

Analiza strategii rozwoju lokalnego w miastach. Charakterystyka dokumentów i sposób ich wykorzystania

Borys Martela
Liliana Janik
Grzegorz Bubak



INSTYTUT ROZWOJU MIAST I REGIONÓW

Warszawa – Kraków 2023

Martela B., Janik L., Bubak G., 2023, *Analiza strategii rozwoju lokalnego w miastach. Charakterystyka dokumentów i sposób ich wykorzystania*, Badania Obserwatorium Polityki Miejskiej, Instytut Rozwoju Miast i Regionów, Warszawa–Kraków. <https://doi.org/10.51733/opm.2023.14>



Licencja Creative Commons – Uznanie autorstwa
– Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 3.0 Polska

ISBN: 978-83-67231-38-1

Autorzy raportu i gromadzenie danych:

Borys Martela <https://orcid.org/0000-0003-2142-5342>

Liliana Janik <https://orcid.org/0000-0002-6531-3214>

Grzegorz Bubak <https://orcid.org/0000-0003-2274-2649>

Redaktor cyklu *Zarządzanie i finanse publiczne*,

koordynacja badania i redakcja merytoryczna opracowania: **Borys Martela**

Koncepcja badania i jego pilotaż został przeprowadzony we współpracy z **dr Joanną Podgórką-Rykałą**

Recenzja: **dr hab. Wojciech Dziemianowicz, prof. uw**

Graficzne opracowanie rycin: **Karolina Piech**

Redakcja techniczna: **Krzysztof Winiarski**

Korekta, projekt typograficzny, skład i łamanie: **Michał Kabziński**, Agencja Wydawnicza PAJ-Press SC

Grafika na okładce: **iStock, ID 1392127604**

Instytut Rozwoju Miast i Regionów

ul. Targowa 45, 03-728 Warszawa

www.irmir.pl

Obserwatorium Polityki Miejskiej IRMiR

www.obserwatorium.miasta.pl

© Copyright by Instytut Rozwoju Miast i Regionów, Warszawa–Kraków 2023

Raport został zrealizowany w ramach projektu: Obserwatorium Polityki Miejskiej jako podstawa do kształtowania zrównoważonej polityki miejskiej w Polsce w oparciu o wiedzę, finansowanego w 85% z Funduszy Europejskich Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna i w 15% z budżetu państwa.



Rzeczpospolita
Polska



Unia Europejska
Fundusz Spójności



SPIS TREŚCI

Spis skrótów i akronimów / 4

WPROWADZENIE / 5

Raport w punktach / 8

Kluczowe wnioski / 8

Najważniejsze rekomendacje / 12

1. OPRAWOWANIE STRATEGII ROZWOJU LOKALNEGO / 15

1.1. Rola i funkcje strategii / 15

1.2. Strategie rozwoju lokalnego w polskich miastach / 16

1.3. Analizowane dokumenty strategiczne / 17

1.4. Powody przygotowania strategii / 19

1.5. Metoda powstania strategii / 20

1.6. Interesariusze i formy dialogu w trakcie prac nad strategią / 22

1.7. Wpływ interesariuszy na ostateczną wersję strategii / 26

2. WYBRANE ELEMENTY STRATEGII / 29

2.1. Diagnoza / 29

2.2. Wizja i misja / 31

2.3. Cele w strategiach / 34

2.4. Przestrzenny wymiar strategii / 35

2.5. Koszty realizacji i źródła finansowania / 38

2.6. Harmonogramy i ryzyka / 39

2.7. Koordynacja realizacji strategii / 40

2.8. Instrumenty wdrażania strategii / 41

2.9. Monitoring i ewaluacja / 42

2.10. Przystosowanie strategii do nowych wymogów / 44

3. WYKORZYSTANIE STRATEGII DO ZARZĄDZANIA MIASTAMI / 48

3.1. Środki na realizację strategii / 48

3.2. Monitoring i ewaluacja / 49

3.3. Instrumenty wdrażania strategii / 50

3.4. Stopień realizacji strategii / 51

4. INSPIRUJĄCE PRAKTYKI / 53

4.1. Ćwiczenia z myślenia o przyszłości – badania foresightowe we Wrocławiu / 53

4.2. Kompleksowe podejście do dialogu obywatelskiego związanego ze strategią w Warszawie / 54

4.3. Proces interpretacji uwag mieszkańców w Poznaniu / 55

4.4. Połączenie prac nad strategią i studium we Wrocławiu / 56

4.5. Koordynacja strategii i wydatków w Poznaniu / 57

4.6. System wspierający realizację strategii w Krakowie / 58

ANEKS METODYCZNY / 60

LITERATURA / 75

SPIS TABEL I RYCIN / 88

Spis skrótów i akronimów

BDL	– Bank Danych Lokalnych
BIP	– Biuletyn Informacji Publicznej
FGI	– wywiady grupowe, od ang. <i>Focus Group Interview</i>
GUS	– Główny Urząd Statystyczny
IDI	– indywidualne wywiady pogłębione, od ang. <i>individual in-depth interview</i>
IRMiR	– Instytut Rozwoju Miast i Regionów
JST	– jednostka samorządu terytorialnego
NGO	– organizacje pozarządowe, od ang. <i>non-governmental organisations</i>
OPM	– Obserwatorium Polityki Miejskiej
OSI	– obszary strategicznej interwencji
SUIKZP	– studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego
WPF	– wieloletnia prognoza finansowa
u.s.g.	– Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym
u.z.p.p.r.	– Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju
u.z.r.z.	– Ustawa z dnia 28 kwietnia 2022 r. o zasadach realizacji zadań finansowanych ze środków europejskich w perspektywie finansowej 2021–2027

WPROWADZENIE

Szanowni Państwo,

Prezentujemy kolejny raport Obserwatorium Polityki Miejskiej IRMiR z cyklu „Zarządzanie i finanse publiczne”. Tym razem zajęliśmy się strategiami rozwoju lokalnego – procesem ich powstawania, zawartością i realizacją.

Strategie rozwoju są kluczowymi narzędziami służącymi do planowania i koordynowania działań miasta w długiej perspektywie. Znaczenie tego rodzaju dokumentów rośnie wraz z wielkością miasta, a co za tym idzie również ze skalą i stopniem skomplikowania podejmowanych decyzji zarządczych. Strategie pomagają zdiagnozować problemy w gminie, wyznaczyć cele oraz wskazać działania i zasoby (czasowe, finansowe, ludzkie) potrzebne do ich osiągnięcia. Dobry dokument należący do tej kategorii ułatwia więc wskazanie wyzwań wykraczających poza codzienne administrowanie miastem oraz późniejsze wdrożenie nowych rozwiązań.

Nasze opracowanie stanowi reakcję na wciąż zbyt małą liczbę pogłębionych badań dotyczących procesu opracowywania, zawartości i sposobu wdrażania strategii. Szczególną uwagę poświęciliśmy sprawdzeniu, czy miasta do rozwoju podchodzą holistycznie i łączą wątki społeczne, gospodarcze oraz przestrzenne. Brak integracji i koordynacji pomiędzy strategicznym planowaniem społeczno-gospodarczym a planowaniem przestrzennym został rozpoznany jako istotna bariera rozwojowa w *Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju*.

Raport przedstawia wyniki analizy dokumentów z 19 miast dobranych celowo i zróżnicowanych pod względem liczby mieszkańców. Łącznie badane miasta były zamieszkane przez blisko 6,8 mln osób, co stanowi niemal 18% populacji kraju według danych BDL GUS.

W ramach naszego przedsięwzięcia badawczego postanowiliśmy przyjrzeć się dokumentom strategicznym przyjętym przed 13 listopada 2020 r., tj. przed wejściem w życie przepisów *Ustawy z dnia 15 lipca 2020 r. o zmianie ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju oraz niektórych innych ustaw*. Pozostawiła ona gminom dobrowolność w zakresie tworzenia strategii rozwoju lokalnego, ale jednocześnie wprowadziła określone wymogi związane tak ze sposobem opracowania dokumentu, jak i jego zawartością (piszemy o tym szerzej na s. 16).

Skupienie się na dokumentach strategicznych przyjętych przed tą zmianą miało na celu:

- ocenę dotychczasowych praktyk miast związanych z opracowaniem i zawartością lokalnych strategii rozwoju;
- ocenę stopnia wykorzystania strategii rozwoju lokalnego w procesie zarządzania miastem;
- wskazanie elementów zarządzania strategicznego, które wymagają poprawy;
- identyfikację i opis dobrych praktyk w zakresie przygotowania i realizacji strategii rozwoju lokalnego;
- sprawdzenie, czy dotychczasowe strategie odpowiadały wymogom stawianym dokumentom po 13 listopada 2020 r.

Przedmiotem badania były więc dokumenty opracowane w latach 2010–2020, które w momencie przeprowadzania analiz obowiązywały przez co najmniej dwa lata. Taki wybór był jednak podjęty z rozmysłem i wynikał z kilku powodów.

Po pierwsze, pomimo braku przepisów ustawowych dotyczących strategii rozwoju lokalnego na szczeblu gminy wiele samorządów i tak przyjmowało tego typu dokumenty. Z badań zrealizowa-

nych w ostatnich kilkunastu latach wynika, że większość miast w Polsce (w tym wszystkie miasta na prawach powiatu) posiadała strategię (zob. Frączkiewicz-Wronka, Szemiako, Gutta 2017: 31).

Po drugie, nowe przepisy dotyczące strategii rozwoju lokalnego funkcjonują stosunkowo niedługo. Niektóre miasta rozpoczęły już proces aktualizacji swoich strategii w celu dostosowania ich do nowych wymogów. Potrzeba jednak kilku lat, by liczba tych ośrodków była na tyle duża, aby można było zrealizować badanie dotyczące strategii po zmianach prawa.

Po trzecie, czujemy, że poprzedni okres opracowywania dokumentów strategicznych wciąż nie został wystarczająco podsumowany. Wejście w życie nowych przepisów dotyczących strategii rozwoju lokalnego stanowi bardzo wyraźną cezurę. W naszym odczuciu warto przyjrzeć się wcześniejszym dokumentom i sprawdzić, w jaki sposób władze i administracje korzystały z nich w procesie zarządzania JST.

Realizacja tego typu badania miała służyć kilku celom – nie tylko poznawczym, ale także związanym z wyciągnięciem lekcji na przyszłość. **Z naszych obserwacji wynika, że kolejne dokumenty strategiczne nie powstają w próżni, lecz kontynuują dotychczasowe doświadczenia miast.** Bywa, że za ich przygotowanie odpowiadają zespoły składające się z tych samych osób. Pozytywną konsekwencją takiego stanu rzeczy jest możliwość uczenia się na własnych błędach oraz stopniowego rozwijania metodyki przygotowywania strategii. Ale jest także strona negatywna, związana z powtarzaniem dotychczasowych błędów i niedociągnięć w odniesieniu do aspektów strategii, z którymi gorzej sobie radzono. Z tego względu słabe strony zauważone przez nas w wcześniejszych dokumentach mogą pojawić się również w kolejnych strategiach. Warto więc już teraz zwrócić na to uwagę.

Podstawową metodą badawczą była dla nas analiza danych zastanych, w tym przede wszystkim: stron internetowych, dokumentacji powstałej w trakcie opracowywania strategii, samych strategii rozwoju lokalnego, raportów o stanie gminy, danych z monitoringu itp. Zidentyfikowane w ramach tej części badania dobre praktyki zostały przygotowane dodatkowo w oparciu o trzy wywiady pogłębione (IDI, od ang. *individual in-depth interview*) przeprowadzone z osobami zatrudnionymi na kierowniczych stanowiskach w urzędach miast w Krakowie, Poznaniu i Wrocławiu, które zajmowały się koordynacją i/lub monitoringiem procesu realizacji strategii.

W toku badania pozyskano bardzo bogaty materiał jakościowy, który pozwolił na przygotowanie szczegółowych analiz związanych z różnymi aspektami strategii.

Raport otwiera podsumowanie kluczowych spostrzeżeń wraz z prezentacją głównych wniosków i wskazaniem najważniejszych rekomendacji. Informacje te zostały przedstawione w podziale na cztery główne rozdziały. W pierwszym opisujemy rolę strategii rozwoju lokalnego, przedstawiamy dane na temat występowania tego typu dokumentów w samorządach oraz pokrótce charakteryzujemy przeanalizowane przez nas strategie. Podajemy w nim również powody przygotowania i opisujemy sposób pracy nad dokumentami, a także przedstawiamy narzędzia służące włączaniu w ten proces różnych interesariuszy.

W rozdziale drugim przyglądamy się szczegółowo poszczególnym częściom strategii rozwoju lokalnego, takim jak diagnoza, wizja i misja, cele, monitoring, ewaluacja oraz finansowanie. Sprawdzamy też, w jakim stopniu analizowane przez nas strategie odpowiadają aktualnym wymogom stawianym tego typu dokumentom w ustawie o samorządzie gminnym i ustawie o zasadach realizacji zadań finansowanych ze środków europejskich w perspektywie finansowej 2021–2027.

W rozdziale trzecim staramy się pokazać, jaką rolę odgrywają strategie w badanych miastach. W trakcie badania zadawaliśmy sobie pytanie, czy analizowane dokumenty skończyły w szufladzie, czy może faktycznie stanowią ważny punkt odniesienia dla działań podejmowanych przez władze miasta.

W rozdziale czwartym prezentujemy inspirujące praktyki, na które natknęliśmy się w trakcie analiz poszczególnych miast. Są to interesujące działania z Krakowa, Poznania i Wrocławia z zakresu badań

foresightowych, dialogu obywatelskiego, integracji prac nad strategią i studium, a także koordynacji wdrażania strategii.

Na końcu chcielibyśmy bardzo podziękować kilku osobom, które przyczyniły się do powstania publikacji w zaprezentowanym kształcie. Dziękujemy Wojciechowi Kłosowskiemu, Andrzejowi Porawskiemu i Łukaszowi Sykale za rozmowy prowadzone w trakcie wstępnych etapów koncepcyjnych – ich doświadczenia, obserwacje i sugestie uczuliły nas na kluczowe sprawy związane z planowaniem strategicznym, a także na operacjonalizację części naszych pytań badawczych. Dziękujemy za współpracę Joannie Podgórskiej-Rykale, która wspierała nas w trakcie opracowywania założeń badania i przeprowadzania pilotażu oraz sformułowała wiele cennych sugestii dotyczących roboczej wersji raportu. Panu profesorowi Wojciechowi Dziemianowiczowi jesteśmy wdzięczni za szczegółową lekturę raportu, recenzję i sugestie, które pomogły dopracować jego treść przed publikacją.

Za wszystkie braki i błędy odpowiadają oczywiście wyłącznie autorzy.

Zapraszamy do lektury
Borys Martela, Liliana Janik, Grzegorz Bubak

Raport w punktach

- Pomimo braku obowiązku posiadania strategii rozwoju większość miast tworzy tego typu dokumenty. W raporcie przyjrzelśmy się bliżej 19 strategiom uchwalonym w miastach dużych i średnich.
- Strategie rozwoju lokalnego to wielowątkowe dokumenty, których przygotowanie wymaga nawet kilku lat pracy. Połowa analizowanych w badaniu strategii liczyła ponad 70 stron znormalizowanych, a mediana czasu potrzebnego do ich opracowania wyniosła 33 miesiące. Najdłużej pisaną ją w Krakowie (ponad 4,5 roku), a najdłuższy dokument przygotował Rzeszów (580 stron znormalizowanych). Połowa analizowanych strategii miała obowiązywać ponad 11 lat.
- Większość strategii powstała zgodnie z metodą ekspercko-konsultacyjną (13 dokumentów) lub partycypacyjną (4 dokumenty). Miasta stosowały różne sposoby włączania interesariuszy na poszczególnych etapach prac, ale ich wpływ na ostateczny efekt pozostał w większości przypadków niejasny. Tylko w sześciu na 19 miast powstały sprawozdania umożliwiające ocenę efektu uwag społecznych.
- Większość strategii uwzględniła aspekty związane z diagnozą sytuacji (w tym oceną potrzeb rozwojowych i potencjałów w ramach analizy SWOT), określeniem celów, a także wskazaniem kierunków działań.
- Stosunkowo niewiele miejsca i uwagi w strategiach poświęcono opisowi systemu wdrażania strategii, monitoringowi i ewaluacji. Brak informacji o docelowych wartościach wskaźników nie tylko utrudnia realizację zadań strategii, ale też uniemożliwia obywatelską kontrolę wykonania strategicznych planów.
- Większość badanych miast monitoruje realizację strategii, a w ich budżetach można znaleźć wydatki związane z celami strategicznymi. Jednak znaczna część ośrodków nie potrafi precyzyjnie ocenić stopnia wykonania celów. Sprawozdania z realizacji strategii mówią częściej o tym, co miasto robi, a nie co dany ośrodek osiągnął. Tylko pięć miast na 19 potrafiło faktycznie ocenić, w jakim stopniu zrealizowało strategię. Były to te same miasta, w których na etapie przygotowywania dokumentu określono zarówno mierniki, jak i docelowe wartości wskaźników realizacji celów.

Kluczowe wnioski

Raport podsumowuje analizę strategii rozwoju lokalnego przyjętych w latach 2010–2020 w 19 miastach średnich i dużych, dobranych celowo ze względu na liczbę ludności oraz położenie. Ośrodki uwzględnione w badaniu zamieszkiwało blisko 6,8 mln osób, co stanowi niemal 18% populacji kraju według danych BDL GUS na koniec 2021 r.

Postanowiliśmy przebadать dokumenty strategiczne, które spełniały dwa warunki:

- zostały przyjęte przed 13 listopada 2020 r.,
- funkcjonowały przez co najmniej dwa lata.

MIASTA WYBRANE DO ANALIZY

*Bydgoszcz, Chełm, Gdańsk, Gdynia,
Jelenia Góra, Katowice, Kraków,
Łódź, Nowy Sącz, Olsztyn, Piła,
Płock, Poznań, Rzeszów, Słupsk, So-
pot, Tarnów, Warszawa, Wrocław*

Więcej na s. 60

Większość analizowanych przez nas miast zaczęła przyjmować strategie rozwoju lokalnego pod koniec lat 90. XX w. Brane pod uwagę strategie były zazwyczaj drugim lub trzecim dokumentem, który

powstał w badanych przez nas miastach od czasu upowszechnienia się praktyki opracowywania tego typu dokumentów w gminach około 20–25 lat temu.

Poniżej prezentujemy najważniejsze wnioski szczegółowo opisane w dalszej części raportu.

Powstaniu strategii towarzyszą dyskusje z mieszkańcami i innymi interesariuszami, ale trudno ocenić wpływ tych rozmów na ostateczny kształt dokumentu

Niemal wszystkie badane przez nas strategie powstały w ramach metody ekspercko-konsultacyjnej (13) lub partycypacyjnej (4). W obu przypadkach dokładano starań, by w przygotowanie dokumentu strategicznego włączyć zarówno interesariuszy wewnętrznych (władze wykonawcze i stanowiące, a także aparat administracyjny), jak i zewnętrznych (mieszkańcy, przedstawiciele organizacji pozarządowych, biznesu, nauki itp.).

