść w kryzys związany właśnie z promocją wspólnej pracy. Aby temu przeciwdziałać, należy ustalić wspólny *workflow* pracy oraz schemat akceptacji półproduktów i chodź to trudne – właśnie zasad autorstwa i komunikacji projektu.

W końcu należy wszystkie wyżej opisane zasady zanotować i podpisać się pod nimi. Jest to dużo ważniejsze niż umowa *sensu stricto*. Ta praktyka pozwala bezpiecznie wszystkim stronom zacząć współpracę. Ogranicza też ryzyko zaciągnięcia długów emocjonalnych i technologicznych, które paraliżują rentowność i atmosferę w projekcie. Dlatego ustalenia słowne muszą mieć wersję pisaną. Nie wynika to z braku zaufania tylko z krótkiej pamięci i interpretowania rozmów w różny sposób.

CZY BIORĄC POD UWAGĘ, JAK TRUDNO TYM DWÓM SEKTOROM RAZEM WSPÓŁPRACOWAĆ, UWAŻASZ, ŻE TO SIĘ W OGÓLE OPŁACA?

Według mnie partnerstwa firm i trzeciego sektora są ogromną szansą dla dwóch stron. NGO potrzebują partnerów z drugiego sektora, aby wchłaniać myślenie biznesowe, uczyć się opisywania innowacji społecznych językiem konkretnych i mierzalnych etapów, które mają uzasadnienie biznesowe. Dzięki współpracy trzeciego sektora z drugim projekty społeczne, które organizacje pozyskały z grantów i dotacji, sprawniej mogą się stać samowystarczalnymi biznesowo działaniami, a w dłuższej perspektywie doprowadzić NGO do niezależności finansowej w stronę tzw. podmiotów ekonomii społecznej. Natomiast biznes potrzebuje świeżego, niekomercyjnego, społecznie odpowiedzialnego podejścia trzeciego sektora. Biznes od NGO może się nauczyć nieskrępowanej kreatywności, myślenia ideowego i pełne-

go pasji, które próbuje zmieniać świat na lepsze. Partnerstwa tych sektorów dają też szansę wspólnego tworzenia produktów i usług, które powstały w wyniku współpracy projektowej.

MOŻE KONTYNUUJMY WĄTEK, KTÓRY PORUSZYŁEŚ PRZED CHWILĄ. WSPÓŁPRACA SEKTORA PRYWATNEGO I OBYWATELSKIEGO MOŻE BYĆ JEDNYM Z ASPEKTÓW SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU (CSR). CO TWOIM ZDANIEM RÓŻNI CSR I PARTNERSTWO?

Według mnie nie można prosto i jednoznacznie odpowiedzieć na tak postawione pytanie. Współpraca sektora prywatnego z obywatelskim przez działy CSR jest bardzo szeroka, ale niej jest to oczywiste i automatyczne partnerstwo. Tak jak wspominałem, partnerstwo musi wynikać ze wspólnego celu oraz jasno i klarownie przedstawionych interesów. Czasami pomija się fakt, że dział CSR nie jest tylko jednostką w służbie społecznej odpowiedzialności biznesu, ale też jest częścią działań PR-owo-marketingowych firmy. Aby realizować CSR po partnersku trzeba zdać sobie z tego sprawę. Ważne, aby cele działalności partnerstwa były transparentne i jawne. Natomiast fakt, że działalność CSR realizuje również inne cele firmy nie jest czymś negatywnym. Według mnie za mało się po prostu o tym mówi wprost.

JAK BYŚ PRZEKONAŁ KORPORACJE, A NAWET MAŁE I ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWA, DO REALIZACJI SWOICH DZIAŁAŃ PO PARTNERSKU?

Nie mam dużego doświadczenia współpracy z korporacjami. Staramy się rozwijać to pole kooperowania i uczymy się go. Dlatego byłoby nie *fair*, gdybym coś bardzo twardo rekomendował. Podkreślę to, co już powiedziałem wcześniej – transparentność i jawna komunikacja pozwala robić rzeczy lepiej, fajniej i szybciej. I to na pewno dotyczy wszystkich sektorów. Widzę również ogromny potencjał wśród osób, które odeszły z korporacji. Jest to często zespół fachowców z bardzo dużym doświadczeniem biznesowym. Co raz częściej takie osoby zakładają własne firmy i organizacje, ale też przenoszą się do mniejszych i wzbogacają je swoją wiedzą, ale też znajomością korporacji. A to właśnie wspólna wiedza i zrozumienie pozwala budować partnerstwa. Dlatego myślę, że warto jeszcze po prostu poczekać i dać sobie szansę na naturalną migrację i miksowanie się kultur.

CZYLI PARTNERSTWA NIE SĄ DLA KORPORACJI?

Celem partnerstwa między sektorowego jest dostarczenie jak największej wartości dodanej, czyli takiej, która wynika z połączenia sił i bez tego nie jest osiągalna. Partnerska współpraca z korporacjami wymaga ogromnej dojrzałości od obu stron, aby ogromna różnica sił nie wpłynęła na układ relacji. To jest wielkie wyzwanie i mam nadzieję, że dzięki jawnej komunikacji i transparentnym zasadom będzie coraz częściej możliwe.

CO DORADZIŁBYŚ OSOBOM, KTÓRE PRZYMIERZAJĄ SIĘ DO REALIZACJI PARTNERSTW?

Poleciłbym wspólne warsztaty, żeby szczerze odpowiedzieć sobie na pytanie „po co” mamy być partnerami i co chcemy osiągnąć. Rozmów nie należy zaczynać od omawiania kosztów i terminów realizacji. Na początku trzeba przede wszystkim rozmawiać o celach działania. Ważne, żeby każda ze stron wprost mówiła po co coś robi, inaczej nie będzie partnerstwa.

IDEALNE PARTNERSTWO? CO CHCIAŁBYŚ DZIĘKI NIEMU OSIĄGNĄĆ?

Nie wierzę w jedno partnerstwo, uważam że to byłby jakiś moloch, korporacja, „wielki brat”. Jestem zwolennikiem wielu małych partnerstw. Marzę o powstawaniu mikropartnerstw, które nie mają na celu robienia wszystkiego, tylko specjalizujących się w konkretnych obszarach. Chodzi trochę o posegregowania tych partnerstw. Na poziomie instytucjonalnej marzę, aby polityką przestał rządzić lobbing, a publiczne debaty pomiędzy biznesem, państwem i organizacjami pozarządowymi doprowadziły do wydawania publicznych pieniędzy w sposób transparenty. Marzę o ustroju przejrzystych partnerstw, a nie niejasnych przetargów. Chciałbym, żeby skończyła się praktyka rozstrzygania ofert wyłącznie na podstawie kryterium ceny i czasu realizacji. Chciałbym, aby ważnym elementem przetargowym było właśnie sprawdzanie predyspozycji instytucji do budowania partnerstwa i żeby wartość partnerstwa regularnie ewaluować.

Wywiad przeprowadzono w Warszawie, 4 października 2014 r.

Bartosz Stodulski – projektant interakcji i usług cyfrowych, przedsiębiorca społeczny, strateg. Absolwent socjologii Collegium Civitas w Warszawie. Twórca Laboratorium EE – silnej, 40-osobowej firmy, pionierskiej w zakresie designu i implementacji usług cyfrowych umożliwiających zmianę społeczną poprzez nowe technologie. W ciągu trzech lat, we współpracy z młodym, kreatywnym zespołem, przeprowadził 200 projektów technologicznych i edukacyjnych w tym projekt badawczo rozwojowy serwisu polona.pl – najnowocześniejszej biblioteki internetowej w Europie.

PARTNERSKI WYMIAR CSR. ROZMOWA Z MARIOLĄ SUSZCZEWICZ O BUDOWIE SIŁOWNI PLENEROWYCH W WARSZAWIE W RAMACH PROJEKTU „SIŁA KOLORU”

Sylwia Borkowska

Okres trwania projektu:

2011-2013

Problem:

Brak integracji międzypokoleniowej, niska atrakcyjność przestrzeni publicznej dla osób aktywnych fizycznie

Cel:

Zbudowanie kolorowych siłowni plenerowych, na których będą ćwiczyć Warszawiacy

Partnerzy:

AkzoNobel – główny sponsor

Laboratorium EE (na późniejszym etapie)

Urząd Dzielnicy Bemowo m.st. Warszawy

Zarząd Oczyszczania Miasta m.st. Warszawy

Zarząd Mienia m.st. Warszawy

Fundacja Rak'n'Roll

SYLWIA BORKOWSKA: JAKĄ WARTOŚĆ DODANĄ WARSZAWA ZAWDZIĘCZA PROJEKTOWI „SIŁA KOLORU”?

Mariola Suszczewicz: Projekt „Siła Koloru” to inicjatywa, dzięki której w Warszawie powstały pierwsze siłownie plenerowe. Postawiono je na Bemowie (Park Górczewska), Mokotowie (Pole Mokotowskie) i w Śródmieściu (okolice Płyty Desantu nad Wisłą, Solec). Projekt ewoluował z edycji na edycję przez trzy lata i przez ten czas włączali się nowi partnerzy, którzy zmieniali jego kształt i czynili go coraz bardziej innowacyjnym i partnerskim.

JAK WYGLĄDAŁY TWOJE POCZĄTKI W INICJOWANIU PROJEKTÓW PARTNERSKICH?

Zacząłem się od inicjatywy w ramach wolontariatu pracowniczego korporacji AkzoNobel, finansowanej w programie dotacji na działania CSR. Przed „Siłą Koloru” miałam za sobą doświadczenie dwóch innych projektów w firmie w ramach programu CSR finansowanych ze środków centrali AkzoNobel z Holandii. Pierwszy to realizacja budowy hipodromu przy zespole szkół integracyjnych, a drugi skupiał się na potrzebach opiekunów wrocławskiego hospicjum. Wystarczyło mieć pomysł i determinację. Stąd naturalne dla mnie było kontynuowanie działań społecznych po przeprowadzce z Wrocławka do Warszawy. Sam program dotacji koncentruje się na działaniach lokalnych, zatem dotowane projekty muszą odpowiadać na potrzeby lokalnej społeczności. Projekt uzyskał trzyletnie finansowanie i dzięki temu odbyły się trzy fazy projektu. Podczas każdej z nich w Warszawie zbudowano po jednej siłowni.

SKĄD POMYSŁ NA SIŁOWNIE PLENEROWE?

Tak naprawdę wynikał on z moich osobistych inspiracji i motywacji. Pewnego dnia w „Teleexpresie” zobaczyłam reportaż o plenerowych siłowniach w Szczecinie, które były nazwane placami zabaw dla seniorów. Potem zaczęłam szukać przykładów zagranicznych i znalazłam ciekawą inicjatywę w Wielkiej Brytanii. Stawiane tam siłownie napędzane siłą mięśni generowały energię do oświetlenia obiektu. Pomyślałam, że to jest bardzo rozwojowy i atrakcyjny pomysł zagospodarowania przestrzeni miejskiej. Jednakże zasadniczym celem projektu była integracja międzypokoleniowa. To w imię tej wartości chciałam się zaangażować i włączyć innych pracowników w akcję. Tak pokrótce powstała „Siła Koloru”

Bemowo 2011

JAK WYGLĄDAŁY POCZĄTKI BUDOWANIA PARTNERSTWA W PRZYPADKU PROJEKTU NA BEMOWIE?

Proces budowania partnerstwa zaczął się od wyboru lokalizacji i doboru partnerów po stro-

nie sektora publicznego, którzy byli naturalnie wyłaniany w momencie, gdy firma znajdowała teren, na którym chciała ustawić siłownię. Na początku była to Kępa Potocka na terenie dzielnicy Żoliborz. Wybór dzielnicy, w której AkzoNobel ma siedzibę, był naturalny, ponieważ jednym z celów firmy jest budowanie pozytywnych relacji z lokalnym otoczeniem. Na początku współpracy Urząd Dzielnicy Żoliborz m.st. Warszawy rozpoczął konsultacje społeczne w sprawie zbudowania siłowni na swoim terenie. W tym czasie w prasie (Gazeta Wyborcza)¹ pojawił się niekorzystny artykuł i rozmowy z partnerem publicznym zostały wstrzymane. W tym przypadku urząd nie potrafił wyjaśnić wątpliwości mieszkańców, nie zarządził efektywnie tą sytuacją, dlatego wycofaliśmy się z inwestycji. Trochę było szkoda z uwagi na poświęcony projektowi czas i energię obu stron. W ten sposób komunikacja stała się pierwszym czynnikiem sukcesu współpracy – godny zaufania pod tym względem Urząd Dzielnicy Bemowo stał się partnerem pierwszej edycji „Siły Koloru”.

Dzielnica Bemowo uchodzi za otwartą na młodych oraz na współpracę, w której dużo się dzieje. Widać to było na przykładzie realizacji innowacyjnego Skweru Sportów Miejskich. Stosunkowo szybko ustalono lokalizację siłowni w Parku Górczewskim. Wyboru dokonał urząd. Uzasadniony był on m.in. kwestią dostępności terenu. Dzielnica przeprowadziła konsultacje w formie ankiety on-line i na tej podstawie dowiedziano się, że tym razem mieszkańcy akceptują współpracę z firmą i budowę siłowni plenerowych.

JACY PARTNERZY WSPÓŁPRACOWALI PRZY „SILE KOLORU” W 2011 ROKU?

AkzoNobel² – główny sponsor, pomysłodawca, inicjator, koordynator, wsparcie PR.

Urząd Dzielnicy Bemowo m.st. Warszawy (2011) – beneficjent, obecnie konserwuje postawiony sprzęt siłowni w Parku Górczewskim, współorganizator pikniku inauguracyjnego dla mieszkańców.

Firma przekazywała sprzęt urzędowi na podstawie umowy o dzieło, dlatego w przypadku zniszczeń to on odpowiada za konserwację urządzeń. Ważne jednak, że Urząd Dzielnicy Bemowo nie chciał być wyłącznie beneficjentem, ale po akceptacji pomysłu przez Zarząd Dzielnicy sam wychodził z inicjatywą, jak można zwiększyć zasięg i funkcjonalność inwestycji. Na początku zdawałam się na intuicję, dlatego rozwój projektu zależał również od partnerów po drugiej stronie stołu. Na przykład Urząd Dzielnicy Bemowo był bardzo prokliencki, od razu promował pomysł budowania siłowni, przede wszystkim przez efektywną komunikację z mieszkańcami³.

1. http://warszawa.gazeta.pl/warszawa/1,34889,10256896,Nie_dla_parkingu_i_silowni_na_Kepie__Mieszkanicy_przeciw.html

2. Właściciel marek farb, m.in. Dulux, <https://www.akzonobel.com/pl/>

3. http://www.bemowo.waw.pl/administracja/aktualnosci/znamy_lokalizacje_nowych_silow,5718/

JAKIE BYŁY WADY, A JAKIE ZALETY WSPÓŁPRACY Z URZĘDEM PRZY PROJEKCIE?

Rola urzędu była niestety ograniczona przez formuły prawne, szczególnie w zakresie współpracy finansowej. Skala projektu byłaby o wiele większa, gdyby partycypacja finansowa urzędu była znacząca – a nie mieli na ten cel zarezerwowanych w budżecie środków. Urzędy, w momencie kiedy chcą same kupować dodatkowy sprzęt, podlegają prawu o zamówieniach publicznych i automatycznie kluczowym kryterium wyboru dostawcy jest cena.