Miasta sięgały po różne metody mające na celu informowanie, badanie opinii, wypracowywanie rozwiązań, a także dokonywanie uzgodnień. W przypadku części ośrodków procesy konsultacyjne były bardzo rozbudowane i towarzyszyły różnym etapom pracy nad dokumentami: począwszy od diagnozy, przez określanie założeń, a kończąc na prezentacji ostatecznego projektu.

Problemem pozostaje jednak brak informacji na temat tego, w jaki sposób zebrane uwagi przekładają się na ostateczne brzmienie strategii. Udział mieszkańców i innych interesariuszy w procesie powstawania dokumentu potrafił być skwitowany w tekście strategii jednym czy dwoma akapitami, które niewiele wyjaśniały.

W większości strategii zabrakło podsumowań pozwalających na ocenę wpływu mieszkańców na ostateczny kształt dokumentu. Materiały udostępniane przez urzędy miast pokazują, na czym polegał dialog z mieszkańcami i innymi interesariuszami. Trudno jednak powiedzieć, co z tej aktywności tak naprawdę wynika.

Jeszcze mniej miejsca poświęcano planom włączenia interesariuszy w wykonanie założeń strategii. Pomimo częstych deklaracji, że realizacja jej zapisów jest sprawą wspólną, w którą muszą włączyć się nie tylko władze i administracja, ale także mieszkańcy, przedsiębiorcy czy sektor pozarządowy, wątek ten nie był w strategiach rozwijany.

Wizje miast kładą nacisk nie tylko na rozwój, ale też na jakość życia mieszkańców, tworzenie tożsamości lokalnej oraz zwiększanie szans indywidualnego i grupowego rozwoju

Wszystkie analizowane strategie zawierały wizję miasta na moment zakończenia ich realizacji. W analizowanych przez nas dokumentach – podobnie jak w strategiach, które je poprzedzały – teksty wizji krążą wokół podobnych wątków związanych z rozwojem, jakością życia mieszkańców i funkcjami ośrodków. I choć w poszczególnych miastach wizje pomiędzy dwoma dokumentami potrafiły się znacznie zmienić, to w całej badanej próbie słowa-klucze pozostały w dużej mierze zbliżone.

Pogłębiona analiza wykazała jednak kilka interesujących modyfikacji, które wystąpiły w ciągu ostatnich lat. Wizje największych miast coraz mniejszy nacisk kładą na rozwój gospodarczy, a coraz większy na jakość życia i kreowanie lokalnej tożsamości. W centrum wizji coraz częściej deklaratywnie umieszczano mieszkańców. Wcześniejsze dokumenty niejednokrotnie podkreślały konieczność podjęcia działań mających na celu uczynienie z danego miasta istotnego ośrodka pełniącego ważne funkcje społeczne, kulturalne, gospodarcze itd. Wizje w nowszych strategiach pokazują, jak realizacja dokumentu przełoży się na indywidualne szanse rozwoju mieszkańców, a w dużych miastach również na wzmocnienie wspólnoty.

Choć powyższe zmiany można interpretować tylko jako zmianę retoryki, to w naszej opinii pokazują one, jak w ciągu 10 lat dzielących dokumenty strategiczne doszło w niektórych miastach do zmiany optyki. Odejście od eksponowania twardych wskaźników makroekonomicznych na rzecz

wartości postmaterialistycznych (samorealizacji, kreatywności, twórczości, osobistego rozwoju) nie jest może powszechne, ale pojawia się w miastach, które mogły przyjmować swoje strategie w warunkach względnego dobrobytu.

Wizje są papierkiem lakmusowym, na którym można zauważyć ślady toczących się dyskusji o mieście i zmiany poglądów na temat tego, co stanowi o rozwoju ośrodków, a co jest dla nich dużym zagrożeniem.

Strategie są w dużej mierze dokumentami „przestrzennymi”, w których wymiar terytorialny ma stosunkowo niewielkie znaczenie

Większość strategii rozwoju lokalnego nie uwzględnia w opisie diagnozowanych zjawisk wymiaru przestrzennego. Tylko w 9 na 19 miast szerzej opisano kwestie związane z położeniem miasta oraz uwarunkowaniami przestrzennymi. Jedynie w trzech strategiach przedstawiono powiązania funkcjonalno-przestrzenne z obszarami sąsiednimi. Ogólne zasady i rekomendacje dotyczące kształtowania polityki przestrzennej gminy pojawiły się tylko w jednym dokumencie.

W dokumentach strategicznych całkowicie pominięto zagadnienie potencjalnych konfliktów przestrzennych. Rzadko też definiowano obszary strategicznej interwencji (trzy miasta) i wskazywano kluczowe inwestycje (7 ośrodków).

W rezultacie można odnieść wrażenie, że większość strategii pomija wymiar przestrzenny, a problematyka ta jest pozostawiona innym programowym opracowaniom. Chodzi przede wszystkim o studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego (suikzP), które stanowi najważniejszy dokument regulujący kwestie związane z planowaniem przestrzennym na terenie miasta.

Charakter tych dokumentów jest na tyle odmienny, że bardzo trudno je ze sobą porównywać. W naszym odczuciu strategie i studia nie są ze sobą sprzeczne, ale też bardzo trudno znaleźć między nimi jakieś oczywiste powiązania.

Strategie są „przestrzenne” w tym sensie, że swoje zamierzenia formułują w sposób oderwany od kontekstu terytorialnego. Dokumenty te traktują miasto jako niepodzielną i w pewnym sensie abstrakcyjną całość.

W większości strategii pojawia się co najmniej jeden cel łączący wątki społeczne, gospodarcze i/lub związane z kształtowaniem przestrzeni miast. Wciąż jednak miasta mogą zrobić więcej, by planować rozwój w sposób bardziej holistyczny

Choć we wszystkich analizowanych strategiach występują cele odnoszące się do spraw społecznych, gospodarczych i przestrzennych, a w 14 na 19 dokumentów cele te były ze sobą powiązane, to związki pomiędzy tymi celami pokazywano tylko punktowo. Zdarzało się, że jeden z celów strategicznych łączył różne wątki związane np. z polityką przestrzenną, rozwojem gospodarczym i przedsiębiorczością czy sprawami społecznymi. Takie przykłady oczywiście występowały, co nie zmienia naszej ogólnej opinii, że **większość celów była definiowana w sposób sektorowy**.

Do nielicznych przypadków łączenia wszystkich trzech wątków można zaliczyć cele dotyczące rewitalizacji, która ze swojej ustawowej definicji jest procesem wielowątkowym i faktycznie w przypadku większości miast uwzględniała aspekty związane z rozwojem gospodarczym i społecznym oraz kształtowaniem przestrzeni.

Z wyjątkiem tych elementów większość strategii nie wyczerpywała znamion zintegrowanego podejścia do rozwoju miast.

Większość urzędów miast nie przygotowuje analiz, które wiarygodnie pokazywałyby stopień realizacji celów postawionych w strategiach

Choć w większości strategii pojawia się część dotycząca monitoringu realizacji dokumentu, to bardzo trudno jest z niej wywnioskować, w jaki sposób miasto zamierza sprawdzać stopień wykonania celów. Nawet jeśli w miejskich strategiach uwzględniono mierniki, to rzadko kiedy towarzyszą im informacje o bazowych i docelowych wartościach wskaźników. Do pięciu strategii, w których pojawiły się zarówno mierniki, jak i wskaźniki zaliczyliśmy jedynie dokumenty przygotowane w Krakowie, Warszawie, Poznaniu, Bydgoszczy oraz Rzeszowie.

W przypadku pozostałych 14 ośrodków ocena realizacji strategii była praktycznie niemożliwa. Urzędy miast, do których skierowano pytanie o stopień realizacji strategii, najczęściej przekazywały dane dotyczące podjętych działań, a nie ich produktów i rezultatów.

Nasze badanie pokazuje, jak trudne jest stworzenie użytecznych ram dla prowadzenia dobrego monitoringu. Odpowiednie „owskaźnikowanie” strategii stanowi duże wyzwanie dla miast, co widać po badanych dokumentach. Oprócz tego rzetelna kontrola wymaga zderzenia się z sytuacją, w której nie wszystko się udaje.

Warto tu zaznaczyć, że miasta, które były w stanie, opierając się na danych, podać stopień realizacji celów, na ogół były dalekie od ogłaszania pełnego sukcesu. Wręcz przeciwnie, realizacja celów stawianych przed kilku laty w okresie trudniejszych uwarunkowań, związanych m.in. z pandemią, bywała daleka od założonego poziomu.

W większości budżetów miast można znaleźć wydatki związane z realizacją celów strategicznych i operacyjnych, ale mało który urząd publikował dane na temat całościowych wydatków przeznaczonych na wdrożenie strategii

W przypadku 13 miast udało nam się znaleźć przykłady wydatków związanych z realizacją strategii. Nie mamy więc wątpliwości, że zarówno budżet miasta, jak i WPF uwzględniają na ogół przynajmniej niektóre z nich.

Dodatkowo, w niemal wszystkich miastach (z wyjątkiem Chełma) WPF są rozpisane na ponad 4 lata, czyli minimalny okres wynikający z art. 227 ustawy o finansach publicznych. Miasta zdają się więc mieć długoterminowe plany, związane nie tylko ze spłatą zobowiązań, ale również z wieloletnimi wydatkami uznawanymi za strategiczne.

Z perspektywy zewnętrznego obserwatora bardzo trudno było nam jednak ustalić całościową kwotę, jaką miasta przeznaczają na realizację swoich strategii.

Dokładniejsze badania tego aspektu wymagałyby analizy większej liczby budżetów i wersji WPF w celu sprawdzenia, czy ewentualne zmiany priorytetów w strategii przekładały się na zmianę poziomu wydatków w poszczególnych paragrafach budżetowych związanych z realizacją celów. Bez takich dociekań trudno stwierdzić, czy priorytetowe traktowanie w niektórych strategiach podnoszenia jakości edukacji faktycznie wiąże się z wyższymi wydatkami na oświatę i wychowanie.

Wydaje się, że tego typu analizy powinny prowadzić przede wszystkim same miasta, ale w praktyce mało które z nich to robi, wychodząc najwyraźniej z założenia, że wszystkie prowadzone przez nie działania w większym lub mniejszym stopniu wpisują się w realizację strategii rozwoju.

Do nielicznych przykładów administracji lokalnych, które potrafią cyklicznie (co roku) oszacować wydatki związane z realizacją strategii, należą urzędy miast w Krakowie i Poznaniu, publikujące takie informacje w raportach z monitoringu strategii.

Nowe wymagania dotyczące strategii rozwoju lokalnego wymuszają na miastach podniesienie jakości dokumentów i uwzględnienie w nich m.in. wymiaru przestrzennego, wskaźników osiągnięcia celów oraz systemu realizacji dokumentów. Powyższe zagadnienia występowały w strategiach sporadycznie lub były traktowane pobieżnie

Przeanalizowane strategie zawierają większość elementów, które są wymagane, aby miasta mogły pozyskać środki europejskie w perspektywie finansowej 2021–2027¹. Dokumenty jasno wskazują obszar geograficzny, uwzględniają cele w wymiarze społecznym, gospodarczym i przestrzennym. Opisują również przykładowe działania oraz wskazują mierniki, które będą służyć sprawdzeniu stopnia realizacji celów.

W sześciu strategiach zabrakło jednak streszczenia diagnozy, a w 14 informacji o bazowych i docelowych wartościach wskaźników. W badanych dokumentach praktycznie nie występują również bardziej szczegółowe opisy działań miasta zmierzających do zaangażowania interesariuszy w realizację strategii. Wciąż do problemów należy stworzenie opisu zintegrowanego podejścia do zdiagnozowanych potrzeb rozwojowych i potencjałów (zob. poprzednie wnioski).

Więcej wyzwań może wynikać z konieczności przystosowania dokumentów do nowych warunków związanych ze strategiami rozwoju lokalnego gminy określonych w ustawie o samorządzie gminnym po wejściu w życie *Ustawy z dnia 15 lipca 2020 r. o zmianie ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju oraz niektórych innych ustaw*. Kolejne dokumenty strategiczne będą musiały:

- podlegać ewaluacji *ex ante* i uwzględniać wnioski z tej oceny w strategii;
- uwzględniać wymiar przestrzenny (w tym zawierać model struktury funkcjonalno-przestrzennej, wskazywać zasady i rekomendacje dotyczące kształtowania polityki przestrzennej oraz wskazywać obszary strategicznej interwencji wytyczone na szczeblu gminnym i wskazane w strategii rozwoju województwa);
- zawierać wytyczne do sporządzania dokumentów wykonawczych;
- określać wskaźniki służące do monitorowania stopnia osiągnięcia celów.

Uwzględnienie tych aspektów wpłynie nie tylko na spełnienie wymogów stawianych strategiom po zmianach prawnych, ale również pomoże w podniesieniu użyteczności strategii w procesie zarządzania gminą.

Najważniejsze rekomendacje

Zalecamy urzędом miast wyraźniejsze niż dotychczas powiązanie celów strategicznych z diagnozą

Analiza procesu powstania strategii pokazuje, że w większości przypadków opracowanie diagnozy traktowane jest jako odrębny etap, który można zlecić zewnętrznym ekspertom. Rezultatem takich prac jest opracowanie mniej lub bardziej rozbudowanych opracowań zawierających informacje o różnych sferach funkcjonowania miasta. W naszej opinii te informacje w większości miast przekładają się jednak na cele strategiczne w ograniczonym stopniu.

Rekomendujemy miastom, aby mocniej powiązały ze sobą te dwa etapy. Warto, by udział ekspertów zajmujących się diagnozami nie kończył się na przygotowaniu raportów z badań, ale obejmował

¹ Zob. art. 36 ust. 8 *Ustawy z dnia 28 kwietnia 2022 r. o zasadach realizacji zadań finansowanych ze środków europejskich w perspektywie finansowej 2021–2027*.

również wsparcie decyzji związanych z wyborem priorytetów oraz sformułowaniem celów strategicznych.

Ponadto same diagnozy powinny być pisane z myślą o ich końcowej przydatności. Celem diagnoz powinno być nie tyle zebranie dużej ilości danych, ale ich synteza zawierająca kluczowe wnioski pozwalające na wybór aspektów, na które w strategii należy położyć największy nacisk. Teoretycznie taką rolę powinna odgrywać analiza SWOT, ale w większości przypadków zawierała ona zestawienia dość przypadkowych informacji, które nie pozwalały na formułowanie celów.

Administracje lokalne powinny bardziej transparentnie przedstawiać wpływ interesariuszy na strategię

W naszej opinii, miasta stoją obecnie przed dużym wyzwaniem związanym nie tyle z planowaniem procesów dialogu sprzężonego z przygotowaniem dokumentów strategicznych, co z jego udokumentowaniem, analizą, uwzględnieniem w procesie decyzyjnym oraz sprawozdawczością.

Zalecamy, by podsumowania konsultacji zawierały opis głównych pomysłów, punktów spornych oraz decyzji, które zostały w związku z nimi podjęte. Syntetyczne zestawienia głównych zmian wprowadzonych po konsultacjach społecznych projektu strategii znaleźliśmy w Łodzi, Warszawie czy Bydgoszczy. Zalecamy innym miastom, by skorzystały z tych pozytywnych wzorów, ale także rozszerzyły praktykę na wcześniejsze etapy powstawania strategii i informowały, w jaki sposób badania opinii mieszkańców lub warsztaty dotyczące priorytetów przełożyły się na strukturę tworzonej strategii.

Tego typu podsumowania mogą być oczywiście wsparte analizą pokazującą liczbę czy odsetek uwag rozpatrzonych pozytywnie. Takie dane mają jednak znaczenie tylko pomocnicze, ponieważ zazwyczaj pomijają wagę zmian wprowadzonych na skutek uwag. Wśród pozytywnie rozpatrzonych sugestii mogą być sprawy mało istotne, kluczowe zaś pozostają pominięte. Dlatego ważniejsze wydaje nam się uczciwe opowiedzenie o tym, co tak naprawdę się zmieniło, a nie tylko żonglowanie danymi statystycznymi.

Rekomendujemy administracji lokalnej szersze udostępnianie informacji na temat efektów wdrażania strategii rozwoju

Podsumowanie monitoringu strategii umieszczano na miejskich stronach lub w biuletynach informacji publicznej (BIP) tylko w 10 na 15 miast prowadzących monitoring strategii. W pozostałych miastach takie materiały przekazano nam na adres mailowy dopiero po złożeniu wniosku o udostępnienie informacji publicznej. W naszej opinii tego typu dodatkowy wysiłek mieszkańców nie powinien być w ogóle potrzebny.

Pracownicy urzędów miast często podkreślają wysoki stopień uspołecznienia procesu opracowywania strategii, a w wizjach zawartych w dokumentach znaczenie współpracy różnych interesariuszy na rzecz realizacji założonych celów strategicznych. Jeśli tego typu deklaracje mają mieć jakieś znaczenie, muszą zakładać ciąg dalszy współpracy, która zaczyna się od zapewnienia informacji wszystkim zainteresowanym.

Samorządy powinny publikować wszystkie posiadane materiały z monitoringu i ewaluacji strategii na swoich stronach i w BIP, a kluczowe obserwacje i wnioski z tych opracowań zamieszczać w raportach o stanie miasta. Jeśli chodzi o te ostatnie, w tylko co trzecim raporcie pojawiły się informacje na temat stopnia realizacji strategii. W pozostałych dwóch trzecich raportów albo takich informacji nie było, albo były one bardzo ogólne.

Rekomendujemy administracji lokalnej położenie większego nacisku na opracowanie mierników i wskaźników podczas prac nad przygotowaniem strategii rozwoju lokalnego. Podniesienie jakości monitoringu powinno być wspierane przez środowiska akademickie i eksperckie poprzez przygotowanie dodatkowych materiałów poradnikowych, a także upowszechnianie opisów dobrych praktyk

Jedno z większych wyzwań związanych z opracowaniem strategii polega na zaproponowaniu mierników i wskaźników pozwalających na rzetelną ocenę stopnia realizacji celów. Jest to bez wątpienia zadanie bardzo czasochłonne, a także dość skomplikowane. Wymaga ono zaangażowania osób biegłych w kwestiach metodycznych, jak również posiadających wiedzę merytoryczną z różnych dziedzin funkcjonowania miasta, które są poruszane w strategiach. Zagadnienia związane z monitoringiem i ewaluacją są na ogół traktowane dość pobieżnie i odkładane „na później”. Uwzględnia się je w strategiach raczej dlatego, że tak wypada, a nie ze względu na ich istotną rolę w zarządzaniu miastami.