Mimo pewnych ograniczeń urząd znacząco wzbogacił projekt. Było tak na przykład w kwestii promocji wydarzenia otwierającego siłownię dla mieszkańców. Ogromną zaletą była gazeta wydawana przez urząd, przez którą komunikowali informacje o siłowni mieszkańcom. I to się sprawdziło, bo rzeczywiście mieszkańcy przyszli na inaugurację. Takiego kanału komunikacji nie miały pozostałe urzędy, z którymi współpracowaliśmy.

CO UWAŻASZ ZA NAJWIĘKSZY SUKCES PIERWSZEJ EDYCJI „SIŁY KOLORU”?

Największym sukcesem tej części projektu było to, że mieszkańcy Bemowa nie tylko dowiedzieli się o wydarzeniu, ale też w zauważalnym stopniu zaczęli korzystać z siłowni. W 2012 roku projekt został rozbudowany przez Urząd Dzielnicy Bemowo, który zdecydował się z własnych środków postawić na terenie dzielnicy kolejnych 10 siłowni.⁴ Rok później burmistrz Bemowa został wiceprezydentem Warszawy i przeniósł koncept siłowni plenerowych na poziom całego miasta.

Mokotów 2012

JAK DALEJ POTOCZYŁ SIĘ PROJEKT?

Następna edycja „Siły Koloru” odbyła się rok później. Po postawieniu pierwszej siłowni wiedzieliśmy już, jakie są ograniczenia techniczne obiektów i w związku z tym, jakich miejsc należy szukać pod następne. W ten sposób, na podstawie parametrów brzegowych, firma wskazała Pole Mokotowskie. Również tym razem urzędnicy aktywnie zaangażowali się w dobór odpowiedniego miejsca. Na Polu Mokotowskim szukaliśmy miejsca, w którym siłownia nie kolidowałaby z krajobrazem, architekturą. Badaliśmy teren z urzędnikami w ten sposób, że chodziliśmy z nimi po terenie i analizowaliśmy mapy tego, co jest na ziemi i pod nią – pod Polem Mokotowskim są np. ruiny lotniska. Inny problem, że Pole Mokotowskie jest wolne od reklamy. Oznakowanie jest możliwe w ograniczonym stopniu. Wiele czasu poświęciliśmy więc na wizualizacje zgodne z miejskimi standardami.

4. ibidem

A JAK TYM RAZEM UKŁADAŁA SIĘ WSPÓŁPRACA PARTNERSKA?

Partnerem firmy stał się warszawski Zarząd Oczyszczania Miasta (ZOM). Ważne, że instytucja ta zamiast zasłaniać się ograniczeniami prawnymi, aktywnie szukała rozwiązań. Urzędnikom zależało na realizacji inwestycji i być może właśnie dlatego ogólnie pozytywnie oceniam tę współpracę. Dla ZOM ważne było, aby zrobić na Polu coś pozytywnego dla mieszkańców. Mimo to w przypadku Pól Mokotowskich nie odbyły się konsultacje, bo w bezpośrednim sąsiedztwie nie mieszkają ludzie. To jest bardziej ogólnomiejska przestrzeń, z której korzystają mieszkańcy różnych dzielnic.

Śródmieście 2013

JAK WYBRALIŚCIE LOKALIZACJĘ OSTATNIEGO ETAPU PROJEKTU?

W ostatnim roku wybudowano siłownię nad Wisłą. Wybór lokalizacji ostatniej siłowni był dla mnie wyjątkowo istotny. Mieszkam na Powiślu i dlatego wiedziałam, że w pobliżu przydałaby się siłownia. Nad Wisłą najważniejsza była kwestia wyboru odcinka, gdyż spora część terenu jest rewitalizowana i możliwości ingerencji były ograniczone. Znaleźliśmy jednak część wybrzeża, która odpowiadała wymaganiom. Z uwagi na lokalizację tym razem współpracowaliśmy z Miejskim Zarządem Mienia.

JAK OCENIASZ TĘ WSPÓŁPRACĘ?

W tej edycji szczególnie dobrze. Działo się tak, mimo że pojawiło się dużo nowych ograniczeń związanych z lokalizacją nad Wisłą. Należało przestrzegać tzw. prawa rzeczowego, według którego trzeba wziąć pod uwagę więcej ryzyk i procedur niż w pozostałych dwóch przypadkach. W związku z tym konieczne były dodatkowe ustalenia z podwykonawcami i partnerami. W ciągu pół roku odbyliśmy wiele spotkań, podczas których prowadziliśmy wielogodzinne rozmowy. Mimo to moja opinia jest jednoznacznie pozytywna. Znów podkreślam jak istotne dla powodzenia współpracy są kwestie komunikacyjne. Zarząd Mienia podszedł do projektu bardzo entuzjastycznie i dobrze się z nimi współpracowało. Nie tworzyli barier i szybko łapali subtelne tematy, które właściwie mogli zbagatelizować. Byli całkowicie otwarci. Przykładem może być sytuacja, w której „Dzień dobry TVN” chciało nakręcić materiał o siłowni i pełnomocnik ds. Wisły najpierw skonsultował z nami udział w nagraniu. Nie musiał tego robić, ale dzięki temu uniknęliśmy nieporozumień. Ważna była jasność komunikacji i szczerść. Oni mówili, jakie mają ograniczenia po swojej stronie, a my po swojej. Nad Wisłą dużo się dzieje, jest trochę „oczkiem w głowie” osób zarządzających miastem. I to jest absolutnie odczuwalne, że urząd szuka możliwości uatrakcyjnienia bulwarów dla mieszkańców. Sporo inicjatyw już powstaje, dlatego w tym przypadku urzędnicy

nie boją się nowych tematów. Gdybym miała znów współpracować z urzędem, to chętnie właśnie z nimi.

JAKĄ WARTOŚĆ DODANĄ OSIĄGŃLIŚCIE DZIĘKI UDZIAŁOWI PARTNERA ADMINISTRACYJNEGO W PROJEKCIE?

Wydaje się, że również w tej edycji „Siły Koloru” urząd dzielnicy wykazał się inicjatywą, która stawia go w pozycji partnera, a nie tylko beneficjenta. Dzięki zaangażowaniu urzędników siłownia nad Wisłą jest jedyną w Polsce siłownią oświetloną energią słoneczną. Mieszkańcy dzwonili i mówili, że na siłowni nie ma światła i po zmroku nie można korzystać z urządzeń. Wtedy Zarząd Mienia postawił tzw. solary. Nie ma innej siłowni w Polsce, która byłaby oświetlona słońcem. A nasza jest. I to była inicjatywa urzędników. Wiedzieli, że warto, bo siłownia jest popularna i czuli się za nią współodpowiedzialni. Nadal chcą, aby ludzie z niej korzystali, aby była sprawna i niszczała. Nie tworzyli też barier promocyjnych i korzystali z każdej pochwalenia się projektem.

Nie tylko w tej sytuacji widać było zaangażowanie mieszkańców w korzystanie z siłowni i opiekę nad nią. Urzędnicy dostali wyraźny sygnał od mieszkańców, że są zadowoleni z tych obiektów rekreacyjnych i chcą, aby było ich więcej. Mieszkańcy do tego stopnia wciągnęli się w opiekę nad siłowniami, że gdy zmienialiśmy wizualizację, dzwonili do urzędu, że ktoś zdemontował siłownię.

NA CZYM POLEGAŁA SŁYNNNA AKCJA ZBIERANIA 200 LITRÓW FARBY DLA CENTRUM ONKOLOGII?

Akcja kończąca projekt miała największy zasięg i angażowała najwięcej partnerów. Zorganizowano wydarzenie aktywizujące pracowników firmy oraz mieszkańców Warszawy we wspólnym, szczytnym celu. Koncepcja mechanizmu, na którym opierało się całe wydarzenie, też powstawała w partnerstwie. Wydarzenie końcowe polegało na zebraniu minimum 200 litrów farby. Zbierali je mieszkańcy Warszawy ćwiczący na siłowniach w określonym czasie. Za każdą minutę ćwiczeń firma przekazywała 77 ml farby. Cały koncept był współtworzony wraz z firmą Laboratorium EE.

OSTATNIA EDYCJA „SIŁY KOLORU” MIAŁA NAJWIĘKSZY ROZMACH I ZASIĘG. JAK TO OSIĄGŃLIŚCIE?

Ostatnia edycja „Siły Koloru” była współrealizowana przez największą liczbę partnerów i dzięki temu przyniosła najwięcej innowacyjnych rozwiązań. Projekt się rozwijał dzięki temu, że pojawiali się nowi partnerzy. A ostatni rok to już była torpeda. Każdy z partnerów wiedział, co może wnieść. Wszystko się połączyło. Nie tylko zostawialiśmy coś mieszkańcom, ale angażowaliśmy ich do tego by ćwicząc sami, pomagali innym. Poza tym pracowni-

cy naszej firmy mieli okazję aby pomalować ściany Centrum Onkologii. Weszło to z poziomu abstrakcji na poziom rzeczywistego zaangażowania. Każda ze stron zaangażowała się na swój sposób.

Z KIM WSPÓŁPRACOWALIŚCIE TYM RAZEM I JAK DOBRALIŚCIE PARTNERÓW?

W ostatnim roku partnerami AkzoNobel przy organizacji „Siły Koloru” byli:

- Zarząd Mienia m.st. Warszawy, który obecnie utrzymuje postawiony sprzęt siłowni, a także realizator oświetlenia siłowni nad Wisłą.
- Fundacja Rak’n’Roll⁵, która otrzymała jako darowiznę – farbę do odmalowania Centrum Onkologii oraz kontaktowała się z beneficjentem i aktywnie pomogła w komunikacji.
- Laboratorium EE⁶ (we współpracy z Logotomią), które wymyśliło mechanizm grywalizacji spajający wszystkie siłownie i zaprogramowało w tym celu aplikację mobilną, stworzyło stronę internetową i dbało o wizerunkowy aspekt projektu.
- Elie Zone, którzy jako zwolennicy zdrowego trybu życia – przygotowali darmowe instruktarze dla uczestników wydarzenia oraz zajęcia na świeżym powietrzu.
- Good Looking Studio – firma odpowiedzialna za aktywizację najmłodszych podczas wydarzenia.

Pierwszy raz zaprosiliśmy do współpracy przy „Sile Koloru” organizację pozarządową. Mają niezły PR, więc dowiedziałam się o nich z mediów. Weszłam więc na ich stronę internetową i zobaczyłam historię Magdy. Jej marzeniem było, aby wnieść w mury Centrum Onkologii więcej koloru, sprawić aby świat, ludzi którzy siedzą w poczekalni godzinami i patrzą na ściany stał się bardziej kolorowy. Wtedy pomyślałam, że to jest idealne dla naszej firmy, bo w końcu produkujemy farby. Odezwaliśmy się wtedy do Fundacji i powiedzieliśmy, że możemy pomóc, ale mamy też pomysł, jak przy okazji zareklamować zdrowy tryb życia.

PROCES REALIZACJI PROJEKTU WE WSPÓŁPRACY Z TYLOMA PARTNERAMI WYDAJE SIĘ SKOMPLIKOWANY. NA CZYM OPIERAŁAŚ METODĘ BUDOWANIA PARTNERSTWA I REALIZACJI PROJEKTU?

Na co dzień w firmie pracowałam w dziale zakupowym, więc przy realizacji projektu wykorzystywałam różne techniki negocjacyjne. Ale co do zarządzania projektem partnerskim to była czysta intuicja. Jedynie odnośnie kwestii technicznych wzorowaliśmy się na przykładach zagranicznych siłowni plenerowych.

5. <https://www.facebook.com/FundacjaRaknRoll>

6. <http://laboratorium.ee>

CO UZNAJESZ ZA NAJWIĘKSZY SUKCES TEJ EDYCJI?

Sukces polegał na tym, że wszystko było spójne koncepcyjnie, zgrane wizerunkowo i opalone logistycznie. Taki majstersztyk na koniec, wzmocniony jeszcze nowoczesnymi technologiami. W sumie, po akcji mierzenia czasu ćwiczeń na siłowniach w trzech lokalizacjach, uzbierano łącznie 819 litrów farby⁷ na rzecz Centrum Onkologii, czyli o wiele więcej niż zakładano. Być może w sposób szczególny zadziałał skonstruowany na zasadzie grywalizacji mechanizm motywacyjny (Siadkowski, 2014, s. 6–7). Ważny też był fakt, że w końcową akcję zbierania 200 litrów farby zaangażował się wiceprezydent m.st. Warszawy Michał Olszewski, prezes AkzoNobel oraz pracownicy firmy, którzy odmalowali centrum Onkologii w ramach wolontariatu pracowniczego. Ogólnie rzecz biorąc, wydarzenie uznaję za niezwykle trafione i udane.

JAKIE DOSTRZEGASZ EFEKTY „SIŁY KOLORU”?

Efekty warto rozpatrywać na kilku płaszczyznach. Trafność partnerskiego projektu rozwiązującego lokalne problemy we współpracy międzysektorowej dostrzegła kadra zarządzająca firmy w Polsce. W ostatnim roku otrzymaliśmy dodatkowe środki z krajowych zasobów firmy z uwagi na to, że projekt został dostrzeżony jako wartościowy. Efekt końcowy „Siły koloru” przeszedł nasze oczekiwania głównie z uwagi na złożoność i wielowymiarowość projektu. Można powiedzieć, że zadział „mechanizm kuli śnieżnej”. Warto podkreślić, iż nie był to projekt komercyjny, lecz społeczny. Staraliśmy się małymi krokami osiągać nowe cele, jakie sobie stawialiśmy w każdym roku działalności wolontariackiej.

Najważniejszym pozytywnym efektem w moim odczuciu była koordynacja tak dużego przedsięwzięcia i zdobycie zaufania wśród partnerów. Największym sukcesem było połączenie interesów tak wielu grup. Przy pierwszej siłowni ustalałam wszystko z dostawcą i urzędem, a jak kończyliśmy to było dwa razy więcej partnerów, których głos się liczył. Na koniec było najprościej, bo urzędy miały już do nas zaufanie. Wiedzieli, że jesteśmy słowni i zdeterminowani.

Osiągnięcia założonych celów społecznych przekroczyło wstępne plany. Gdy obserwujemy użytkowników siłowni, widzimy, że reprezentują różne pokolenia. Wszyscy mogą się tu odnaleźć – zarówno trenujący profesjonalnie, jak i amatorsko. Przyjeżdżają tu też roweryści, są i dzieci, które próbują swoich sił w ćwiczeniach na profesjonalnych urządzeniach.

Długofalowe efekty projektu w przypadku „Siły Koloru” są wyjątkowo namacalne. W 2012 roku projekt został rozbudowany przez Urząd Dzielnicy Bemowo, który zdecydował się

7. <http://silakoloru.pl/>

z własnych środków postawić na terenie dzielnicy kolejne siłownie. W latach 2013 i 2014 projekt został znacząco rozbudowany w całym mieście, kiedy to z inicjatywy prezydent m.st. Warszawy ogłoszono projekt „Warszawa w dobrej kondycji”⁸ oraz konsultacje społeczne⁹, w których mieszkańcy mogli zgłaszać propozycje lokalizacji siłowni we wszystkich dzielnicach. Łącznie oddano 26 tys. głosów. Projekt pilotowało Centrum Komunikacji Społecznej. Inwestorem było Miejskie Przedsiębiorstwo Oczyszczania m.st. Warszawy (MPO) zaś wykonawcą Zakład Remontu i Konserwacji Dróg w Warszawie¹⁰. W niektórych dzielnicach urzędy zdecydowały się sfinansować dodatkowe siłownie, oprócz zbudowanych w ramach projektu ogólnomiejskiego. We wszystkich dzielnicach zbudowano 100 małych, 6-elementowych siłowni za łączną kwotą 2,7 mln złotych.¹¹ Inwestycje były szeroko komentowane przez media. Miasto zaczęło na bazie tego pomysłu podejmować inne inicjatywy. Oznacza to, że siłownie służą mieszkańcom i projekt się udał.