Jednym z powodów tego stanu rzeczy może być zbyt mała waga przywiązywana przez lokalnych liderów i administrację do zagadnień związanych z monitoringiem. Wierzmy, że takie nastawienie jest błędne, a monitoring może być narzędziem pozwalającym na śledzenie postępów realizacji strategii, diagnozę ewentualnych problemów oraz pokonywanie trudności. Zmiana postaw przedstawicieli urzędów wymaga różnych działań, w tym upowszechniania dobrych praktyk.

Widzimy potrzebę większego wsparcia eksperckiego miast w tym zakresie i przygotowania bazy wiedzy zawierającej informacje o miernikach i wskaźnikach służących ocenie stopnia realizacji strategii. Tego typu wskazówki wypracowane w toku prac eksperckich i badawczych mogłyby stanowić istotną pomoc dla miast. Przygotowanie podobnych materiałów można rozpocząć od przeglądu narzędzi wypracowanych w ramach dotychczasowych projektów wspierających miasta w prowadzeniu zintegrowanej polityki, takich jak Program „Rozwój Lokalny”².

Większość problemów i rozwiązań, przed którymi stoją miasta, wpisuje się w katalog spraw związanych z rozwojem społecznym, gospodarczym i przestrzennym. Możliwe jest więc opracowanie propozycji mierników i wskaźników, z których miasta mogłyby czerpać inspiracje i wybierać rozwiązania adekwatne do unikalnej sytuacji, w jakiej się znalazły.

Konieczne są dalsze badania mające na celu sprawdzenie, czy nowe przepisy dotyczące strategii rozwoju lokalnego przekładają się na podnoszenie jakości tych dokumentów

Zalecamy dalszą analizę i monitorowanie wpływu przepisów dotyczących strategii rozwoju lokalnego w ustawie o samorządzie gminnym, które zaczęły obowiązywać 13 listopada 2020 r. Wprowadzone zmiany zostały ukierunkowane na rozwiązanie problemów, które dostrzegliśmy również w naszym badaniu, a które dotyczyły m.in. pomijania aspektów przestrzennych, braku zintegrowanego podejścia do rozwiązywania problemów społecznych, gospodarczych i przestrzennych czy dużej ogólności zasad związanych z przeprowadzaniem monitoringu i ewaluacji.

Choć nowe przepisy stanowią krok w dobrym kierunku, to ich efektywność jest na razie nieznana. Widzimy więc potrzebę dalszych badań mających na celu sprawdzenie, czy reformy prawne przełożyły się jedynie na powierzchowną zmianę strategii i ich struktur, czy może faktycznie doprowadziły do rozwoju praktyki związanej z przygotowaniem dokumentów programujących rozwój miast.

² Więcej na stronie: <https://www.eog.gov.pl/strony/zapoznaj-sie-z-funduszami/rozwoj-lokalny/informacje-ogolne-o-programie> [data dostępu: 06.03.2023].

1. OPRACOWANIE STRATEGII ROZWOJU LOKALNEGO

Prezentację wyników badania rozpoczynamy od krótkiego wprowadzenia teoretycznego, w którym opisujemy rolę i funkcje, jakie pełnią strategie w zarządzaniu miastami. W oparciu o badania ilościowe zrealizowane przez inne ośrodki badawcze pokazujemy skalę występowania strategii rozwoju lokalnego w polskich miastach. Następnie pokrótce opisujemy podstawowe cechy dokumentów, które analizowaliśmy w naszym badaniu. Przyglądamy się powodom ich powstania, a także ich strukturze. Opisujemy również metody powstawania strategii oraz sposoby włączania w ten proces różnych interesariuszy, w tym mieszkańców.

1.1. Rola i funkcje strategii

Można się zastanawiać, czy miasto potrzebuje w ogóle strategii rozwoju lokalnego. W końcu funkcjonuje w ramach jasno wytyczonych ram prawnych, które wyznaczają obowiązki i możliwości działania. Czy nie wystarczyłoby trzymać się tych wytycznych, bez zaprzętania sobie głowy tworzeniem rozbudowanych i czasochłonnych dokumentów? Być może wystarczyłoby to, aby trwać. Osiągnięcie bardziej ambitnych rezultatów wymaga jednak zrozumienia obecnej sytuacji, wytyczenia celów i wskazania kierunków ich osiągnięcia.

Strategie są bez wątpienia dokumentami, które to ułatwiają, zwłaszcza gdy sytuacja jest daleka od ideału. Jak słusznie argumentują Kłosowski i Warda (2001: 5–6), że miasto może pogrążyć się w zapaści mimowolnie i nie są ku temu potrzebne ani wyjątkowy wysiłek, ani zaplanowane działania. Z kolei wyjście z kryzysu jest ciężkim procesem wymagającym podejmowania trudnych decyzji i zaangażowania wielu aktorów.

Dlatego też wielu ekspertów sens w opracowaniu strategii widzi nie tylko w przygotowaniu samego dokumentu, ale też w samym procesie jego opracowania. Może to być bardzo wartościowym doświadczeniem, które pozwoli chociażby na skorzystanie z wiedzy ekspertów zewnętrznych widzących pewne kwestie z dystansu, wymianę doświadczeń czy interakcje między różnymi grupami, które do tej pory nie miały okazji wspólnie dyskutować nad przyszłością miasta. Proces budowy strategii jest świetnym polem do wymiany myśli i eksperymentów, które nie wywołują trwałych skutków, w przeciwieństwie do podejmowania wiążących decyzji, co władze miasta czynią na co dzień (Dziemianowicz i in. 2012: 13).

Kształt ostatecznego dokumentu jest jednak równie istotny jak proces jego opracowywania. Czytelna deklaracja wartości jakimi kierują się władze miasta i jego mieszkańcy jest nierzadko fundamentem udanej współpracy terytorialnej. Szczególnie w przypadku, gdy działania władz są przewidywalne, bowiem wynikają ze strategii (Dziemianowicz i in. 2012: 14).

Można oczywiście napotkać hasła głoszące, że świat zmienia się zbyt szybko, przez co niezbędne jest nie planowanie strategiczne, ale sprawnie podejmowane decyzje. Uważamy te stwierdzenia za duże uproszczenie. Decyzje dotyczące rozwoju miasta, które podejmowane są poprzez improwizację, prowadzą na ogół do chaosu, a nie spektakularnego sukcesu. Dynamika funkcjonowania

świata jest zatem jednym z czynników, które należy uwzględnić podczas budowy strategii, ale nie stanowi powodu, dla czego jej opracowywania należałoby zaniechać.

Łatwiej jednak udowodnić potrzebę stworzenia strategii, niż taki dokument stworzyć. Idealnej recepty na to nie ma, a miasta stosują wiele różnych podejść. Wiele z nich jest równoważnych, choć warto ustrzec się błędów czyhających na ich autorów. Analizę strategii, które nie spełnią swojej roli przeprowadzili swego czasu Kłosowski i Warda, wyodrębniając typy dokumentów, które ze względu na sposób powstania i ich zawartość przyniosą gminie niewiele pożytku. I choć od napisania przez nich tego tekstu minęło już ok. 20 lat, to wciąż można spotkać dokumenty typu „gotowiec” (przygotowany przez ekspertów zewnętrznych z pominięciem lokalnego kontekstu), „koncert życzeń” czy „wszystkiego po trochu”. Widać więc, że stworzenie dobrego dokumentu to wcale nie jest łatwa sprawa (2001: 67–75).

Ważne też, co się dalej ze strategią stanie. Krytykę sposobu wykorzystania strategii przedstawia m.in. Dziemianowicz i in. (2012: 13), wskazując dwa najpopularniejsze błędy, tj. strategię typu „półkownik” i „załącznik”. Pierwsza po napisaniu trafia na półkę. Los ten spotyka strategię, które zostały przygotowane w niewłaściwym celu (np. ze względu na modę) i nie są wykorzystywane do podejmowania decyzji strategicznych. Drugi typ to dokumenty, które powstały, bo były konieczne, aby pozyskać fundusze zewnętrznych. I na tym w sumie ich rola się zakończyła.

Rozpoczynając nasze badania chcieliśmy sprawdzić, czy oprócz takich „półkowników” i „załączników” istnieją również dokumenty strategiczne z prawdziwego zdarzenia, które pomagają gminom skutecznie ukierunkować swoje wysiłki i zasoby na realizację kluczowych celów wskazanych przez całą lokalną społeczność.

1.2. Strategie rozwoju lokalnego w polskich miastach

W polskim systemie prawnym strategię rozwoju na szczeblu gminy pozostają dobrowolne. Przez długi czas warunki, jakie miały spełniać tego typu dokumenty nie były również w żaden sposób sformułowane na szczeblu krajowym. Każdy samorząd miał więc pełną dowolność związaną z tym, czy chce strategię przyjąć, w jaki sposób zorganizuje cały proces oraz jak będzie wyglądał końcowy efekt. Sytuacja zmieniła się z dniem 13 listopada 2020 r., kiedy w życie weszły przepisy dotyczące strategii rozwoju lokalnego wprowadzone *Ustawą z dnia 15 lipca 2020 r. o zmianie ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju oraz niektórych innych ustaw*. Choć przyjęcie strategii rozwoju lokalnego przez gminy pozostało dobrowolne, to samorządy, które się na to zdecydują, powinny zadbać o spełnienie minimalnych wymogów związanych zarówno z samym procesem opracowania strategii, jak i jej zawartością (zob. Art. 10e i 10f w u.s.g.).

Pomimo braku formalnego obowiązku przygotowania strategii rozwoju lokalnego, większość JST w Polsce tego typu dokumenty jednak opracowywało. Badania z cyklu „Barometr rozwoju instytucjonalnego jednostek samorządu terytorialnego”, realizowane w latach 2009–2017 na zlecenie administracji rządowej pokazały, że odsetek JST posiadających strategię rozwoju oscylował w przedziale 71–87% (zob. Urbaniak, Bohdziewicz 2009: 18; Piróg, Leszczyńska, Wolińska 2013b: 44; Frąckiewicz-Wronka, Szemiako, Gutta 2017: 30–31).

W każdej edycji badania dokumenty tego typu były popularniejsze w gminach miejskich i miejsko-wiejskich niż w gminach wiejskich. Wśród miast na prawach powiatu strategię miały wszystkie lub prawie wszystkie ośrodki (zob. Frąckiewicz-Wronka, Szemiako, Gutta 2017: 30–31).

Odsetek gmin posiadających strategię rozwoju lokalnego zmieniał się w czasie i podlegał fluktuacjom. Wyższy udział gmin z aktualnym dokumentem strategicznym notowano w badaniach realizowanych w trakcie trwającej perspektywy budżetowej związanej ze środkami europejskimi (a więc w 2009 i 2017 r.), niż w momencie kończenia się takiej perspektywy (2013). Wskazuje to na dość

użytkowe podejście części samorządów do spraw związanych ze strategią, które potrzebowały tego typu dokumentu przede wszystkim do pozyskiwania środków europejskich. Jednym z warunków ich pozyskania było posiadanie strategii rozwoju i wykazania związku planowanych przedsięwzięć z celami tego dokumentu. W przejściowym braku możliwości pozyskania środków, pomiędzy perspektywami finansowymi 2007–2013 i 2014–2020, część samorządów mogła odczuwać brak bodźca mobilizującego je do aktualizacji posiadanego dokumentu (Piróg, Leszczyńska, Wolińska 2013a: 31–32).

Wysoki poziom występowania dokumentów strategicznych utrzymał się w roku 2020. W świetle badania firmy Grant Thornton (2020: 2–4), opartego na analizie stron internetowych JST, aktualną strategię we wrześniu 2020 r. posiadało 82% JST, w tym: 79% gmin wiejskich, 86% gmin miejsko-wiejskich, (88%) gmin miejskich i 97% miast na prawach powiatu.

1.3. Analizowane dokumenty strategiczne

W ramach naszego raportu postanowiliśmy przebadать dokumenty strategiczne, które:

- zostały przyjęte przed 13 listopada 2020 r.,
- funkcjonowały przez co najmniej dwa lata, czyli minimalny okres pozwalający na ocenę, czy strategia faktycznie jest realizowana.

W analizie uwzględniliśmy ostatnie uchwalone dokumenty z wybranych miast, które spełniały oba powyższe warunki.

Większość analizowanych przez nas miast zaczęła przyjmować strategię rozwoju lokalnego pod koniec lat 90. XX w. Dokumenty te były aktualizowane/zastępowane przez kolejne strategię pojawiające się w latach 2002–2005, co zbiegło się z wejściem Polski do struktur europejskich i dostosowaniem działania samorządów do zachodnich standardów. Od tego czasu większość samorządów dysponowała jakąś strategią rozwoju lokalnego. Wyjątkiem była Łódź, w której zarządzanie strategiczne prowadzono w oparciu o strategię branżowe, w tym strategię rozwoju gospodarczego przygotowaną przez międzynarodową firmę doradczą McKinseya. Wielobranżową strategię rozwoju lokalnego przyjęto dopiero w 2012 r.³

Analizowane przez nas strategię (zob. Tab. 1) były zazwyczaj drugim lub trzecim dokumentem, który powstał w badanych przez nas miastach od czasu upowszechnienia się praktyki opracowania tego typu dokumentów na przełomie XX i XXI wieku.

Mediana okresu obowiązywania strategii wyniosła 11 lat i była o rok niższa niż w przypadku wcześniejszych dokumentów w badanych miastach. Widać więc, że pomimo coraz większych trudności związanych z planowaniem strategicznym w dłuższej perspektywie, w przypadku badanych miast nadal stosuje się dość długi okres obowiązywania strategii.

W większości dokumentów pojawiła się informacja o konkretnej dacie końcowej obowiązywania strategii. Tylko w kilku przypadkach tę kwestię miasta pozostawiły stosunkowo otwartą, dodając w nazwie informacje o tym, że dokument wykracza poza tę perspektywę, przez co data końcowa jest trudna do precyzyjnego określenia (zob. np. Chełm, Łódź, Poznań w Tab. 1).

³ Poprzednia ogólna strategia przyjęta Uchwałą nr XVI/277/99 Rady Miejskiej w Łodzi z dnia 2 czerwca 1999 r. w sprawie głównych założeń strategii rozwoju miasta Łodzi i podstawowych kierunków działania Zarządu Miasta w III kadencji utraciła ważność w 2002 roku.

Tab. 1. Analizowane dokumenty strategiczne

Lp.	Miasto	Nazwa strategii	Data uchwalenia	Okres objęty strategią [w latach]	Czas prac nad strategią [w miesiącach]	Liczba stron
1	Bydgoszcz	Bydgoszcz 2030. Strategia rozwoju	27.05.2020 r.	11	32	47
2	Chełm	Strategia Rozwoju Miasta Chełm. Aktualizacja na lata 2015–2020 z perspektywą do roku 2030	02.09.2015 r.	5*	12	276
3	Chrzanów	Strategia Rozwoju Gminy Chrzanów na lata 2016–2023	29.03.2016 r.	8	9	117
4	Gdańsk	Gdańsk 2030 Plus Strategia Rozwoju Miasta	25.09.2014 r.	16*	22	24
5	Gdynia	Strategia Rozwoju Miasta Gdyni 2030	26.04.2017 r.	14	42	39
6	Jelenia Góra	Strategia rozwoju Miasta Jeleniej Góry na lata 2014–2025	10.11.2014 r.	11	.	60
7	Katowice	Strategia Rozwoju Miasta „Katowice 2030”	17.12.2015 r.	15	.	29
8	Kraków	Strategia Rozwoju Krakowa. Tu chcę żyć. Kraków 2030	07.02.2018 r.	13	56	72
9	Łódź	Strategia Zintegrowanego Rozwoju Łodzi 2020+	25.06.2012 r.	9*	16	16
10	Nowy Sącz	Strategia Rozwoju Nowego Sącza 2020+. Serce Subregionu Sądeckiego	29.12.2015 r.	5*	.	231
11	Olsztyn	Strategia rozwoju miasta – Olsztyn 2020	30.10.2013 r.	7	6	70
12	Piła	Strategia Rozwoju Miasta Piły do 2035 roku	27.09.2016 r.	19	29	460
13	Płock	Strategia Zrównoważonego Rozwoju Miasta Płocka do 2030 roku	28.06.2018 r.	13	12	44
14	Poznań	Strategia Rozwoju Miasta Poznania 2020+	24.01.2017 r.	4*	19	118
15	Rzeszów	Strategia Rozwoju Miasta Rzeszowa do roku 2025	26.01.2016 r.	10	19	580
16	Sopot	Strategia Miasta Sopotu 2014–2020	13.06.2014 r.	7	.	19
17	Tarnów	Strategia Rozwoju Miasta – Tarnów 2020	30.06.2011 r.	10	.	90
18	Warszawa	Strategia #Warszawa 2030	10.05.2018 r.	13	33	203
19	Wrocław	Strategia Wrocław 2030	15.02.2018 r.	13	33	59

Uwagi: „*” – okres obowiązywania nie uwzględnia informacji o tym, że strategia dotyczy dłuższej perspektywy, niż by na to wskazywał rok podany w tytule; „.” – brak danych; „liczba stron” – znormalizowana strona zawiera 1800 znaków ze spacjami.

Źródło: badanie Obserwatorium Polityki Miejskiej IRMiR

Faktycznie wiele miast aktualizowało/zmieniało swoje strategie na kilka lat przed upływem ich daty końcowej. Zdarzało się to zwłaszcza w przypadku strategii przyjętych na relatywnie długi okres, liczący kilkanaście lat. Do takich praktyk dochodziło więc częściej w tych miastach, które w przeszłości opracowały strategie obejmujące najdłuższą, nawet kilkunastoletnią perspektywę. W skrajnych przypadkach doszło do uchwalenia nowych dokumentów, choć do upływu perspektywy poprzednich zostało jeszcze ponad 10 lat⁴.

Tylko w kilku badanych miastach doszło do zamknięcia poprzedniej perspektywy planowania i okresu funkcjonowania bez dokumentu strategicznego. W Pile i Chrzanowie okres ten był stosunkowo krótki (poniżej roku), nieco dłużej ta sytuacja trwała w Sopocie (ok. półtora roku) i Gdyni (ok. 3,5 roku).

Zakładamy, że podobnie będzie w przypadku strategii analizowanych w naszym badaniu. W momencie realizacji naszego badania prace nad aktualizacją strategii zostały zapowiedziane lub rozpoczęły się m.in. w Gdańsku, Krakowie i Wrocławiu. We wszystkich tych ośrodkach dokumenty strategiczne wyznaczały perspektywę co najmniej do 2030 r.

Przygotowanie analizowanych strategii było procesem dość czasochłonnym i zabierało od 6 miesięcy (Olsztyn) po 4,5 roku (Kraków). Mediana okresu związanego z przygotowaniem strategii to 22 miesiące, licząc od rozpoczęcia pierwszych prac po przyjęcie uchwały przez radę miasta.