JAK ZAPOWIADA SIĘ KONTYNUACJA PROJEKTU?

Brak kontynuacji partnerstwa uważam za największą porażkę projektu. W momencie gdy inicjatorem dalszych działań była administracja, przestała angażować dotychczasowego lidera, nawet w roli konsultacyjnej. Mimo że do budowy siłowni w całym mieście korzystano z projektów powstałych podczas „Siły Koloru” (linia kolorystyczna), nikt nie skorzystał z doświadczeń pilotażowego projektu. Nie konsultowano z nami i innymi partnerami rodzaju stawianego sprzętu, a my np. wiedzieliśmy, że użytkownicy siłowni zgłaszają zapotrzebowanie na drążki, najtańsze z elementów siłowni. Miasto nie mając tej wiedzy, nie włączyło ich do swojego projektu. Niestety, nie założono dzielenia się doświadczeniami, co z pewnością miałooby wpływ na jakość obiektów.

Na mapie dostępnej pod adresem www.wdrobrejkondycji.waw.pl nie ma zaznaczonych siłowni powstałych w projekcie „Siła Koloru”, choć z punktu widzenia mieszkańca nie ma znaczenia, kto je postawił – firma czy urząd. Dla niego ważne jest, by móc odnaleźć na mapie, gdzie znajduje się najbliższa siłownia. W obecnej sytuacji mieszkańcy Bemowa, Mokotowa i Śródmieścia mają pod tym względem utrudnione zadanie.

Pomimo tego mam wiele pomysłów na rozwijanie projektu. Na pewno można połączyć

8. <http://www.wdrobrejkondycji.waw.pl/>

9. <http://konsultacje.um.warszawa.pl/konsultacja/warszawa-w-dobrej-kondycji-ruszylo-glosowanie-na-docelowe-lokalizacje-silowni-plenerowy>

10. <http://www.zoliborz.org.pl/sport/aktualnosci-sportowe/556-od-jutra-na-silownie/556-od-jutra-na-silownie.html>

11. http://m.warszawa.gazeta.pl/warszawa/1,106541,14948913,Mieszkanicy_zdecydowali__dzielnica_stawia_plenerowe.html;

http://warszawa.gazeta.pl/warszawa/1,34889,14261066,Silownie_spodobaly_sie_pani_prezydent__Powstanie_100.html;

http://warszawa.gazeta.pl/warszawa/1,34889,15567724,100_silowni_stanie_na_wiosne___Mamy_wylane_fundamenty_.html

siłownie z innymi funkcjami. Dobrze współgrałyby stojaki rowerowe, leżaki, solary oświetlające siłownię wieczorami oraz dynamo, które generowałoby energię podczas treningu na urządzeniach siłowni.

Projekt miał być kontynuowany w postaci ładowarek do smartfonów działających na zasadzie dynamo połączonego z rowerami Veturilo. Niestety, Zarząd Transportu Miejskiego w Warszawie po wielu miesiącach rozmów i testów technologicznych wycofał się z udziału w projekcie, mimo możliwości sfinansowania ładowarek ze środków firmy. Być może obawy o jakość i wytrzymałość technologii rozwiłoby skorzystanie z rozwiązań stosowanych już w systemie rowerów publicznych w Berlinie lub współpraca z Politechniką Warszawską w celu zaprojektowania i przetestowania najlepszych ładowarek.

MYŚLISZ ŻE TAKIE NIESYSTEMOWE, POJEDYNCZE PROJEKTY COŚ ZMIENIAJĄ?

Z pewnością każdy zrealizowany projekt zmienia poziom świadomości i dojrzałości w zakresie budowania jakości życia lokalnej społeczności. Urzędnicy nie mają siły zmieniać systemu, ale wiedzą, iż błędem jest, że wiedza i doświadczenia gdzieś uykają. Można temu przeciwdziałać, o ile jakaś instytucja będzie koordynować pojedyncze inicjatywy i umożliwiać mieszkańcom i różnym podmiotom uczenie się z przeprowadzonych już projektów. Może Centrum Przedsiębiorczości Smolna powinna być takim inkubatorem, takim *master hubem*? Albo CKS? Istnieje obecnie portal pod nazwą „Otwarta Warszawa”, ale tak naprawdę nie wiadomo, ile ze zgłaszanych tam pomysłów mieszkańców miasto jest w stanie wdrożyć bez wsparcia z zewnątrz. Gdyby portal nie tylko zbierał pomysły, których jest dużo, ale też żeby ktoś dbał o ich wykonanie i jakość, to wtedy spełniałby tak naprawdę swoją funkcję.

CO POWINNO BYĆ TAKIM ŁĄCZNIKIEM?

Kiedyś myślałam o śniadaniach dla potencjalnych partnerów, aby wspólnie wypracować kodeks współpracy i żeby urzędnicy mogli poznać punkt widzenia biznesu. To właśnie oni często mówią, że my nie rozumiemy ich perspektywy, bo mają dużo ograniczeń, tak jakby biznes ich nie miał. A biznes też ma ich dużo, np. w postaci zabezpieczeń wizerunkowych. To są trudne, delikatne tematy.

Powstaje dużo projektów, miasto się zmienia, ale mogłoby się zmieniać szybciej dzięki pieniądзом i *know-how* biznesu. Bo biznes jest mocno projektowy. Jestem przekonana, że sektor administracji mógłby się od nas wiele nauczyć.

DZIĘKI CZEMU, TWOIM ZDANIEM, PROJEKTY PARTNERSKIE SIĘ UDAJĄ, A CO BLOKUJE ICH ROZWIJANIE?

Tak jak mówiłam, opisując projekt, w moim przypadku czynnikami sukcesu były m.in. otwartość partnerów, ich sprawna komunikacja, dostrzeżenie wspólnego celu. Jednak współpraca administracji i biznesu przy podobnych inicjatywach nie jest powszechna i nie dzieje się tak bez przyczyny. Moim zdaniem barierami w rozwoju współpracy sektorów prywatnego i publicznego są wzajemne uprzedzenia, brak neutralnego pośrednika w rozmowach o współpracy, a także brak osobistej znajomości osób z innego sektora. Najgorsze są takie wzajemne uprzedzenia i niezrozumienie stanowisk. Stereotypowe podejście, że „urząd to biurokracja i brak decyzyjności, biznes to pieniądze i brak ograniczeń, a NGO-sy są biedne i roszczeniowe” do niczego nie prowadzi. Z uwagi na różne siatki pojęć oraz odmienne regulacje prawne pożądana byłaby tu instytucja mediatora.

Najtrudniejsze jest rozpoczęcie rozmów. Aranżowanie spotkań, w których strony tłumaczą sobie nawzajem ograniczenia, kompetencje, oczekiwania, terminarze nie może obciążać lidera. Wiele czasu, pieniędzy i nerwów można by zaoszczędzić angażując tu pewnego rodzaju „pośrednika”, a przez to lepiej można by było kształtować relacje. Poza tym kluczem do sukcesu jest zespół. Jak się zbierze osoby, z którymi dobrze się współpracuje, to jest już dużo łatwiej.

Jak można stworzyć warunki do współpracy między biznesem a urzędem i przełamać bariery, o których mówiłaś?

Dzięki zadbaniu o szczegóły. Moim zdaniem może być to wyznaczenie jednego, jasnego kanału komunikacji dla biznesu, który chciałby rozpocząć współpracę z miastem. Mogłaby to być również osoba, która będzie znana z tego, że prowadzi proces w sposób sprawny i transparentny, i dba o powodzenie realizacji celów obu stron. Zastanawiałam się nad stworzeniem czegoś w rodzaju giełdy. Organizacje pozarządowe chcą realizować swoje pomysły, ale nie mają środków. Z drugiej strony są urzędy, które nie mają dużo pieniędzy, ale chciałyby działać. Miastu brakuje wspólnej przestrzeni do rozmowy.

Nie wiadomo, kto to ma zacząć i jak wystartować z inicjatywą. Firmy chętnie wchodziłyby we współpracę, ale chciałyby to załatwiać tak, jak z innymi firmami – transparentnie, z przypisanymi kompetencjami, prostymi rozwiązaniami, a biurokracja ma w ich opinii zbyt wiele zawłości. Dlatego firmy w przypadku CSR wchodzi w tematy „proste”, a przez to sztamowe. Trzeba im pomagać, aby znaleźć przestrzeń do rozwoju unikatowych projektów z pogranicza innowacji społecznych.

Niemniej firmy muszą mieć z tego jakąś korzyść, choćby wizerunkową. Jeśli firma stawia obiekt w przestrzeni miejskiej, to ważne jest, żeby jej logo mogło się tam pojawić. Musi wiedzieć, co będzie miała z tego, że urząd zaadaptuje jej pomysł. Na różnych płaszczyznach powinna istnieć współpraca, a ponieważ nie ma koronnych zasad, jak należy to robić, to wszyscy się boją o „transparentność” i tzw. czwarte „p” czyli prokuratora, o którym mówi się w przypadku partnerstwa publiczno-prywatnego. Jasne zasady, wypracowane na podstawie dobrych praktyk, byłyby buforem bezpieczeństwa dla wszystkich. Współpraca władz lokalnych z przedsiębiorcami prywatnymi jest na świecie powszechnie stosowana. W Polsce to też powinien być standard.

CO BYŚ PORADZIŁA INNYM OSOBOM, KTÓRE BĘDĄ WSPÓŁPRACOWAŁY Z URZĘDAMI?

Trafić do konkretnego urzędnika i najlepiej zacząć od wysokiego „C”, czyli tego kto decyduje. Powiedzmy, że to taka krótka ścieżka, ale z pewnością osoba po drugiej stronie stołu jest w dużym stopniu gwarantem sukcesu. Najlepiej jest rozmawiać z urzędnikami, którzy rozumieją zmiany i nie boją się nowych inicjatyw, a jednocześnie nie traktują biznesu tylko jako instytucji, która daje pieniądze. Dlatego być może warto uczęszczać na wydarzenia, w których uczestniczą urzędnicy i można z nimi porozmawiać w innych, bardziej neutralnych i nieformalnych okolicznościach niż przychodząc do siedziby danego urzędu. Być może wówczas najłatwiej będzie wyczuć, czy zaiskrzy i czy współpraca będzie miała szansę się udać.

Wywiad przeprowadzono w Warszawie, 1 października 2014 r.

Mariola Suszczewicz – absolwentka socjologii Uniwersytetu Jagiellońskiego. Obecnie zawodowo zajmuje się koordynacją projektów w obszarze zakupów w grupie kapitałowej Boryszew. Od lat liderka – wolontariusz programu CSR, m.in. projektu „Siła Koloru”. Jej naturalnym środowiskiem pracy są interdyscyplinarne zespoły projektowe. Aktualnie współpracuje z założycielami stowarzyszenia „Towarzystwo w przestrzeni” w celu realizacji konceptu naturalnego placu zabaw „Wisła Żywiołów” (więcej na stronie: <http://wprze-strzeni.com/2014/07/projekt-wisla/>).

BIBLIOGRAFIA:

Siadkowski J. (2014), *Grywalizacja. Zrób to sam! Przykłady*, Warszawa: Fundacja Orange, Fundacja Highlight, Laboratorium EE, www.grywalizujemy.pl

<http://silakoloru.pl>

<http://warszawa.gazeta.pl>

<http://konsultacje.um.warszawa.pl>

<http://www.wdobrejkondycji.waw.pl>

<https://www.akzonobel.com/pl>

<http://www.bemowo.waw.pl>

<http://www.zoliborz.org.pl>

<https://www.facebook.com/FundacjaRaknRoll>

<http://laboratorium.ee>

OPEN CIRCUIT

abstracts

Sylvia Borkowska, *Cross-sector partnerships in scientific concepts and legal framework*

The concept of cross-sector partnerships has been under a kind of a definition chaos and inflation at the same time. Numerous scientific disciplines, institutions and individuals has perceived it as solutions to their problems. The article organizes formal and legal framework, the theoretical basis and different ways of understanding cross-sector partnerships. At the beginning partnership is discussed on the basis of selected activities and regulations of several institutions: the OECD, the EU and the Polish state. The article then shows partnership in the context of selected scientific areas: sustainable development, management and innovation. At the end of the article there is presented a literature analysis of definitions and key elements differentiating ways of understanding cross-sector partnerships.

Ewa Zielińska, *Wicked problems of participation in urban planning*

If a partnership aimed to solve social issues is about to be sound and make sense, it is necessary that some principles are followed. There needs to be a common definition of problems, mutual recognition of the partners position, and assumption of responsibility for the results of the discussion. In this article, the above questions will be considered in relation to the ‘wicked problems’ concept, as formulated in the 1960’s by Melvin and Webber.

Adam Płoszaj, *Cross-sector partnerships and selected problems of Polish cities*

The article discusses three areas of urban reality, in which the cross-sector cooperation plays or may play an important role. These are: public services, urban renewal and suburbanization. These issues are the basis for the analysis of different areas and circumstances for an existing or potential cooperation and the level of complexity of the phenomenon.

Artur Jerzy Filip, *Linear partnership in action: Warsaw Way to Culture on Skarpa*

In this paper the author considers the utilization of a partnership model within a field of urban planning in relation to the specific case of initiating, planning, and implementing of large-scale urban developments. The author puts forward the “Linear Partnership” concept as a grassroots, bottom-up response to the challenges of large-scale urban planning in these days. This theoretical model is exemplified by the case study of the “Warsaw Cultural Trail on the Embankment” project, which has been built by the author in respect of this concept.

Barbara Lewenstein, *Solving the social conflict around public space. A partnership project in Warsaw district Ochota.*

The following text concerns the description of the project, in which a partnership of local government district with the sociologists from the Polish Sociological Society allowed for to the development of model process that help reduce conflicts around the management of public space in urban environment. The authors of the project adopted a presumption of the conflicting character of the current processes related to the management of public space in big cities and insufficiency of the present communication strategies. In the design of the methodology, on the one hand, the objectives of sociological intervention method A. Touraine'a to study social movements were followed, on the other hand, the concepts of deliberative democracy, in which a large emphasis is put on achieving a consensus solutions and building confidence through communication processes.

Marcin Skrzypek, *Around Design Thinking. Future of a Lublin district – inhabitants perspective*

The origin and proceedings of social consultations on urban plan of Podzamcze district in Lublin in 2010. Podzamcze is a neglected area of a few quarters in the historic centre of the city left after the former Jewish district and now occupied by a bus station, market and commerce halls. The consultations were a part of “HerO – Heritage as Opportunity” project in the framework of Urbact programme and according to its participation methodology in which so called Local Support Group of a project works out a Local Action Plan. The consultations were organised in the form of a two week workshops with a scaled model of the area and thematic boards. The process ended up with signing a social proposal to the urban plan of Podzamcze. The article summarises the most important elements of the consultations in the form of a tutorial for the use in other projects.