Na długość okresu w przypadku poszczególnych miast wpływ miał nie tylko stopień skomplikowania procesu przygotowania strategii i liczby różnych etapów z tym związanych oraz sposób organizacji prac, ale także to, kto był wykonawcą dokumentu. Kilka spośród strategii, które powstały najszybciej, zostały napisane przez ekspertów pracujących na zlecenie. Zaangażowanie zewnętrznych konsultantów i związane z nimi koszty mogły zadziałać na część miast mobilizująco i zachęcić je do szybszego zakończenia prac. Dysponujemy jednak zbyt małą liczbą obserwacji, by dowodzić tego związku.

Jesteśmy jednak przekonani, że nawet w przypadku realizacji bardzo rozbudowanego procesu przygotowania strategii włączającego różnych interesariuszy 33 miesiące wydają się być czasem odpowiednim do tego, by stworzyć cały dokument. Dłuższy okres w przypadku badanych strategii dowodzi raczej nie tyle bardziej skomplikowanej materii, czy większego zakresu prac, co po prostu rozwleczenia procesu i tygodni czy miesięcy, kiedy wykonywano stosunkowo niewiele prac, jeśli jakiegokolwiek miały miejsce.

Strategie są na ogół dość obszernymi dokumentami a mediana ich objętości wynosi 70 stron. Z naszych obserwacji wynika, że miasta, które przygotowały najbardziej treściwe strategie potrzebowały nieco więcej miejsca, bo ok. 100–200 znormalizowanych stron (zawierających 1800 znaków ze spacjami). Taka długość wydaje się wystarczająca, by uwzględnić wszystkie istotne elementy wymagane w strategiach, zwłaszcza jeśli strategii towarzyszą dodatkowe opracowania zawierające np. bardzo szczegółową diagnozę. Miasta, które miały znacznie dłuższe strategie, jak Rzeszów (aż 580 stron maszynopisu!) uzyskały tego typu wynik nie tyle przez bardziej szczegółowe planowanie, co uwzględnienie w ramach strategii bardzo dokładnych opracowań diagnostycznych.

1.4. Powody przygotowania strategii

Jeśli chodzi o powody przyjęcia analizowanej strategii, to:

- w 12 na 19 przypadków podnoszono, że dotychczasowa strategia nie odpowiadała już potrzebom gminy/bieżącym uwarunkowaniom,

⁴ Tak się stało w Bydgoszczy oraz Poznaniu. W Bydgoszczy analizowana przez nas strategia przyjęta w 2020 r. zastąpiła dokument wcześniejszy, ustanowiony na mocy *Uchwały nr XLIVIII/1045/13 Rady Miasta Bydgoszczy z dnia 27 listopada 2013 r. w sprawie „Strategii Rozwoju Bydgoszczy do 2030 roku”*. W Poznaniu analizowana strategia z 2017 r. zastąpiła wcześniejszą strategię z *Uchwały nr LX/929/v1/2013 Rady Miasta Poznania z 10 grudnia 2013 r. w sprawie Strategii Rozwoju Miasta Poznania do roku 2030*.

- w 11 na 19 przypadków okres obowiązywania poprzedniego dokumentu upłynął lub zbliżał się ku końcowi,
- w 8 na 19 przypadków mówi się o zmianie strategii w kontekście wydatkowania środków europejskich i konieczności zsynchronizowania planowania strategicznego z europejską perspektywą budżetową.

Dodatkowo, w większości zebranych materiałów dotyczących procesu przygotowania strategii oraz w samym tekście tych dokumentów pojawiały się również inne – choć nie tak popularne, jak te wymienione powyżej – powody przygotowania nowych dokumentów, takie jak:

- konieczność dostosowania strategii do dokumentów wyższego rzędu przyjętych na poziomie krajowym lub wojewódzkim,
- uwzględnienie zmieniających się zasad prowadzenia polityki rozwoju,
- pojawienie się nowych wyzwań i tendencji w skali krajowej, europejskiej i światowej (np. środowiskowych czy klimatycznych),
- wprowadzenie wniosków płynących z ewaluacji śródkresowej poprzedniej strategii,
- zrealizowanie dotychczasowych celów i wola postawienia nowych,
- mała rozpoznawalność dotychczasowej strategii i chęć większego włączenia mieszkańców w przygotowanie nowej,
- chęć przygotowania lepszego (bardziej kompleksowego) dokumentu.

Jak widać z przedstawionej powyżej listy, proces przygotowania nowej strategii w deklaracjach miast wynikał przede wszystkim ze specyficznego cyklu życia wcześniejszej strategii rozwoju lokalnego i konieczności przygotowania kolejnej, jak również z powodów merytorycznych takich jak dostosowanie dokumentu do potrzeb, uwarunkowań, standardów i ambicji danego miasta.

Kwestie związane z pozyskaniem środków europejskich niekiedy się pojawiały, ale nie były szczególnie eksponowane. Podobnie jak zagadnienia związane ze zmianą władzy w mieście. Choć przyjęcie sześciu analizowanych przez nas strategii poprzedziła zmiana prezydenta, to wydaje się, że w większości z nich chęć wyznaczenia celów przez nowych włodarzy nie była kluczowym powodem zmian dokumentów strategicznych. Takie uzasadnienie nie pojawiło się również w żadnym z przeglądanych przez nas dokumentów. Z powodu stosunkowo dużej stabilności na stanowiskach przywódczych w badanych miastach, jak również wysokich kosztów związanych z przygotowaniem nowego dokumentu, większym ryzykiem dla strategii po zmianie władzy jest nie tyle jej natychmiastowa zmiana, co popadnięcie w stopniowe zapomnienie.

1.5. Metoda powstania strategii

Strategie rozwoju lokalnego mogą powstawać w ramach różnych sposobów pracy, zakładających zróżnicowany poziom angażowania mieszkańców i pozostałych interesariuszy w proces powstania dokumentu. W. Kłósowski i J. Warda (2001: 81–89) w swoim klasycznym już podręczniku twierdzą, że władza może podejść do interesariuszy po ojcowsku lub po partnersku, a od tej decyzji zależy, czy strategia powstanie zgodnie z jedną z następujących metod:

- menadżerska,
- ekspercka,
- ekspercko-konsultacyjna,
- menadżersko-konsultacyjna,
- partycypacyjna.

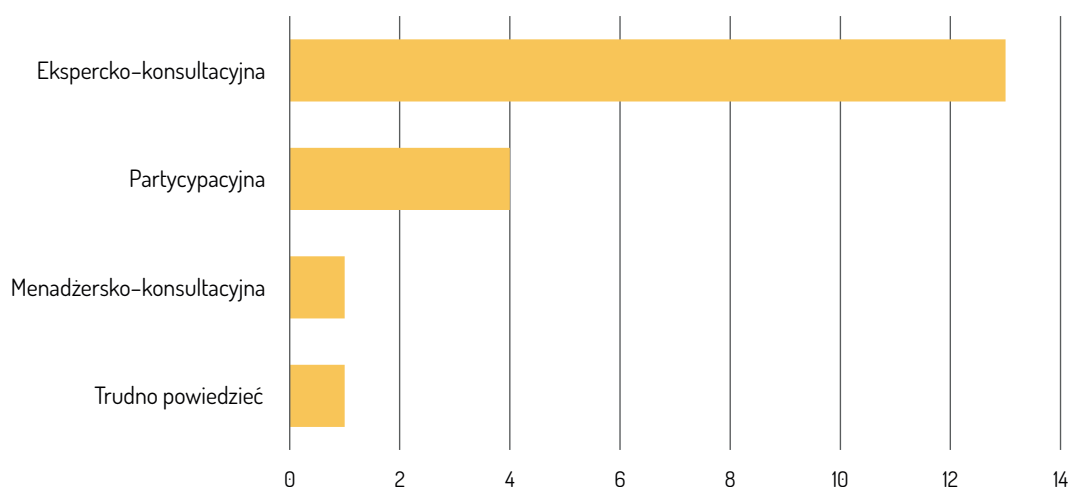
Powyższy podział, pomimo czasu, który upłynął od jego opracowania, jest nadal przydatny analitycznie i znakomicie pokazuje rozległość spektrum dotyczącego możliwego do przyjęcia podejścia. Przypisanie tego typu etykiet do faktycznych strategii sprawiało nam jednak dość dużą trudność, a to co najmniej z dwóch głównych powodów. Po pierwsze, proces opracowania strategii jest bardzo skrótowo opisany w samych dokumentach. Stosunkowo niewiele miast dba również o przygotowanie i udostępnianie dodatkowych materiałów opisujących przebieg prac nad dokumentem. Po drugie, choć przy pewnym wysiłku można sprecyzować, w jakiego typu zespołach toczyły się prace, to bardzo trudno ocenić wpływ poszczególnych aktorów na cały proces planowania strategicznego. Tymczasem, jak słusznie zauważa S.R. Arnstein (2012), w tekście opublikowanym po raz pierwszy w 1969 r., różne zespoły robocze i komitety mogą prowadzić zarówno do współdecydowania, jak i być formą tokenizmu udającego prawdziwą partycypację. W tym drugim przypadku spotkania zespołów nie prowadzą do wypracowania decyzji, ale mają jedynie tworzyć złudne poczucie wpływu poprzez zastosowanie różnych działań informacyjnych, symbolicznych czy wręcz jawnej manipulacji. Ocena szczebla partycypacji musi być więc zawsze oparta o analizę konkretnych studiów przypadków. Dopiero one pokazują czy procesy dialogu były realne, czy pozorne lub – mówiąc za Arnstein – były przykładem manipulacji, terapii, czy np. partnerstwa.

Do ograniczeń badań takich jak nasze należy brak możliwości zbadania na podstawie danych zastanych **postaw zaangażowanych stron, a także praktyk i rezultatów ich działań**. W strategiach najczęściej zawarte są tylko mniej lub bardziej dokładne dane na temat zastosowanych metod.

W związku z tym możemy tylko określić, czy badane strategie:

- powstały przede wszystkim siłami strony publicznej wspieranej przez ekspertów odpowiedzialnych za realizację co najmniej części prac nad strategią (np. przygotowanie diagnozy i realizacja badań, prowadzenie grup roboczych, organizacja konsultacji, redakcja strategii lub jej napisanie),
- zostały opracowane w ramach prac zespołów o szerszej reprezentacji, a więc także uwzględniającej ważnych interesariuszy związanych np. z gospodarką i sektorem społecznym (mieszkańcy, organizacje pozarządowe itp.),
- powstały przede wszystkim wewnątrz urzędu ze stosunkowo niewielkim udziałem osób z zewnątrz.

Ponieważ we wszystkich strategiach jakieś konsultacje miały miejsce, to pierwszy ze sposobów opracowania strategii określiliśmy mianem ekspercko-konsultacyjnego, drugi partycypacyjnym, a trzeci jako menadżersko-konsultacyjny. Popularność poszczególnych sposobów pracy przedstawia Ryc. 1.



Ryc. 1. Metoda prac nad strategią rozwoju lokalnego (N=19)
Źródło: badanie Obserwatorium Polityki Miejskiej IRMiR

Jak widać z wykresu, najbardziej popularna w badanych przez nas strategiach była metoda ekspercko-konsultacyjna. Cztery miasta sięgnęły po model partycypacyjny polegający na powołaniu ciała z udziałem różnych interesariuszy, które miało na celu wypracowanie strategii. Takim ciałem mógł być: zespół koordynujący, zespół opracowujący strategię, zespół strategiczny czy konwent strategiczny. Tylko jedno miasto zdawało się stworzyć strategię głównie siłami urzędu, a w przypadku jednego ośrodka nie byliśmy w stanie ocenić metody ze względu na brak wystarczającej liczby informacji.

Choć w cytowanej wcześniej pozycji W. Kłosowskiego i J. Wardy (2001: 88) metodę partycypacyjną traktuje się jako sposób pracy gwarantujący największy stopień uspołecznienia, to sami nie jesteśmy w stanie przyjąć podobnego założenia w związku z brakiem informacji o sposobie i efektach pracy. Tym bardziej że w przypadku niektórych miast dochodziło do zatarcia się granicy pomiędzy metodą ekspercko-konsultacyjną a partycypacyjną. Czasami przypisanie metody prac nad strategią w danym mieście zależało od oceny, czy mieliśmy do czynienia z powołaniem ciała społecznego, w którym pracowali przedstawiciele różnych środowisk, czy też tylko z doproszeniem przedstawiciela tzw. strony społecznej do zespołu składającego się przede wszystkim z urzędników i zewnętrznych ekspertów.

Dalecy więc jesteśmy od tego, by na podstawie naszego badania stawiać model partycypacyjny wyżej niż ekspercko-konsultacyjny. Tym bardziej że **konsultacje rozumiemy bardzo szeroko** – nie tylko przez zasięganie opinii dotyczącej przygotowanego projektu dokumentu, ale również zbieranie uwag, pomysłów i sugestii na wcześniejszych etapach procesu opracowania projektu strategii. Jak będzie można przeczytać w kolejnym punkcie raportu, metod na zebranie głosów mieszkańców było bardzo dużo, co w niektórych miastach przełożyło się na zgromadzenie bogatego materiału zawierającego ich opinie.

Z naszej perspektywy ważniejsze jest pytanie nie o model, lecz o stopień, w jakim uwagi różnych interesariuszy zostały uwzględnione w dokumencie. Udzielenie odpowiedzi na to pytanie nie jest jednak proste ze względu na bardzo pobieżne przedstawienie przebiegu i wyników procesów partycypacyjnych (szerzej piszemy o tym na s. 26).

1.6. Interesariusze i formy dialogu w trakcie prac nad strategią

Niemal wszystkie badane przez nas strategie powstały w ramach metody ekspercko-konsultacyjnej oraz partycypacyjnej i w związku z tym były związane z włączaniem w proces planowania strategicznego szerokiej grupy interesariuszy.

Kwestię interesariuszy można rozpatrywać z kilku perspektyw:

- wewnętrznej (władze wykonawcze, stanowiące oraz aparat administracyjny),
- zewnętrznej (związanej z: mieszkańcami, sektorem obywatelskim, sektorem gospodarczym, sferą nauki, sąsiednimi gminami oraz organami administracji rządowej w terenie).

W przypadku płaszczyzny wewnętrznej, to zgodnie z Tab. 2 oprócz przedstawicieli władz wykonawczych w prace nad strategią zaangażowano również radnych oraz pracowników poszczególnych wydziałów w urzędzie miasta oraz innych jednostek miejskich. Częstą praktyką było również uwzględnienie w pracach głosu reprezentantów organów jednostek pomocniczych, rzadziej rad młodzieżowych czy seniorów.

Jeśli chodzi o interesariuszy zewnętrznych, to najczęściej w procesie prac nad strategią uwzględniano szeroko rozumianych mieszkańców. Nieco rzadziej reprezentantów sektora obywatelskiego (głównie NGO, ale także ciała dialogu, takich jak rada działalności pożytku publicznego), sektora gospodarczego i sektora naukowego. Ciekawe też, że pomimo wagi, jaką miasta przypisują współpracy z uczelniami, to stosunkowo rzadko w pracach nad strategią uczestniczyli reprezentanci władz szkół

wyższych. Częściej od nich w procesach brali udział naukowcy i eksperci, którzy choć bywali związani z różnymi uczelniami i instytucjami badawczymi, to raczej nie mogli wypowiadać się w ich imieniu.

Sporadycznie w prace (czy nawet rozmowę o nowej strategii) angażowano przedstawicieli innych jednostek samorządowych, jak również administracji rządowej. Z tymi pierwszymi rozmawia się rzadko. Z tymi drugimi, nawet jeśli kontakty się pojawiają, to są związane przede wszystkim z formalnymi wymogami, np. ustaleniem czy konieczne jest przeprowadzenie oceny oddziaływania na środowisko.

Taki stan rzeczy jest zapewne w jakimś stopniu naturalną konsekwencją osłabiania się więzi z interesariuszami zewnętrznymi wraz ze wzrostem dystansu. Ale też pokazuje niewykorzystany dotąd potencjał, który być może warto byłoby pobudzić w obliczu nowych obowiązków związanych z koniecznością wpisania strategii rozwoju lokalnego w szerszy system dokumentów związanych z planowaniem rozwoju na szczeblu regionalnym i krajowym.

Tab. 2. Interesariusze zaangażowani w powstanie strategii (N=19)

Kategoria	Podkategoria	Przykłady	Liczba strategii
Mieszkańcy	Obywatele ogółem	Osoby działające samodzielnie, liderzy opinii	19
	Właściciele nieruchomości	Właściciele prywatni, spółdzielnie mieszkaniowe, wspólnoty mieszkaniowe	2
	Inne	Np. konkretne grupy mieszkańców (młodzież, seniorzy itp.)	8
Sektor obywatelski	NGO	Stowarzyszenia, fundacje itp.	14
	Ciała dialogu	Np. komisja dialogu obywatelskiego, gminna rada działalności pożytku publicznego	7
	Grupy nieformalne	Np. osiedlowi ogrodnicy	1
	Ruchy społeczne i wspólnoty interesów	Np. rowerzyści, działkowcy	3
	Inne		0
Biznes	Przedsiębiorcy	Konkretne firmy, punkty usługowe	12
	Instytucje otoczenia biznesu	Np. parki technologiczne, klastry, agencje rozwoju, zrzeszenia przedsiębiorców	6
	Inne	Np. ogólnie opisane środowiska związane z gospodarką	3
Nauka	Szkoły wyższe	Osoby reprezentujące poszczególne uczelnie (np. rektor, kanclerz)	7
	Badania i rozwój	Np. instytuty naukowo-badawcze, firmy doradcze	0
	Inne	Np. eksperci i naukowcy spoza władz	9
Gmina	Władze gminy	Np. radni gminy i poszczególne komisje rady gminy	19
	Urząd gminy	Poszczególne wydziały	14
	Jednostki miasta	Np. zarządy dróg i transportu, gminne spółki, ale także instytucje prowadzone przez gminę, które realizują zadania gminy (np. biblioteki, szkoły, instytucje kultury)	13
	Jednostki pomocnicze	Np. rady osiedli i dzielnic	10
	Rada młodzieżowa		3
	Rada seniorów		2
	Inne	Np. ciała doradcze powołane przez prezydenta	6

Kategoria	Podkategoria	Przykłady	Liczba strategii
Sąsiedzi	Inne samorządy	Gminy, powiaty, województwo	5
	Zrzeszenia samorządów	Związki gminne, stowarzyszenia gmin, związki metropolitalne	3
	Inne (jakie?)	Np. podmioty prowadzone przez inne samorządy	2
Organy administracji rządowej w terenie	Wojewodowie		0
	Dyrekcje Ochrony Środowiska	Np. RDOŚ, WIOŚ	11
	Wody polskie		0
	Inne	Np. inspektorat sanitarny, straż pożarna	13
Inne	Inne	Niepasujące do poprzednich kategorii	4

Źródło: badanie Obserwatorium Polityki Miejskiej IRMiR

Metody zaangażowania interesariuszy podzieliliśmy na kilka szczebli związanych z:

- informowaniem,
- badaniami społecznymi,
- dialogiem z obywatelami (różne metody związane z zasięgnięciem opinii i współtworzeniem rozwiązań),
- opiniowaniem i uzgodnieniami.