Wiesław Gdowicz, *“Design on the ground”. Cooperation between the academy and local administration.*

Design Silesia is the name of the project which main purposes was promotion of the design ideas, design thinking according to social processes, to relationship between entrepreneurs, local government, academic environment and designers; encouraging the implementation of innovation through design. The idea was possible to achieve with engagement of suitable partners. The project was conducted by the leader – The Silesian Voivodeship, with four partners, the most important art and design institutions in the region: Academy of Fine Arts in Katowice, cultural institution Ars Cameralis Silesiae Superioris, Silesian University of Technology and Zamek Cieszyn. The main purpose of the “Design Silesia” ASP Katowice team was designing a cycle of events, which would achieved the ideas defined by leader of the project. The paper shows the assumptions and realization of the project “Design in the field” which was one of six tasks which was

conducted by ASP Katowice Design Silesia office. In designing this task the main matter was the deep analysis of design issues of chosen town. The team of regarded designers who guided the group of students and the close cooperation with the representatives of local government were crucial. The group of students of design and architecture of Silesia universities with experts leaved and work for a week in the chosen place. Students were interviewing the inhabitants, observing and exploring the place. The analysis of collected information about the local problems and needs have led to substantial conclusions and design solutions. In this paper were discuss the assumptions, analysis and results of three workshops which were conducted in three places: Mstów (the village near Częstochowa), Radlin (forgotten district of Wodzisław), Borek (district of Bytom)

Michał Beim, *Civic sector: increasing women's participation in transport systems planning – a Freiburg's case study*

The paper presents the experience of the Freiburg (a Southern German city with population of 220 thousand residents) developed during the project GenderAlp! It was realized within the framework of the INTERREG IIIB Programme. GenderAlp! took place in 2005-2007. The project was aimed to increasing the role of women in strategic planning at local and regional level. Freiburg analysed the possibility of increasing the role of women in the process of public participation in the construction of a tram line. Numerous workshops and meetings took place during planning procedure. It helped to recognize a different approach of women to some details and aesthetics of public spaces. Although experience of the project did not bring a significant contribution to the knowledge about public participation, it was important for construction of a wide consensus on the new tram investments.

Marcin Górecki, Eliza Gryszko, *Micro partnerships for accessibility*

We present a way of creating representations of people with disabilities, and in this way a way to building their cooperation with the local administration. The article is based on the experience of the MAZOWIA Federation, which developed two projects aimed at the inclusion of people with disabilities into the decision making on issues important to them, to create representation of their interests and establish cooperation with the local government. In this article we share our experience and knowledge that we have gained during the two years of work in local communities in Mazowsze, the region where the projects took place. Particular attention is paid to cooperation between non-governmental organizations and local government.

Marcin Czubala, *Macro partnership. Cross-sector cooperation within the “Youth in Action” program*

“Youth in Action” is one of the key EU programs aimed at young people, with a view to strengthening social cohesion between Member States. Funded by the European Commission it contributes, among others, to promote active citizenship of young people, to improve the activities support systems with the propose of creating a civil society, or to promote mutual understanding between youth. The purpose of this article is a detailed analysis of the WoD2012 project in order to examine the role of cros-sector cooperation in the context of creating a European identity among young people and to draw attention to the importance of such cooperation to maximize the project’s results. To accomplish the mentioned goal, first, we review the “Youth in Action” programme and analyse WoD2012 project. Secondly, we traced the use and the functionality of the cross-sector cooperation in the context of strengthening the social cohesion of European youth, to ultimately expose the results.

Monika Kordek, *Partnership as a tool for development. Integrated Territorial Investments and development of a city and its functional area – experiences of Warsaw*

The article describes important issues related to programming and implementation of the new instrument of the cohesion policy of the The European Union, which are Integrated Territorial Investments (ITI). ITI will contribute to the further development of the large Polish cities and their functional areas. Integrated Territorial Investments will allow cities and local governments of the functional areas to obtain additional resources from the EU funds after 2014. This instrument should be evaluated as a precursory, especially that it supports cooperation among local governments and consensus around the issues of ITI. The planning process of the new instrument brings many problems, which shows the practice. These aspects have become as a key in this analysis, which refers to the implementation conditions and the ITI in Warsaw Functional Area.

Sylwia Borkowska, *Interview with Bartosz Stodulski, chief executive in Laboratorium EE*

Interview shows cross-sector partnerships from the perspective of small and medium-sized enterprises. The head of one of the fastest growing IT companies in Poland talks about how to understand the partnership and describes successful and unsuccessful examples of its implementation in practice. This allows one to get to know the goals and effects of actions in the framework of partnerships perceived by the business environment as valuable. In the interview there is also an attempt to analyze cross-sector partnerships in terms of stages of partnerships-building process, barriers to successful cooperation and ways of overcoming obstacles. The interview ends with a reflection on partnerships distinguished from the CSR-type initiatives (ang. Corporate Social Responsibility).

Sylvia Borkowska, *Out-door gyms as an example of partnership CSR project. Business as an initiator of changes in Warsaw public space. Conversation with Mariola Suszczewicz about “Color Power” project.*

The article shows cross-sector partnerships in the perspective of an international corporation. Thanks to a partnership between the company AkzoNobel and the City of Warsaw, in the city there were created first in Poland open-air gyms that the City Office replicated in all districts. Article illustrates on this example, how thanks to the employee initiative, one can expand the traditional method of implementation of CSR-type projects (ang. Corporate Social Responsibility) and engage business in the development of public space. The article includes a case study of the project and its leader’s reflections on cross-sector partnerships.

THE AUTHORS

Michał Beim, PhD – assistant professor at the Institute of Land Improvement, Environmental Development and Geodesy of the Poznań University of Life Sciences. He is also an expert of the Sobieski Institute in Warsaw (a Polish think-tank). Throughout 2009-2011 he was a fellow of the Alexander von Humboldt Foundation at the Institute of Mobility and Transport of the Kaiserslautern Technical University. His specialization is linkage between urban planning and transport development.

Sylvia Borkowska – graduated from the University of Warsaw from the following fields of study: local government and regional policy, and spatial planning. She writes a Master thesis on cross-sector cooperation in the context of the development of public space in Warsaw. She coordinated the partnership around the conference City Partnerships (2013), and now she runs a business of the same name. She has worked for public, private, academic and non-governmental institutions, getting to know their specificity. Her research interests are civic participation, public management and urban sociology.

E-mail: borkowska.sylwia@gmail.com

website: www.citypartnerships.org

Marcin Roman Czubala – PhD student in political science at the Universidad Complutense de Madrid, MA in European Studies, University of Warsaw 2010. He completed postgraduate studies “International Politics: Sector and Area Studies” at the University Complutense of Madrid, where he is preparing his doctoral thesis on the effect of absorption of European funds on regional development of Mazowsze. Research interests: EU cohesion policy, evaluation of EU programs and projects, fundraising, sources of information about the funds, the practical problems of contemporary EU economic governance in the EU.

E-mail: mczubala@ucm.es

Phone number: +34 622-796-961

Artur Jerzy Filip – architect and urban planner, PhD student at the Faculty of Architecture, the Warsaw University of Technology. Within his work he considers American bottom-up partnerships advocating for large-scale urban developments. He has been engaged in

public work related to grassroots initiatives, such as the Music Quarter and the Warsaw Cultural Trail which both deal with the Warsaw Embankment. For the latter one he got scholarships granted by the City of Warsaw (double awarded, years 2012 and 2013) and by the Ministry of Culture and National Heritage (2011).

Marcin Górecki – graduate in political science, scholar of GFPS Program at the University in Tübingen and of International Scholar Program of German Parliament, worked in projects related to the german-polish cooperation and social politics.

Eliza Gryszko – sociologist, a PhD student in the Department of Cultural Research Methods at the Institute of Applied Social Sciences, University of Warsaw, science deals with the evaluation of the cultural institutions in the Federation MAZOWIA worked in projects related to the social dimension of disability and cross-sector cooperation

Wiesław Gdowicz is a designer and works as professor at the Academy of Fine Arts in Katowice. Director of the Visual Research Studio at the Department of Design at the Academy of Fine Arts in Katowice. Coordinator of the project “Design Silesia” Academy of Fine Arts 2010-2013. Vice-Chancellor for Students and Research (2008 – 2012). Works – woodcut, poster, graphic design, Theoretical works – concerns sign theory, depiction of cognitive process and abstraction space. Research on semantic theory of gestures.

E-mail: wieslawgdowicz@gmail.com

Monika Kordek – PhD Student in the Faculty of Architecture, Warsaw University of Technology. Within her research and professional interests the most significant subject is urban development. So far her analytical work has included European Union funds, strategic management of metropolitan areas, social participation and revitalisation.

dr hab. Barbara Lewenstein is a sociologist working at the Institute for Applied Social Science of the University of Warsaw, who focused her interests for years on the issues related to the civil society. She was a member of several research projects in this field and is also the author and co-author of more than 40 scientific works, including several editorial studies, covering topics of local communities, civic activity and III sector. Last released: Local Civic Dialogue. Reflections and Experiences (red.), University Press, 2011r.

Adam Płoszaj – Ph.D. in economics, assistant professor at Centre for European Regional and Local Studies EUROREG, University of Warsaw. He specializes in interdisciplinary studies of regional and local development.

Marcin Skrzypek – graduate of English literature at Maria-Curie-Skłodowska University. Since 1992 a folk musician and animator of St Nicholas Orchestra. Since 1998 works in the „Grodzka Gate – NN Theatre” Centre dealing with the culture of space. Editor of magazines, books, web sites, cultural publicist, organiser of cultural undertakings and social participation. Since 2005 animator of Forum for Space Culture, co-organiser of Lublin Bike Agreement, a member of the Council for Space Culture at Mayor of Lublin and of Program Council of the Congress of the Polish Citizenship. Co-author of the Strategy of Lublin Development 2020 and Strategy of Culture Development in Lublin. Participant and animator of Lublin bids for the title of European Capital of Culture 2016. Participant and co-organiser of three city Urbact projects: HerO, USER and EUniverCities. Recently a co-organiser of Year of Jan Gehl in Lublin (www.yearofjangehl.ulublin.eu), a social campaign for spreading prof. Jan Gehl’s ideas such as „city for people”, as well as of the project „City for People. Lublin Standards of Pedestrian Infrastructure”.

Bartosz Stodulski – innovator, leader, creative designer/co-solver. Graduated from sociology in the Collegium Civitas in Warsaw. Creator of Laboratorium EE – a 40-employee strong Polish social enterprise, pioneering in design and implementation of digital services enabling social change through new technologies. Within three years, together with a young and creative team, he ran 200 research and development projects including polona.pl, a vast, cutting-edge internet library.

Mariola Suszczewicz – graduated from sociology at the Jagiellonian University in Cracow. Currently professionally she coordinates projects in the field of shopping in the group Boryszew. For many years she has voluntarily been a CSR leader, including Sita Koloru (the Colour Power) project. Her natural work environment are interdisciplinary project teams. Recently she has been cooperating with creators of the association “Towarzystwo w przestrzeni”, with which she aims to realise the concept of a natural playfield Wisła żywiotów (more at the webpage: <http://wprzestrzeni.com/2014/07/projekt-wisla/>).

Ewa Zielińska – PhD student at Institute of Applied Social Sciences of the University of Warsaw. She prepares thesis on the participatory design of public space. Co-founder of The culture-making association Miastodwa.

E-mail: kontakt@miastodwa.org

PODZIĘKOWANIA

Dziękujemy wszystkim osobom, bez których wydanie publikacji nie byłoby możliwe. W pierwszej kolejności dziękujemy recenzentowi oraz autorom artykułów za cenne komentarze i uwagi do całości publikacji.

Wdzięczność należy się również wszystkim osobom zaangażowanym w organizację City Partnerships, międzynarodowej konferencji o współpracy międzysektorowej w kontekście Perspektywy Finansowej UE 2014–2020, która odbyła się w dniach 17-18 października 2013 r. w Bibliotece Uniwersytetu Warszawskiego i która stała się dla nas zachętą do dalszego zgłębiania tematu partnerstw międzysektorowych. Dziękujemy zatem Współorganizatorom, za to, że udało się nam współtworzyć owocne partnerstwo projektowe. W tym gronie znaleźli się przedstawiciele następujących instytucji: Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych Uniwersytetu Warszawskiego, firmy Laboratorium EE, Urzędu Miasta Stołecznego Warszawa – w szczególności Biura Funduszy Europejskich i Rozwoju Gospodarczego, Stowarzyszenia Kulturotwórczego Miastodwa, Koła Naukowego reArchitektury Politechniki Warszawskiej, Uczelnianej Organizacji Studenckiej Studenci.Lokalnie! Uniwersytetu Warszawskiego. Dziękujemy również wolontariuszom, prelegentom i moderatorom warsztatów oraz wszystkim partnerom i patronom konferencji – dzięki Państwa zaangażowaniu wydarzenie stało się możliwe.

Sylwia Borkowska
Ewa Zielińska

Układ otwarty.
Miejskie partnerstwa międzysektorowe

Open circuit.
Urban cross-sector partnerships

Redakcja:
Sylvia Borkowska, Ewa Zielińska

Recenzja naukowa:
dr Karol Olejniczak,
Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych EUROREG, Uniwersytet Warszawski

Korekta językowa:
Katarzyna Krysztofiak

Skład, łamanie, grafika:
Jan Franciszek Cieślak, Stowarzyszenie Kulturotwórcze Miastodwa

Wydawca:
Fundacja Res Publica Nowa, Warszawa 2014

Współwydawcy:
City Partnerships,
Stowarzyszenie Kulturotwórcze Miastodwa,
Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych EUROREG, Uniwersytet Warszawski
Uczelniana Organizacja Studencka Studenci.Lokalnie! Centrum Studiów Samorządu Terytorialnego i Rozwoju Lokalnego, Uniwersytet Warszawski

Patron medialny:
Magazyn Miasta



Publikację sfinansowano ze środków Rady Konsultacyjnej ds. Studenckiego Ruchu Naukowego Uniwersytetu Warszawskiego

Copyright: Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
ISBN 9788393521180

Różne części miejskiej układanki należą do wielu rozmaitych sektorów. Każdy próbuje składać swój kawałek, ale nie powstaje w ten sposób całość rozwiązująca problem. Nie widać pełnego obrazu, dlatego potencjał, który ma układanka, nigdy nie zostaje dostrzeżony. Nawet jeśli podejmowane są próby współpracy, często wygląda ona w ten sposób, że poszczególne organizacje układają swój kawałek na własnym stole, a następnie przekazują sobie, co widzą na obrazku. Tyle że w zupełnie innych językach. Ponieważ czasem nie mają nawet uporządkowanych i ułożonych swoich części, współpraca jest szczególnie trudna – nie wiedzą, czym dysponują. Każda ma swoje metody układania, czas pracy czy sposób segregowania, więc różne organizacje nie mogą układać puzzli w tym samym momencie. Nie ufają sobie nawzajem na tyle, aby oddać część stołu i ułożyć coś wspólnie, dzieląc odpowiedzialność za efekt końcowy i uznając współwłasność tego, co powstanie.

Partnerstwo międzysektorowe może być sposobem układania puzzli w taki sposób, aby obraz stał się kompletny, a zamknięte układy powoli zaczęły się otwierać.

ze wstępu

ISBN 9788393521180



9 788393 521180

AWARTALNIA
respublica
NOWA

CI TY PA
RT
SH NER
IPS



EUROREG



M
MARKET MURST