Jeśli chodzi o informowanie, to miasta przede wszystkim bazują na swoich stronach internetowych, przekazywaniu informacji za pośrednictwem lokalnych mediów (konferencje prasowe), a także dodatkowych metodach (publikacja treści na portalach społecznościowych, rzadziej organizowanie dodatkowych wydarzeń promocyjnych czy bezpośredni kontakt z mieszkańcami – zob. Tab. 3). W większości były to metody niskokosztowe i wykorzystujące media lub nowoczesne środki komunikacji. Rzadziej miasta decydowały się promować proces i informować o nim z wykorzystaniem tradycyjnych nośników takich jak plakaty czy ulotki.

Opinie i sugestie interesariuszy pozyskiwano na dwóch etapach, a więc w trakcie diagnozy oraz na etapie prac nad dokumentem.

Na etapie diagnozy najczęściej sięgano po różne metody badań społecznych, głównie realizowanych z wykorzystaniem metod ilościowych. W wersji minimum realizowano badania ankietowe, np. w sieci. Mniej powszechne były natomiast badania gwarantujące większy proces reprezentatywności (tj. na próbach losowych, np. realizowane przez ankierów przez telefon). Sporadycznie wykonywano też badania jakościowe takie jak wywiady indywidualne czy grupowe.

W trakcie prac nad strategią i prezentacji jej roboczych wyników miasta najczęściej organizowały tradycyjne spotkania i umożliwiały zgłaszanie pisemnych uwag. Nieco rzadziej organizowano pracę z wykorzystaniem warsztatów i metod aktywizujących do wspólnego wymyślenia działań.

Tab. 3. Interesariusze zaangażowani w powstanie strategii (N=19)

Kategoria interesariuszy	Podkategoria	Liczba strategii
Informowanie	WWW/BIP	16
	Tablice i słupy informacyjne w siedzibie urzędu i jednostkach miejskich	6
	Plakaty i billboardy poza instytucjami miejskimi	7
	Ulotki	2
	Informacje w mediach tradycyjnych	12
	Inne	13
Badania społeczne	Sonda uliczna	2
	Ankiety (papierowe/elektroniczne)	14
	ID1 (wywiad indywidualny)	5
	FGI (wywiad grupowy)	3
	Badanie opinii publicznej	7
	Inne	2
Dialog z obywatelami	Tradycyjne spotkania	17
	Warsztaty i praca metodami aktywizacyjnymi	13
	Zgłaszanie uwag pisemnych	16
	Zgłaszanie uwag ustnych poza spotkaniami (np. telefonicznie, w punktach plenerowych)	6
	Inne	7
Opiniowanie i uzgodnienia	Prośba o ustosunkowanie się innych instytucji/organizacji	10

Źródło: badanie Obserwatorium Polityki Miejskiej IRMIR

Z powyższej tabeli wynika, że badane miasta potrafiły korzystać z różnych metod włączania interesariuszy w proces powstawania strategii. Wiele z miast przykładło wagę nie tylko do zastosowania różnych sposobów dyskusji i zbierania opinii, ale również do ich stosowania na kolejnych etapach prac nad dokumentem. Czy te wysiłki przełożyły się jednak na ostateczny tekst strategii? Przyglądamy się temu w kolejnym punkcie raportu.

INSPIRUJĄCE PRAKTYKI

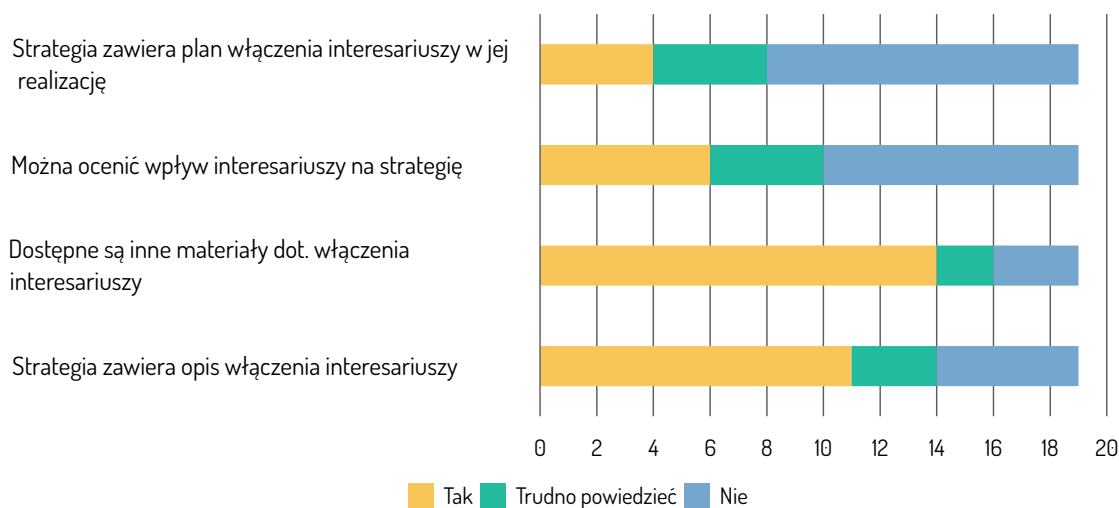
Konsultacje Strategii #Warszawa 2030 są pod wieloma względami modelowe. Miasto zadbało o włączenie interesariuszy na większości etapów prac nad strategią z wykorzystaniem zróżnicowanych metod i technik partycypacyjnych. Zadbano o to, by spotkania były dostępne dla osób o zróżnicowanych potrzebach. Tłumacz języka migowego czy zapewnienie opieki do dzieci, to tylko niektóre rozwiązania godne naśladowania.

Więcej na s. 54.

1.7. Wpływ interesariuszy na ostateczną wersję strategii

Zgodnie z tym co napisaliśmy wcześniej, pracom nad większością strategii towarzyszyły bardziej lub mniej rozbudowane procesy dialogu ze społecznością. W przypadku najbardziej rozbudowanych przykładów zastosowania metody ekspercko-konsultacyjnej i partycypacyjnej mieliśmy do czynienia nie tylko z badaniami opinii, ale również z licznymi spotkaniami, warsztatami czy ankietami skierowanymi do mieszkańców i ważnych interesariuszy. W rezultacie wszystkich tych metod udało się zgromadzić bardzo bogaty materiał zawierający liczne opinie, pomysły i marzenia osób, na które strategia miasta będzie wpływać.

W jakim stopniu wszystkie te spostrzeżenia przełożyły się na ostateczną wersję strategii? W praktyce niezwykle trudno odpowiedzieć na takie pytanie. Chociaż spośród 19 badanych strategii 11 zawiera opis związany z włączeniem interesariuszy w powstanie dokumentu, a w 14 miastach udało nam się zdobyć również inne materiały z procesem uspołecznienia, to tylko w sześciu przypadkach byliśmy w stanie określić wpływ mieszkańców i innych interesariuszy na ostateczny kształt tych dokumentów (Ryc. 2).



Ryc. 2. Opis włączenia interesariuszy w przygotowanie strategii i jej realizację (N=19)
Źródło: badanie Obserwatorium Polityki Miejskiej iRMiR

Bardziej szczegółowe materiały podsumowujące konsultacje projektu dokumentu udało nam się znaleźć w przypadku Warszawy, Łodzi, Poznania, Bydgoszczy, Katowic i Rzeszowa. We wszystkich tych miastach pojawiły się raporty i/lub zestawienia uwag zgłaszanych w konsultacjach wraz z uzasadnieniem, które pozwalają na sprawdzenie zmian dokonanych w dokumencie. Analiza tych informacji pokazuje, że w przypadku Warszawy, Łodzi, Poznania i Bydgoszczy na skutek procesów partycypacyjnych udało się wprowadzić zmiany do strategii polegające m.in. na doprecyzowaniu poszczególnych zapisów, uzupełnieniu pomysłów w niej zawartych czy zebraniu dodatkowych sugestii. Nawet jeśli tych ostatnich nie zawsze udało się wprowadzić do samego tekstu strategii – to miasta obiecały wykorzystać je w innych swoich działaniach i dokumentach (np. instrumentach realizacji strategii).

Najdalej idące zmiany zauważyliśmy w Łodzi, gdzie pomimo faktu, że projekt strategii powstał w gronie urzędniczo-eksperckim, a opinia publiczna nie była o fakcie takich prac w ogóle poinformowana (Luber 2012), to pod wpływem nacisku opinii publicznej zorganizowano w końcu rzetelne konsultacje, które pozwoliły na wprowadzenie istotnych zmian, polegających m.in. na opracowaniu

nowej wizji czy uzupełnieniu celów i znacznym wyeksponowaniu wątków przestrzenno-środowiskowych⁵.

Istotne zmiany wprowadzono również w Bydgoszczy, gdzie – zgodnie z raportem z konsultacji – doszło do uzupełnienia celów (np. wyodrębnienie kwestii związanych z jakością powietrza), podkreślenia różnych wątków (np. związanych z bezpieczeństwem niechronionych uczestników ruchu) czy modyfikacji niektórych wskaźników (zob. *Raport z konsultacji społecznych dotyczących aktualizacji Strategii Rozwoju Bydgoszczy*).

Pomimo szczegółowej analizy nie zauważyliśmy zbyt wielu przykładów przełożenia się głosów w ankiecie konsultacyjnej w Katowicach. Choć mieszkańcy mieli możliwość wypełnienia bardzo szczegółowego kwestionariusza pozwalającego na ocenę poszczególnych elementów projektu strategii, to nie widać, by rozkład poszczególnych opinii przełożył się na zmiany w ostatecznej wersji tego dokumentu.

Jeśli zaś chodzi o Rzeszów, to z raportów dotyczących konsultacji wynika, że stały się one przede wszystkim okazją do zgłoszenia uwag przez osoby związane z sektorem publicznym, które najwyraźniej nie miały wcześniej wystarczającej okazji do tego, by się wypowiedzieć. Wśród osób zabierających głos znaleźli się m.in. przedstawiciele miejskiego przedsiębiorstwa wodno-kanalizacyjnego, różnych komórek w urzędzie miasta, których duża część sugestii została zaakceptowana. Inaczej stało się w przypadku osób prywatnych i reprezentantów organizacji pozarządowych, których większość wniosków nie została uznana za zasadne. W tym więc przypadku widać, że konsultacje raczej służyły do prowadzenia dialogu z aktorami wewnętrznymi niż zewnętrznymi, więc określenie ich mianem „społecznych” jest co najmniej wątpliwe.

Pomijając jednak tego typu przypadki, nie ma wątpliwości, że konsultacje społeczne projektu dokumentu mogą doprowadzić do potrzebnych zmian w strategii, mających na celu uwypuklenie istotnych celów, usunięcie błędów czy poprawienie komunikatywności dokumentu. Na większe zmiany jednak jest na ogół zbyt późno, bo tego typu prace powinny być prowadzone na wcześniejszych etapach. Część miast oczywiście tego typu działania prowadzi, ale ich raportowanie jest jeszcze mniej rygorystyczne, niż w przypadku wyników konsultacji. Osoby zainteresowane analizą sposobu pracy nad dokumentami mogą w najlepszym razie uzyskać dostęp do szczegółowych notatek z poszczególnych form dialogu (np. warsztatów, spotkań, ankiet). **Brakuje jednak syntezy i podsumowań, które by pozwoliły na wyrobienie sobie zdania, jakie wnioski z tego materiału wyciągnęli autorzy strategii.** Na podstawie zebranych informacji można powiedzieć tylko tyle, że badane miasta lepiej lub gorzej radzą sobie z angażowaniem mieszkańców i innych interesariuszy do dyskusji na temat rozwoju swojej gminy. Trudno jednak powiedzieć, co z tej wzmoczonej energii tak naprawdę wynika.

W naszej opinii, miasta stoją obecnie przed dużym wyzwaniem związanym nie tyle z planowaniem procesów dialogu związanego z przygotowaniem dokumentów strategicznych, co z jego udokumentowaniem, analizą, uwzględnieniem w procesie decyzyjnym oraz sprawozdawczością. Dobrym pomysłem byłoby uwzględnianie podsumowań zawierających opis głównych pomysłów, punktów spornych oraz decyzji, które zostały w związku z tym podjęte. Syntetyczne zestawienia głównych zmian wprowadzonych po konsultacjach społecznych projektu strategii znaleźliśmy w Łodzi, Warszawie i Bydgoszczy. Zalecamy innym miastom, by skorzystały z tych pozytywnych wzorów, ale także rozszerzyły praktykę na wcześniejsze etapy powstawania strategii i na przykład informowały, w jaki sposób badanie opinii mieszkańców czy warsztaty na temat priorytetów przełożyły się (lub nie) na strukturę tworzonej strategii.

⁵ Więcej szczegółów w materiałach podsumowujących konsultacje: (1) *Wyniki konsultacji społecznych projektu Strategii Zintegrowanego Rozwoju Łodzi 2020+ – podsumowanie*, (2) *Stanowisko Prezydenta Miasta Łodzi w sprawie konsultacji społecznych projektu Strategii Zintegrowanego Rozwoju Łodzi 2020*.

Tego typu podsumowania mogą być oczywiście wsparte analizą pokazującą liczbę czy odsetek uwag rozpatrzonych pozytywnie. Ich rolę widzimy jednak jedynie pomocniczo. Jak zauważyli inni badacze analizujący proces konsultacji związany z dokumentami strategicznymi, odsetek rozpatrzonych uwag pokazuje, z czym urząd się zgodził, a nie jak bardzo zmienił się w związku z tym jakiś dokument (Dziemianowicz, Cybulska 2019: 171). Wśród pozytywnie rozpatrzonych uwag mogą się znaleźć sprawy mało istotne, kluczowe zaś pozostają pominięte. Dlatego ważniejsze wydaje nam się uczciwe opowiedzenie o tym, co tak naprawdę się zmieniło, anizeli tylko żonglowanie danymi statystycznymi.

2. WYBRANE ELEMENTY STRATEGII

Poprzednią część raportu poświęciliśmy opisowi strategii rozwoju lokalnego kreślonego na dość dużym poziomie ogólności. Chcieliśmy scharakteryzować, z jakimi dokumentami w ogóle mieliśmy do czynienia.

W tej części przyjrzymy się strategiom bardziej wnikliwie. Ze strategii wybraliśmy elementy, na które zwraca się w literaturze największą uwagę oraz które mają kluczowe znaczenie dla procesu zarządzania miastami. Nasze analizy rozpoczynamy od diagnozy, potem zajmujemy się wizją i misją, celami, finansowaniem, a kończymy na monitoringu i ewaluacji.

Na końcu zastanawiamy się, czy gdyby analizowane przez nas dokumenty powstały dzisiaj, to czy umożliwiłyby sięgnięcie po środki europejskie przewidziane na lata 2021–2027. Sprawdzamy również, w jakim stopniu te dokumenty odpowiadają wymogom stawianym strategiom rozwoju lokalnego w ustawie o samorządzie gminnym (u.s.g.) wg stanu na 13 listopada 2020 r.

W rozdziale staramy się nie tylko zarysować syntetyczny obraz wyłaniający się z analizy wszystkich 19 strategii, ale również wskazać i opisać praktyki, które pozytywnie wybijają się na tle badanych dokumentów. Wierzymy, że większy pożytek dla Czytelnika będzie miało poznanie dobrych lub co najmniej interesujących praktyk, niż rozkładanie na części pierwsze przykładów rozwiązań nie-trafionych i niewartych powielania.

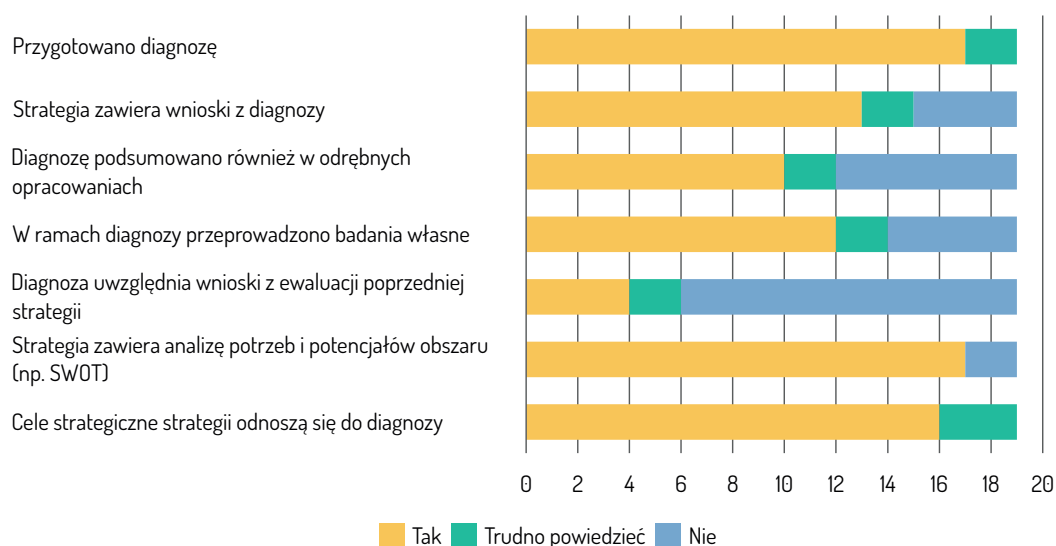
2.1. Diagnoza

Diagnoza jest niezbędnym elementem każdej strategii. Myślenie „strategiczne” musi być osadzone w poprawnej identyfikacji cech danego obszaru oraz czynników zewnętrznych mogących mieć wpływ na ich zmianę. Poprawnie opracowana diagnoza nie ogranicza się do statycznego przedstawienia rzeczywistości „tu i teraz”, ale uwzględnia również dłuższą perspektywę. Dzięki temu można zidentyfikować dotychczasowe trendy oraz sformułować rozsądną prognozę przyszłości (Sztando 2013: 252).

Wydawać by się więc mogło, że diagnoza jest jedną z podstawowych części, bez której trudno sobie wyobrazić strategię. I faktycznie – proces diagnostyczny towarzyszył przygotowaniu 17 z 19 badanych przez nas strategii. W trakcie prac nad strategiami Gdańska i Bydgoszczy wykorzystano co prawda z różnych danych, ale nie udało nam się wejść w posiadanie żadnego raportu, który zostałby przygotowany specjalnie na potrzeby opracowania strategii. W związku z tym wstrzymaliśmy się z wydaniem ostatecznej oceny.

Pomimo dużej wagi diagnozy, wnioski z tego typu analizy znaleźliśmy jedynie w 13 z 19 przeanalizowanych strategii. Dodatkowo, w trzech miastach (Katowice, Łódź, Piła, Sopot) diagnoza co prawda powstała, ale należało jej szukać w osobnych opracowaniach.

Za każdym razem wykonanie diagnozy wymagało zebrania oraz przeanalizowania szeregu danych mówiących o sytuacji w mieście. Na zlecenie opracowania takiego materiału zewnętrznym ekspertem zdecydowało się aż 11 miast – więcej niż w przypadku przygotowania samego tekstu strategii. Widać więc, że część miast postrzegało przygotowanie diagnozy jako aktywność odbywającą się niezależnie od pozostałych prac nad strategią, która może być w związku z tym przekazana do realizacji wynajętym badaczom i naukowcom.



Ryc. 3. Diagnoza w strategiach (N=19)
 Źródło: badanie Obserwatorium Polityki Miejskiej IRMiR

W większości przypadków proces diagnostyczny bazował na kwerendzie danych (własnych i pochodzących z innych zasobów, jak np. z BDL GUS), a także na ich późniejszej analizie. Informacje uwzględnione w diagnozie dotyczyły przeciętnie okresu ok. 10 lat i w większości ośrodków były prezentowane w układzie dynamicznym, pozwalającym na analizę zmian zachodzących w mieście.

W 12 ośrodkach analizę danych zastanych uzupełniały dodatkowe badania, najczęściej polegające na przeprowadzeniu sondażu lub realizacji wywiadów indywidualnych i grupowych. Sporadycznie sięgano po ewaluację poprzedniej strategii, która pozwala na wyciągnięcie wniosków na temat skuteczności interwencji samorządu w okresie objętym poprzednim programowaniem. Odwołania do tego typu ewaluacji znaleźliśmy tylko w strategiach przygotowanych w Warszawie, Gdyni, Jeleniej Górze i Pile.

Efektom wszystkich badań diagnostycznych było zebranie bardziej lub mniej rozbudowanych danych dotyczących różnych aspektów funkcjonowania miasta. Informacje te były na ogół podsumowywane w ramach analizy strategicznej. Najpopularniejszą formą takiej analizy w badanych dokumentach była analiza SWOT. Z jednej strony obejmuje ona mocne i słabe strony danej jednostki (czyli jej zasoby oraz niedostatki), z drugiej strony przedstawia potencjalne szanse i zagrożenia, mogące mieć wpływ na losy organizacji (Dziemianowicz i in. 2012: 108).

Tego typu analizy pojawiły się w m.in. w Pile, Chrzanowie, Chełmie oraz Płocku. W niektórych strategiach informacje te występowały niezależnie od siebie w różnych częściach dokumentów i nie tworzyły zwartej całości (np. w Gdańsku, Poznaniu, a także Katowicach). W sumie jednak w tej czy innej formie analiza potrzeb rozwojowych i potencjałów pojawiła się w 17 z 19 strategii.

W naszej opinii diagnozy zostały przygotowywane kompetentnie i przełożyły się na dalsze części dokumentów. Nie zawsze jednak miasta potrafiły wyeksponować te wnioski w tekście głównym strategii. Bardzo często brakowało też wyraźnych ocen wynikających z wniosków, które w diagnozie należałoby potraktować jako kluczowe potencjały i wyzwania. Klarowna prezentacja tych elementów mogłaby pomóc w powiązaniu różnych obserwacji diagnostycznych z występującymi na dalszych stronach strategii celami. Póki co, był z tym problem. W trakcie analiz dokumentów strategicznych wielokrotnie dyskutowaliśmy w zespole badawczym, czy strategia kładzie większy nacisk na rozwijanie potencjałów czy też rozwiązywanie problemów. Ocena tego aspektu była niezwykle trudna, a różnice zdań bardzo duże. Dlatego ostatecznie postanowiliśmy nie prezentować naszych wniosków w tym zakresie.

Jednym z nielicznych wyjątków był Chrzanów. W strategii miasta bardzo czytelnie przedstawiono problemy oraz wyzwania. Pozwoliło to później na odpowiednie sformułowanie celów, które w dużej mierze odpowiadały na niedostatki zgłaszane przez mieszkańców. Tego typu szczerość była jednak rzadka. Lektura diagnozy przynosiła nam często bardzo dużo informacji, w zalewie których trudno było wyłowić istotne wątki. Zdarzały się też lapidarne opisy, które miały za zadanie nie tyle opisać realną sytuację, w której znalazło się miasto, co raczej pokazać je w dobrym świetle. Oba podejścia sprawiały, że przydatność diagnozy okazywała się w ostatecznym rozrachunku dość znikoma.

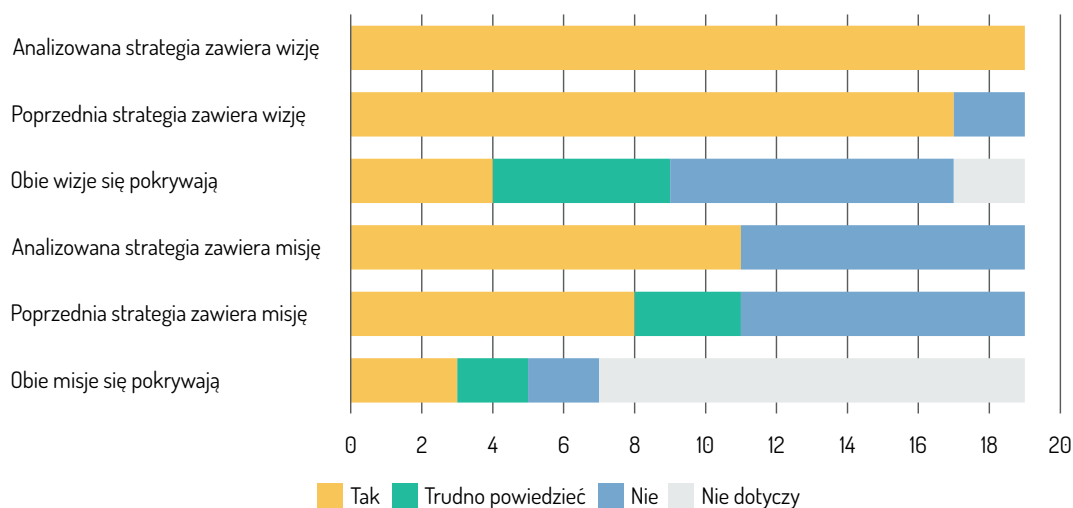
2.2. Wizja i misja

Zgodnie z literaturą, wizja jest opisem stanu docelowego, który ma zostać osiągnięty dzięki realizacji założonych działań. Przedstawia ona rzeczywistość jaką sobie wyobrażamy, gdy zakończy się okres opisany w strategii (Dziemianowicz i in. 2012: 51–54). Z kolei w najogólniejszym ujęciu misja to: „sens istnienia, cel do spełnienia (ale nie osiągnięcia), powód, dla którego coś istnieje” (Dziemianowicz i in. 2012: 54).

Kwestia potrzeby formułowania misji w strategiach rozwoju nie doczekała się konsensusu w środowisku eksperckim. Wątpliwości pojawiają się w zasadzie już na początku, gdy trzeba odpowiedzieć na pytanie: czy misja powinna odnosić się do roli samorządu (misja organizacji), czy roli samej strategii (misja dokumentu)?

Postanowiliśmy przyjrzeć się temu, jak wizja i misja wyglądają w przypadku analizowanych przez nas strategii. W analizie opieraliśmy się na definicjach opisanych powyżej. Konieczność ujednoczenia terminów okazała się konieczna, ponieważ autorzy strategii przyjmowali w tym zakresie różne rozstrzygnięcia (np. deklaracje przypominające misję uznawali za wizję i odwrotnie).

Co wynika z naszych badań? Okazało się, że w analizowanych dokumentach wizje pojawiły się we wszystkich dokumentach. Mniej popularne były misje, które sformułowano tylko w 11 analizowanych strategiach.



Ryc. 4. Wizje i misje w strategiach miast (N=19)

Źródło: badanie Obserwatorium Polityki Miejskiej IRMiR

Pomimo przyjęcia wspólnej definicji, wizje okazały się w praktyce bardzo odmienne. Różniły się one pod względem:

- długości: niektóre zawierały jedno zdanie, inne – jak w przypadku Katowic – składały się z kilku szczegółowo rozpisanych elementów zajmujących stronę;
- ram czasowych: niektóre rozpoczynały się od zdania, że przykładowo – w roku 2030 miasto będzie spełniało odpowiednie warunki, inne miały bardziej ogólny charakter wykraczający poza jasne ramy czasowe określone w strategii;
- poruszanych tematów – czyli kwestii uwzględnionych w wizji miasta pod koniec etapu strategii;
- a nade wszystko retoryki.

Jeśli chodzi o wizję, to – zarówno w analizowanych strategiach, jak i wcześniejszych dokumentach – krążą one wokół podobnych wątków związanych z rozwojem, jakością życia, mieszkańcami i funkcjami. I choć w poszczególnych miastach wizje pomiędzy dwoma dokumentami potrafiły się znacznie zmienić, to jednak w całej badanej próbie słowa klucze pozostały w dużej mierze zbliżone.

Pogłębiona analiza wykazała jednak kilka interesujących modyfikacji, które wystąpiły w trakcie ostatnich lat. Po pierwsze, w przypadku kilku największych ośrodków z czasem zmniejszał się nacisk kładziony na rozwój gospodarczy. Można odnieść wrażenie, że wcześniejsze strategie były pisane w czasie, gdy wiele miast starało się nadrobić zapóźnienia z poprzedniego systemu i „gonić” za Europą. Badane przez nas strategie były pisane już z innej perspektywy. I choć umieszczanie rozwoju gospodarczego na sztafardach wciąż odgrywa dużą rolę w niektórych miastach średnich, to w największych ośrodkach ważniejsza – przynajmniej deklaracyjnie – okazywała się jakość życia i lokalna tożsamość. To nie znaczy oczywiście, że dla większych miast rozwój gospodarczy nie był istotny. Widać jednak, że długi okres względnej prosperity sprawił, że w związku ze stabilną sytuacją gospodarczą można się było skupić na innych sprawach.

Po drugie, z czasem wizje w coraz większym stopniu zaczęły koncentrować się na sytuacji mieszkańców. Wcześniejsze dokumenty częściej niż późniejsze podkreślały konieczność podjęcia działań, które będą miały na celu uczynienie z danego miasta istotnego ośrodka pełniącego ważne funkcje społeczne, kulturalne, gospodarcze itp. W nowszych strategiach częściej zwracano uwagę na to, że takie działania mają przekładać się na indywidualne szanse rozwoju obywateli. Przykładowo, Bydgoszcz w 2030 r. ma być „miastem, w którym każda mieszkanka i każdy mieszkaniec znajdzie odpowiednie warunki rozwoju”, Wrocław ośrodkiem opartym „na wysokiej jakości życia obecnych i przyszłych mieszkańców”, a Gdańsk to w wizji „miasto skupiające i przyciągające to, co najważniejsze – ludzi dumnych z dziedzictwa, solidarnych, otwartych, kreatywnych, rozwijających się i wspólnie kształtujących przyszłość”.

W największych ośrodkach częściej niż w mniejszych mówi się o mieszkańcach nie tylko z perspektywy ich indywidualnych szans, ale również tworzonej przez nich wspólnoty. Taki sposób opisu chyba najwyraźniej przewija się w wizji Warszawy, której pierwsze zdania brzmią:

„Aktywni mieszkańcy. Warszawa to my, jej mieszkańcy. Podążamy własną drogą, rozwijamy zainteresowania, realizujemy marzenia i zawodowe ambicje, ale wspólnie angażujemy się w życie miasta i czujemy się za nie odpowiedzialni.”

Powyższe zmiany – choć można je złożyć na karb niewiele znaczącej retoryki – pokazują jednak, jak w ciągu 10 lat dzielących dokumenty strategiczne doszło w niektórych miastach do zmiany optyki i punktów, na które kładzie się większy nacisk. Odejście od twardych wskaźników makroekonomicznych w stronę wartości postmaterialistycznych (samorealizacji, kreatywności, twórczości, osobistego rozwoju) nie jest może powszechne, ale pojawia się w ośrodkach, które mogły przyjmować swoje strategie w warunkach względnego dobrobytu. Wizje są dobrym papierkiem lakmusowym, w którym w skondensowanej formie można zauważyć ślady toczących się dyskusji o mieście i zmieniających

się poglądów na temat tego, co stanowi o rozwoju ośrodków, a co jest dużym zagrożeniem. Z tego względu warto je badać i patrzeć, jak się zmieniają i co może zyskać na znaczeniu w przyszłości. (Podejrzewamy, że będą to wątki związane ze zmianami klimatu).



Ryc. 5. Słowa-klucze występujące w wizjach strategii rozwoju lokalnego (N=19).

Uwagi: chmurę tagów przygotowano z wykorzystaniem strony worditout.com. Przy tworzeniu chmury tagów pominięto nazwy własne oraz spójniki, ujednolicono też odmianę wyrazów dla większej precyzji. Na ilustracji przedstawiono tylko słowa występujące 3 razy i częściej.

Źródło: badanie Obserwatorium Polityki Miejskiej IRMiR

Misje występowały nie tylko rządziej, ale były też zróżnicowane. Przyznajemy więc rację innym autorom, którzy nie tylko twierdzą, że miasta mają problem z opracowaniem tego elementu, ale również, że w literaturze występują różne definicje, które po pierwsze, są dość niejasne, a po drugie, odpowiadają raczej specyfice organizacji prywatnych (Dziemianowicz i in. 2012: 52, 54). W przypadku samorządów wiele zadań jest po prostu określonych zgodnie z prawem, więc nie trzeba tłumaczyć powodu, dla których samorząd istnieje (Kłosowski, Warda 2001: 266).

Co więc robią w tej sytuacji samorzady? Część wykorzystuje misje do tego, by podkreślić zamiar realizacji celów we wcześniej zarysowanej wizji, część, by podkreślić kluczowe dla nich wartości, a część, by wyeksponować rolę samorządu i jego zobowiązania wobec społeczności lokalnej.

Z naszych analiz wynika, że misje nie tylko pojawiają się rządziej niż wizje, ale że w ośrodkach, w których można było je spotkać, doszło do największych zmian pomiędzy poprzednim, a analizowanym dokumentem strategicznym. Pojawia się więc pytanie: czy misje w ogóle warto pisać? Z naszej perspektywy tworzenie opisu misji dublującej wizję nie prowadzi do powstania dodatkowej wartości. Wolimy misje, w których jasno określone jest jakieś zobowiązanie. Jak w przypadku Tarnowa, w którym napisano, że:

„Misją władz samorządowych Tarnowa jest jak najlepsze zaspokajanie potrzeb mieszkańców oraz podnoszenie poziomu życia w mieście, poprzez świadczenie nowoczesnych usług i wspieranie rozwoju”.

Choć można podkreślić, że tego typu misja powinna przyświecać nie tylko samym władzom, ale całemu urzędowi, to przynajmniej zdanie sformułowane jest w formie maksymy, która sprawia, że można ją zarówno oprawić i powiesić nad biurkami w urzędzie, jak i można złapać za słowo, gdy działania władz rozmijają się z rzeczywistością.

INSPIRUJĄCE PRAKTYKI

W trakcie przygotowania Strategii Wrocław 2030 opierano się nie tylko na diagnozie stanu obecnego oraz danych z ostatnich lat, ale także opracowano scenariusze przyszłych zdarzeń. Więcej o doświadczeniach z realizacji i wyników badań foresightowych na s. 53.

2.3. Cele w strategiach

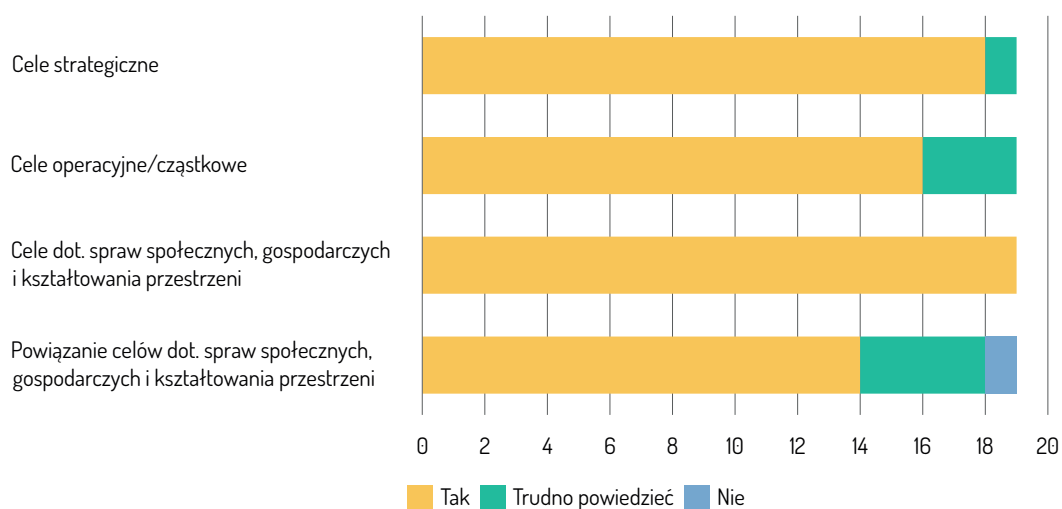
Zgodnie z literaturą przedmiotu w strategiach można formułować trzy rodzaje powiązanych ze sobą celów: główne (rozumiany jako wizja, misja lub osobny cel), strategiczne oraz operacyjne (Dziemiąnowicz i in. 2012: 137).

Cele te różnią się perspektywą czasu, której dotyczą. Cele główne są najbardziej ogólne. Uszczegóławiają je cele strategiczne, które dotyczą perspektywy wieloletniej i odnoszą się do kluczowych obszarów będących składowymi wizji oraz misji (np. zapewnienie wzrostu gospodarczego). Cele strategiczne przekładają się z kolei na cele operacyjne, które formułuje się w perspektywie średnio-okresowej (np. przyciągnięcie kapitału zewnętrznego).

W przypadku niemal wszystkich badanych przez nas strategii doszło do czytelnego wyodrębnienia celów na różnych poziomach. Tylko w trzech przypadkach (w Gdańsku, Sopocie i Wrocławiu) mieliśmy problemy z adekwatnym wskazaniem takich celów. W strategii Sopotu znaleźliśmy jedynie cel główny i strategiczne, ale już nie operacyjne. We Wrocławiu postawiono cel główny, który rozpisano na kilka priorytetów (jak mobilność czy przedsiębiorczość). Także w Gdańsku cele niższego rzędu są przypisane raczej obszarom priorytetowym niż celom strategicznym, a cele, które nazywa się strategicznymi wyglądają bardziej jak operacyjne niż strategiczne (jak np. „rozwój nowoczesnych, zrównoważonych systemów komunikacji pieszej, rowerowej oraz powiązanej z nimi komunikacji publicznej dla poprawy warunków codziennej mobilności”).

Ważniejsze jednak od kwestii związanych z ułożeniem celów strategii były kwestie, na które powinno się kłaść duży nacisk po zmianach ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju. Chodzi o powiązanie ze sobą spraw społecznych, gospodarczych i związanych z kształtowaniem przestrzennym.

Okazuje się, że we wszystkich badanych miastach wystąpiły cele dotyczące zarówno kwestii przestrzennych, społecznych, jak i gospodarczych. W 14 na 19 strategii znaleźliśmy również przykłady ich wzajemnego powiązania. Na ogół jednak łączono ze sobą dwa z tych trzech wątków. Np. zagadnienia związane z gospodarką wiązano ze sprawami społecznymi przy okazji opisu działań pobudzających rynek pracy. Innym przykładem był wpływ tworzenia atrakcyjnych przestrzeni publicznych na podnoszenie jakości życia mieszkańców.



Ryc. 6. Cele w badanych strategiach (N=19)
 Źródło: badanie Obserwatorium Polityki Miejskiej IRMiR

Bardzo rzadko zdarzały się też przykłady celów, które potrafiły połączyć aspekty społeczne, gospodarcze i związane z kształtowaniem przestrzeni. Tak działo się na ogół w przypadku działań takich jak rewitalizacja, które już ze swojej definicji są interdyscyplinarne.

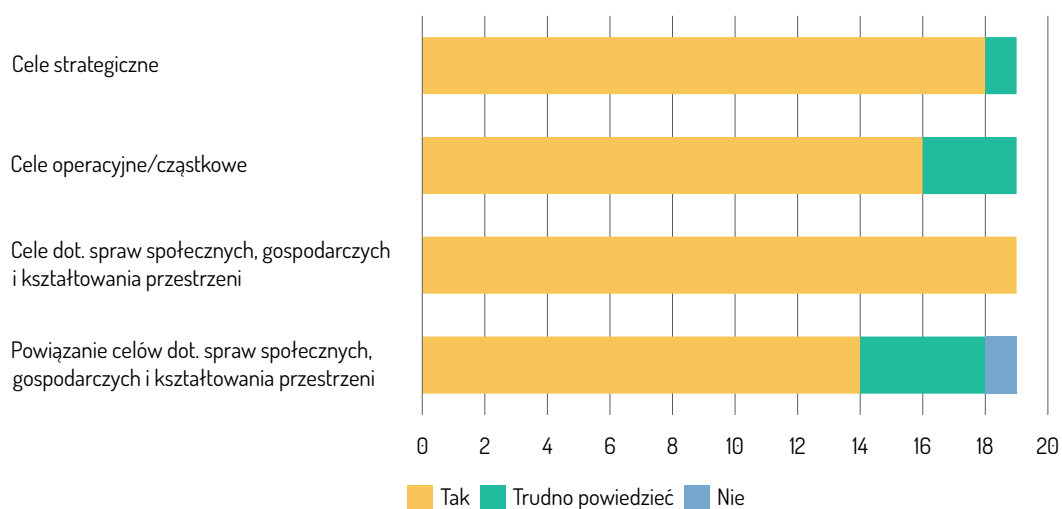
Reasumując, choć w większości strategii byliśmy w stanie znaleźć przykłady celów łączących różne wątki, to jednak większość z nich cały czas formułowano w sposób silosowy. Wydaje nam się, że miasta wciąż mogą wiele zrobić, by w sposób holistyczny pokazać, jak różne wątki na siebie oddziałują.

2.4. Przestrzenny wymiar strategii

Jak pisaliśmy wcześniej (zob. s. 16), w strategiach rozwoju lokalnego powstających po 13 listopada 2020 r. należy położyć większy nacisk niż w przeszłości na kwestie związane z przestrzennym wymiarem rozwoju miast. Jak dużo uwagi przykładano do tych zagadnień wcześniej? Postanowiliśmy to sprawdzić, przyglądając się kilku aspektom związanym z:

- rozpoznaniem uwarunkowań funkcjonowania miasta,
- opisem celów i działań w strategii,
- powiązaniem strategii ze studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego.

Jeśli chodzi o rozpoznanie uwarunkowań, to w 10 na 19 badanych miast albo nie rozwija się w strategii wątków związanych z położeniem miasta oraz uwarunkowaniami przestrzennymi, albo robi się to bardzo zdawkowo. W pozostałych 9 miastach znaleźliśmy więcej takich informacji, ale także w tym przypadku nie stanowiły one istotnej części diagnozy. Zagadnieniom tym poświęcono zazwyczaj stosunkowo niewiele uwagi, zdecydowanie mniej niż np. sytuacji demograficznej i gospodarczej miasta. W żadnym z 19 przeanalizowanych dokumentów nie wspomniano również o potencjalnych konfliktach przestrzennych występujących na terenie miasta, co jest zaskakujące, biorąc pod uwagę, jak wiele dyskusji i sporów w mieście toczy się właśnie o przestrzeń.



Ryc. 7. Przestrzenne aspekty w strategiach miast (N=19)
 Źródło: badanie Obserwatorium Polityki Miejskiej IRMiR

W strategiach rzadko charakteryzowano również powiązania miasta z obszarem sąsiednim. W 15 z 19 analizowanych strategii nie znaleźliśmy jednoznacznego odniesienia do sytuacji występującej w otoczeniu miastach. W dokumentach zabrakło np. informacji o potencjałach czy problemach wynikających z określonego sąsiedztwa i położenia (w kontekście innych gmin i rejonu kraju).

Jeżeli już takie odwołania się pojawiły w strategiach, to były one bardzo ogólne. Przykładowo, w strategii Krakowa wspomniano o powiązaniach z obszarem Śląska, Warszawą, a także z innymi metropoliami Europy. W dokumencie z Wrocławia wspomniano o złej jakości powietrza w całej metropolii oraz o problemie suburbanizacji, który dotyczył również gmin ościennych.

W tym kontekście na pozytywne wyróżnienie zasługują Rzeszów, Nowy Sącz oraz Piła. W strategiach tych miast rozwinięto odpowiednio problematykę Rzeszowskiego Obszaru Funkcjonalnego, Obszaru Funkcjonalnego Nowego Sącza oraz Obszaru Funkcjonalnego Piły. Oprócz analizy dla obszaru funkcjonalnego autorzy nowosądeckiej strategii pokusili się o przedstawienie miasta na tle dwóch największych ośrodków regionu – Krakowa i Tarnowa – w odniesieniu m.in. do migracji, struktury rynków pracy, specjalizacji funkcjonalnej miast czy też dostępności komunikacyjnej.

Podobny brak zainteresowania kwestiami przestrzennymi obserwowaliśmy również w przypadku zapisów strategii związanych z kierunkami rozwoju miasta.

Większość badanych przez nas strategii w większości nie zawierała ani ogólnych zasad i rekomendacji związanych z kształtowaniem polityki przestrzennej, ani modelu funkcjonalno-przestrzennego miasta. Były to co prawda elementy, których dotąd w strategiach nie wymagano, ale liczyliśmy na to, że przynajmniej część największych ośrodków wprowadziła podobne rozwiązania zanim stały się obligatoryjne.

Stało się jednak inaczej. Rekomendacje dotyczące kształtowania polityki przestrzennej pojawiły się w ograniczonym zakresie w Strategii #Warszawa 2030, a w nieco większym stopniu w strategii rozwoju Poznania zawierające opis „Przestrzennych kierunków rozwoju miasta”. Poznańska strategia była także jedyną, w której znaleźliśmy mapy ilustrujące m.in. rozmieszczenie terenów zieleni i rekreacji, terenów mieszkaniowych, terenów usług i produkcji oraz obszarów, dla których konieczne było przeprowadzenie procesu rewitalizacji i transformacji.

Także cele i działania były na ogół definiowane w sposób uniemożliwiający ich umiejscowienie w przestrzeni. Jedynie siedem miast wymieniło w swoich strategiach kluczowe inwestycje, które definiowaliśmy jako przedsięwzięcia mające szczególne znaczenie z punktu widzenia przestrzennego, a także dla rozwoju miasta. Dodatkowo, tylko w trzech miastach pojawiły się informacje na temat

obszarów strategicznej interwencji (osi) na terenie gminy. Do takich ośrodków należały Poznań, Chrzanów i Rzeszów, w których obszary osi dotyczyły zwykle terenów, na których zaplanowano działania związane z rewitalizacją (o rewitalizacji pisano oczywiście w innych strategiach, ale w sposób ogólny, uniemożliwiający określenie obszaru, który taką interwencją ma być objęty).

Jeśli chodzi o obszary strategicznej interwencji dotyczące obszaru województwa to zostały one zawarte jedynie w strategii rozwoju Olsztyna.

W rezultacie można odnieść wrażenie, że **większość strategii jest pozbawiona wymiaru przestrzennego, a tematyka ta została pozostawiona innym programowym opracowaniom**. Chodzi przede wszystkim o studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego, które stanowi główny dokument regulujący kwestie związane z planowaniem przestrzennym na terenie miasta.

W trakcie naszej analizy chcieliśmy porównać ze sobą te dokumenty, ale okazało się to w praktyce bardzo trudne ze względu na odmienny charakter i obszerność tych opracowań. W naszym odczuciu oba dokumenty nie były ze sobą sprzeczne, ale też bardzo trudno było znaleźć między nimi jakieś oczywiste powiązania.

Strategie są „przestrzenne” w tym sensie, że swoje zamierzenia formułują w sposób oderwany od kontekstu terytorialnego, traktując miasto jako całość i rzadko definiują różnice pomiędzy częściami wymagającymi większej i mniejszej uwagi.

Przedstawiciele miast, z którymi rozmawialiśmy na ten temat w trakcie zbierania informacji o interesujących praktykach (zob. s. 53), zdawali sobie sprawę z tego problemu. Wypowiadali się też raczej pozytywnie o zmianach mających na celu powiązanie studium i strategii przez wprowadzenie do tej drugiej takich elementów jak rekomendacje związane z kierunkami zagospodarowania przestrzennego czy model funkcjonalno-przestrzenny. W ich opinii oba dokumenty powinny na siebie wzajemnie oddziaływać. Zmiany ustawowe wydają się być więc krokiem w dobrą stronę.

Dużym wyzwaniem w przyszłości będzie jednak nie tylko wyeksponowanie zbieżności w dokumencie i spełnienie tym samym wymogów formalnych, co faktyczne powiązanie dwóch odmiennych sposobów planowania, charakterystycznego dla miejskich urbanistów przygotowujących dokumenty planistyczne i pracowników wydziałów strategii.

Do tej jednak pory przeanalizowane strategie rozwoju miast w przeważającej części traktują kwestie przestrzenne marginalnie. W dokumentach często brakowało podstawowych informacji takich jak np. opis uwarunkowań przestrzennych i środowiskowych czy konfliktów przestrzennych. Nie dziwi, że wobec braku podstaw, w strategiach nie pojawiają się także szczegółowe informacje, jak np. zasady kształtowania polityki przestrzennej czy model struktury funkcjonalno-przestrzennej.

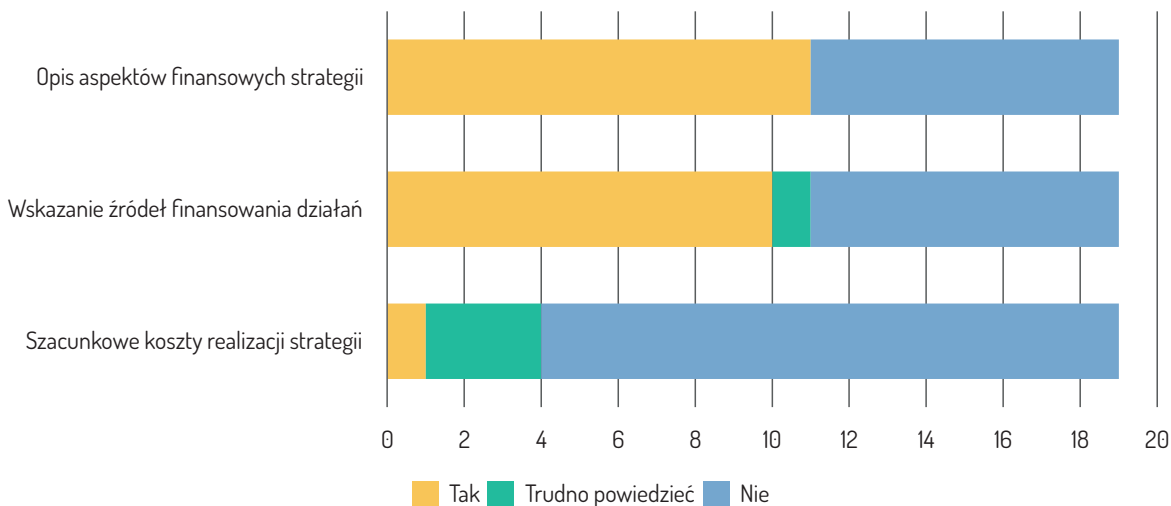
INSPIRUJĄCE PRAKTYKI

We Wrocławiu prace nad strategią toczyły się równolegle z przygotowaniem nowego studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego. W trakcie niektórych spotkań konsultacyjnych mieszkańcy mogli wypowiedzieć się o obu dokumentach.

Więcej w opisie przypadku na s. 53.

2.5. Koszty realizacji i źródła finansowania

Zdaniem Dziemianowicza i in. (2012) „dobrze napisana strategia zawiera plan finansowy” (17). Okazało się jednak, że nie była to powszechna praktyka. Jedynie w 11 na 19 dokumentów uwzględniono część poświęconą finansom. Zawarte tam informacje były jednak zazwyczaj bardzo ogólne (Ryc. 8).



Ryc. 8. Aspekty finansowe w strategiach miast (N=19)
Źródło: badanie Obserwatorium Polityki Miejskiej IRMiR

W większości, bo w aż 10 badanych przez nas dokumentach, ograniczono się do wymienienia potencjalnych źródeł finansowania działań. Na ogół podawano wszystkie źródła, z których miasta mogły teoretycznie skorzystać. Informacji tych nie różnicowano w zależności od celu, tzn. te same potencjalne źródła finansowe przypisano wszystkim celom w strategii. Zazwyczaj nie podawano również proporcji, w jakiej poszczególne zadania miały być finansowane ze środków własnych, a w jakiej z zewnętrznych. **Na podstawie tych informacji trudno więc było określić, czy miasta były w stanie sfinansować realizację strategii tylko przy pomocy środków własnych.** Nawet jeśli planowane przedsięwzięcia mieściły się w ramach podstawowych zadań JST, to i tak nie było wiadomo, czy gmina dysponowała funduszami na ich realizację.

Przede wszystkim zabrakło jednak informacji o kosztach związanych z realizacją strategii. W 15 na 19 dokumentach nie podjęto nawet próby oszacowania wydatków na realizację celów. W dwóch dokumentach informacje na ten temat były wybiórcze. Strategie Rzeszowa i Piły zawierały szacunkowe wydatki związane z realizacją niektórych przedsięwzięć, ale część wydatków (zwłaszcza bieżących) pominięto w tych wyliczeniach. Z kolei w Strategii #Warszawa 2030 podano nie tyle koszt wdrożenia strategii, co wysokość funduszy, które miały być w tym celu wygosparowane. Zgodnie ze strategią „miasto stołeczne Warszawa przeznaczy na realizację celów strategii co najmniej 30,4 mld zł”.

Najbardziej szczegółowe informacje na temat finansowych kosztów realizacji planu pojawiły się w Strategii Rozwoju Miasta Poznania 2020+. W dokumencie zawarto obliczenia dotyczące planowanych wydatków w odniesieniu do wszystkich priorytetów strategicznych, takich jak silna metropolia, nowoczesna przedsiębiorczość czy przyjazne osiedla.

W strategii wymieniono również źródła pozyskania środków zewnętrznych oraz wysokość potrzebnego dofinansowania. Pozyskane środki miały jednak stanowić stosunkowo nieznaczną część kosztów realizacji strategii. Większość zadań miała zostać wykonana w oparciu o środki własne.

„Przygotowanie tych szacunków było bardzo trudne i zajęło wiele czasu. Zależało nam na jeszcze ściślejszym powiązaniu zarządzania strategicznego z zarządzaniem finansami, nie tylko w okresie długim, czyli WPF, ale też w perspektywie rocznej, czyli w budżecie. Wymagałoby to jednak innego skonstruowania budżetu zadaniowego, który od wielu lat z powodzeniem funkcjonuje w Poznaniu. Większa szczegółowość skutkowałaby również koniecznością głosowania przez radnych miejskich i podejmowania decyzji w odniesieniu do przedsięwzięć, których nie można było szczegółowo opisać i wycenić na czas uchwalania strategii” – uważa Iwona Matuszczak-Szulc, dyrektor Wydziału Rozwoju Miasta i Współpracy Międzynarodowej UM Poznania.

Nie zmienia to faktu, że to strategia Poznania zawiera najbardziej precyzyjne wyliczenia wydatków związanych z realizacją strategii. Pozostałe miasta na ogół ograniczają się do wymieniaienia źródeł, z których będą realizować cele, nie próbując nawet oszacować ich wysokości.

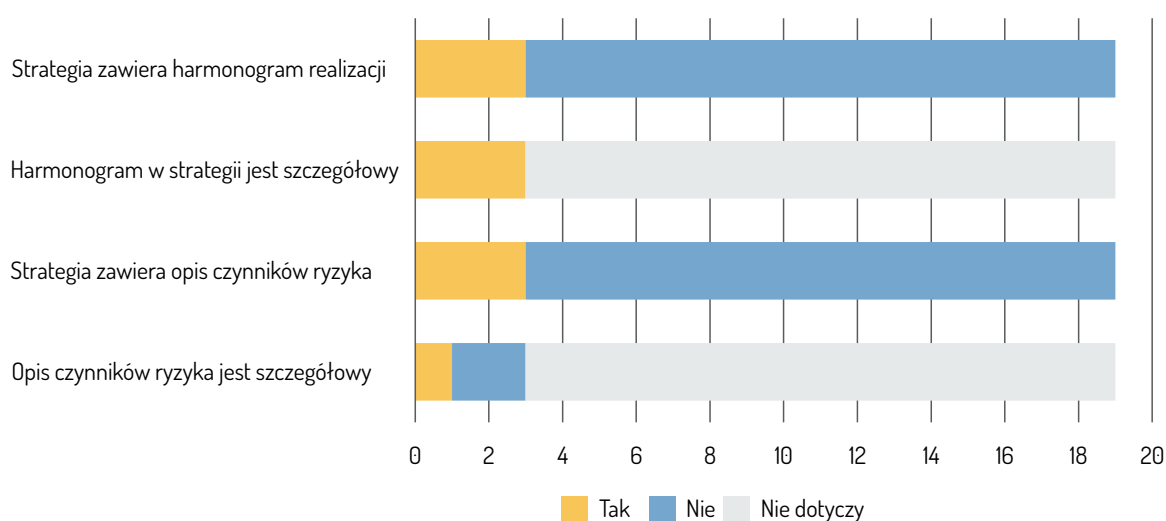
2.6. Harmonogramy i ryzyka

W 16 z 19 strategii nie znaleźliśmy informacji dotyczących konkretnych terminów wykonania poszczególnych celów i działań (Ryc. 9). Jedynie w trzech, przygotowanych w Poznaniu, Pile oraz Rzeszowie, uwzględniono harmonogram realizacji zadań związanych z wdrażaniem zapisów strategii. Ramy czasowe opisane przez te trzy miasta cechował jednak duży poziom ogólności.

Harmonogram w strategii Poznania odnosił się do realizacji zadań w perspektywie roku 2020, 2025 oraz 2030. W strategii Piły można znaleźć ogólny okres realizacji dla szczegółowych projektów (działań). Podobnie w Rzeszowie – dla każdego przedsięwzięcia zapisano przedział czasowy, w którym miało ono zostać zrealizowane.

Realizacja każdego działania, także ujętego w strategii rozwoju, wiąże się z możliwością niepowodzenia. Jednak aż w 16 z analizowanych dokumentów nie uwzględniono informacji o czynnikach ryzyka, które mogły zagrozić efektywnej realizacji założeń strategii. Jedynie w trzech (z Warszawy, Wrocławia oraz Nowego Sącza) uwzględniono analizę czynników ryzyka.

Tylko w przypadku warszawskiej strategii opis analizy ryzyka został rozbudowany i uwzględnił zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne czynniki ryzyka. W stosunku do zagrożeń opracowano katalog działań mający zapobiec ich wystąpieniu lub też ograniczyć ich negatywne skutki.

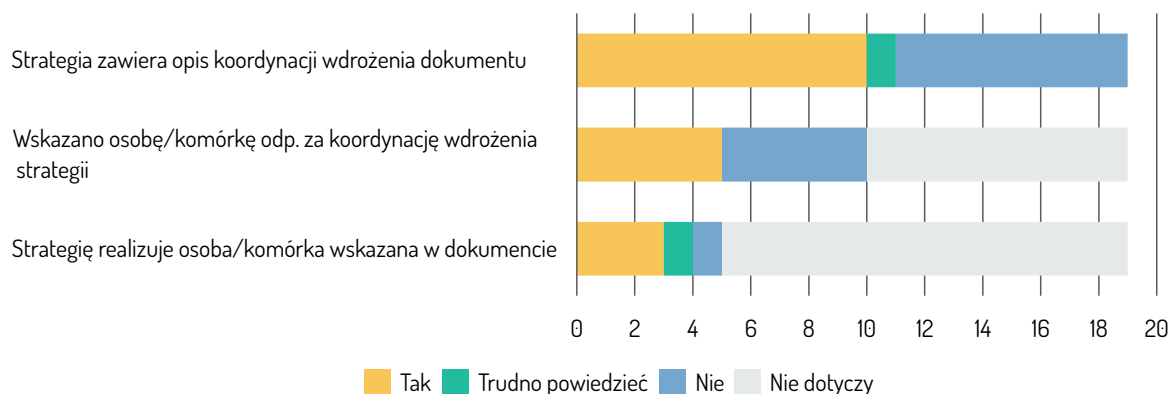


Ryc. 9. Harmonogram i analiza ryzyka w strategiach miast (N=19)
Źródło: badanie Obserwatorium Polityki Miejskiej IRMiR

2.7. Koordynacja realizacji strategii

Istotą strategii rozwoju jest nie samo powstanie takiego dokumentu, ale przede wszystkim realizacja założonych celów i działań. Aby było to możliwe, konieczne jest efektywne zarządzanie procesem realizacji (koordynacja działań), a także zastosowanie odpowiednich mechanizmów i narzędzi wdrażania strategii.

Opisy koordynacji działań służących realizacji strategii pojawiły się w 10 na 19 badanych dokumentów. Jednak tylko w 5 z nich wskazano, kto będzie odpowiedzialny za koordynację wykonania strategii. Najczęściej miały to być jednostki urzędu miasta odpowiedzialne za ogólnie pojęte kwestie rozwoju (Ryc. 10).



Ryc. 10. Koordynacja w świetle strategii miast (N=19)

Źródło: badanie Obserwatorium Polityki Miejskiej IRMiR

Przykład rozbudowanego podejścia do koordynacji realizacji strategii znaleźliśmy w Poznaniu, gdzie zaplanowano powstanie dwóch międzywydziałowych komitetów pomagających w działaniach koordynacyjnych. Jeden z nich miał zajmować się przekładaniem decyzji strategicznych na wydatki, drugi koordynacją strategii. (Piszemy więcej na ten temat w ramach inspirujących praktyk – zob. ramka).

Spośród 5 miast, które określiły w strategiach, kto będzie koordynować proces ich wdrażania, trzy ośrodki (Katowice, Bydgoszcz i Chrzanów) realizują to działanie zgodnie z założeniami. W Katowicach powołano Komitet Sterujący ds. wdrażania, monitorowania i ewaluacji strategii rozwoju miasta, który zgodnie z zapisami dokumentu miał czuwać nad pracami Wydziału Rozwoju Miasta bezpośrednio odpowiedzialnego za koordynację wdrażania strategii. W Bydgoszczy natomiast realizacją tego zadania zajmuje się zastępca prezydenta miasta oraz Wydział Zintegrowanego Rozwoju.

INSPIRUJĄCE PRAKTYKI

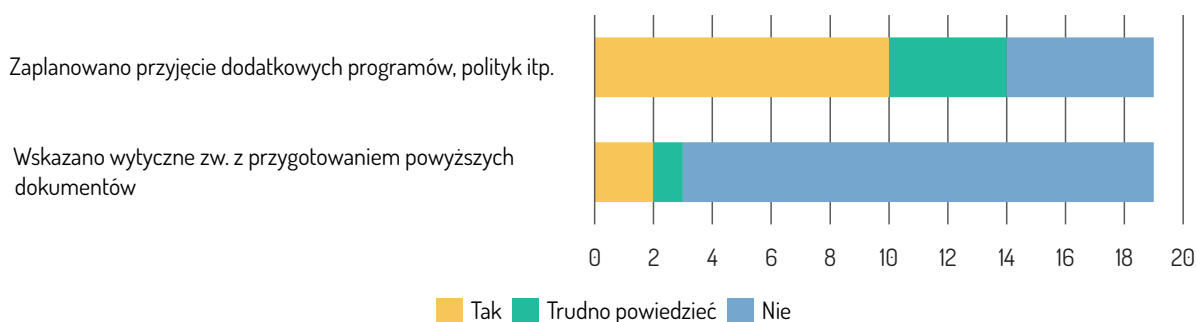
Poznań powołał międzywydziałowy zespół, który dba o powiązanie planowania przestrzennego z wydatkami miasta w perspektywie wieloletniej. Rozwiązanie zostało wprowadzone jeszcze za kadencji poprzedniego prezydenta miasta Ryszarda Grobelnego, ale się sprawdziło, więc stosuje się je również w przypadku kolejnej strategii miasta.

Więcej w opisie przypadku na s. 57.

2.8. Instrumenty wdrażania strategii

W 10 z 19 miast zaplanowano powstanie dokumentów będących fakultatywnymi instrumentami realizacji założeń strategii. Wśród nich najczęściej wymieniano polityki sektorowe, programy operacyjne, branżowe i funkcjonalne, dotyczące różnych – bardziej lub mniej szczegółowo wskazanych – dziedzin funkcjonowania miasta. W przypadku czterech miast o tego typu instrumentach wdrożenia pisano bardzo ogólnie, co uniemożliwiało jednoznaczne wskazanie, czy tego typu dokumenty miały powstać, czy też nie. W pięciu miastach nie wspomniano o żadnych dodatkowych programach czy politykach.

Bez względu na to czy miasta planowały opracowanie instrumentów wdrażania, czy też nie, to często wspominały o tym, że strategia będzie realizowana w oparciu m.in. o SUiKZP, WPF, budżet, czy inne wymagane prawem dokumenty programowe. Ponieważ ich opracowanie jest obowiązkowe, to występowanie tych dokumentów nie traktowaliśmy jako dowodu na stworzenie instrumentów wdrażania założonych w strategii.



Ryc. 11. Fakultatywne instrumenty wdrażania strategii w miastach (N=19)

Źródło: badanie Obserwatorium Polityki Miejskiej IRMiR

Bardzo rzadko w strategiach pojawiły się informacje poświęcone warunkom, jakie mają spełnić instrumenty wdrażania. W gdańskiej strategii pojawiła się jedynie wzmianka, że opracowanie każdego z programów operacyjnych poprzedzone zostanie diagnozą sektorową oraz zdefiniowaniem zagrożeń i możliwości. W programach mają znaleźć się również cele i oczekiwane rezultaty, a także wskaźniki osiągnięcia celów.

Bardziej szczegółowe informacje znaleźliśmy w Bydgoszczy i Warszawie. W przypadku Bydgoszczy instrumenty wdrażania muszą spełniać wymogi związane m.in. ze zgodnością zakresu dziedzinowego dokumentu z odpowiednim obszarem strategicznym, określeniem szacunkowych kosztów i źródeł finansowania, realizacji zaplanowanych działań, czy też opracowanie dokumentu przy współpracy lokalnej społeczności.

W Warszawie wytyczne dotyczące dokumentów programujących rozwój miasta powstały jeszcze przed uchwaleniem analizowanej strategii i zostały określone w Zarządzeniu nr 1868/2017 Prezydenta Miasta Stołecznego Warszawy z dnia 5 grudnia 2017 r. w sprawie wprowadzenia standardów dokumentów programujących rozwój m.st. Warszawy. W załączniku do tego zarządzenia znalazły się informacje m.in. o hierarchii i systemie zarządzania dokumentami takimi jak np. suikzP, strategia rozwoju, WPF, programy obligatoryjne czy MPZP. Załącznik ten zawierał również wytyczne do sporządzenia strategii rozwoju miasta, np. informacje o funkcji, formie, zawartości, zarządzaniu realizacją i monitoringiem dokumentu wraz z wzmianką o powiązaniach tego dokumentu z innymi opracowaniami. W zarządzeniu zostały również szczegółowo opisane zasady tworzenia polityk, programów, planów rocznych oraz projektów.

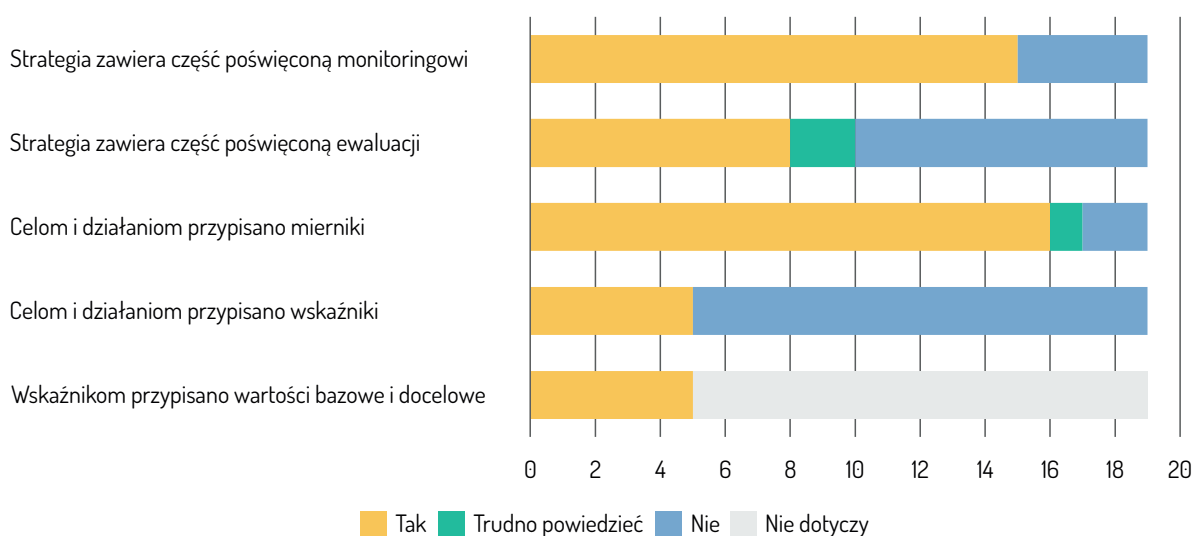
2.9. Monitoring i ewaluacja

Zgodnie z literaturą, w strategii powinna pojawić się część opisująca, w jaki sposób będzie sprawdzany stopień realizacji celów dokumentu. W praktyce w tej części dokumenty przedstawia się na ogół założenia monitoringu i ewaluacji.

Monitoringiem można określić proces śledzenia postępów, natomiast ewaluacją – proces oceny strategii na jej poszczególnych etapach (Kłosowski, Warda 2001: 311–312). Różnica między monitoringiem a ewaluacją polega na tym, że monitoring pełni przede wszystkim rolę informacyjną – dostarcza wiadomości z zakresu postępów w realizacji (często corocznie). Ewaluacja jest natomiast rozbudowanym procesem oceny, z którego wnioski mogą stanowić punkt wyjścia do wprowadzania ewentualnych zmian w strategii, gdyby okazało się, że ta nie spełnia swej roli.

Jak to wygląda w przypadku analizowanych przez nas strategii? W większości (15) strategii uwzględniono część dotyczącą monitoringu. Tego typu aspektu nie opisano praktycznie jedynie w Gdańsku, Łodzi, Wrocławiu i Sopocie.

W łódzkiej strategii jedynie wspomina się o zamiarze prowadzenia monitoringu, jednak dalsze szczegóły pozostawiono do opracowania w przyszłości⁶. W Gdańsku szczegółowy monitoring miał być oparty nie o samą strategię, ale o programy uszczegóławiające ogólne zapisy strategii (więcej na ten temat piszemy przy okazji instrumentów wdrażania – zob. s. 50). W strategii wrocławskiej pojawiły się co prawda informacje o kilku miernikach i wskaźnikach, ale zabrakło opisu przedstawiającego, jak ma przebiegać monitoring i ewaluacja.



Ryc. 12. Założenia monitoringu i ewaluacji w strategii (N=19)
Źródło: badanie Obserwatorium Polityki Miejskiej IRMiR

W niemal wszystkich miastach, w których pojawiła się część poświęconą monitoringowi, założono jego realizację w trybie mniej więcej bieżącym i przygotowuje zestawień podsumowujących zebrane dane najczęściej raz w roku, rzadziej co dwa lata.

Rzadziej w strategiach opisywano założenia ewaluacji. Informacje na ten temat pojawiły się tylko w 8 miastach i to na ogół w tym samym miejscu, gdzie wspomniano o monitoringu. Wynika to z tego, że monitoring i ewaluację traktuje się przeważnie łącznie i na podobnym poziomie ogólności. W większości tych miast założono przygotowanie ewaluacji *ex post*, a także w trakcie realizacji strategii, choć

⁶ I tak się faktycznie stało. Zob. Zarządzenie nr 3606/vi/12 Prezydenta Miasta Łodzi z dnia 31 grudnia 2012 r. w sprawie przyjęcia systemu wdrażania i monitorowania „Strategii Zintegrowanego Rozwoju Łodzi 2020+” oraz powołania Koordynatora Wdrażania Strategii.

ze zmienną częstotliwością. W przypadku Warszawy założono ewaluację *on-going* i przygotowanie raportów raz w roku, w Krakowie raz na dwa lata, w Jeleniej Górze raz na trzy lata, w Płocku nie rzadziej niż raz na 4 lata, a w Pile raz na 5 lat. W Rzeszowie, Chrzanowie i Katowicach założono jedną ewaluację *mid-term*, bez wskazania dokładnego okresu jej przeprowadzenia.

Oba procesy – tj. zarówno ewaluacja, jak i monitoring – opierają się w dużej mierze na zestawie wskaźników i mierników służących pomiarowi stopnia realizacji celów założonych w strategii. Przez miernik rozumieliśmy nazwę kategorii opisującą mierzone zjawisko, sytuację czy wielkość, natomiast wskaźnikiem nazywamy liczbowe przedstawienie zjawiska, sytuacji czy wielkości (Hoinkis i in. 2021: 58).

Z naszych analiz wynika, że mierniki pojawiły się w przypadku 16 strategii, a wskaźniki jedynie w pięciu. Do pięciu miast, w których pojawiły się zarówno mierniki, jak i wskaźniki zaliczyliśmy Kraków, Warszawę, Poznań, Bydgoszcz oraz Rzeszów. Co istotne, we wszystkich tych miastach wskaźniki zostały podane w odniesieniu do wartości bazowej (obecnej) oraz docelowej, czyli pod koniec okresu objętego strategią. Poziom szczegółowości tych informacji różnił się jednak pomiędzy miastami. W przypadku niektórych wskaźników (np. w Bydgoszczy i Krakowie) podawano tylko oczekiwaną tendencję, bez podania konkretnych wartości (np. trend wzrostowy).

Informacje o miernikach i wskaźnikach zawarte w pozostałych strategiach nie pozwalały na rzetelną ocenę ich późniejszej realizacji. Strategie zawierały co prawda informacje o tym, co miasta chciały mierzyć, ale nie było wiadomo, jakich ostatecznie efektów się spodziewały.

Oczywiście, do skutecznego pomiaru efektów realizacji strategii trzeba nie tylko pomyśleć o miernikach i wskaźnikach, ale również odpowiednio je dobrać. Dokładna analiza adekwatności mierników i wskaźników wykraczała poza ramy naszego badania. Już jednak pobieżny ogląd strategii pokazał, że wśród różnych mierników pojawiły się mierniki kontekstowe, czyli obrazujące ogólną sytuację, na którą miasto ma ograniczony wpływ (np. poziom bezrobocia to jeden ze wskaźników obrazujących sytuację gospodarczą, ale miasto ma stosunkowo nieznaczny wpływ na stymulowanie rynku pracy).

W naszym odczuciu najlepiej opracowany zestaw mierników i wskaźników został uwzględniony w strategiach Poznania, Bydgoszczy i Rzeszowa. Większość z nich została odpowiednio dobrana i odpowiadała celom, których poziom realizacji ma mierzyć.

Ciekawy pomysł na realizację monitoringu zastosowano w Warszawie. Bazuje on w dużej mierze na analizie wskaźników subiektywnych, a więc ocenach pozyskiwanych w ramach badań opinii publicznej (Barometr Warszawski) i opinii przedsiębiorców (Barometr Gospodarczy). Przykładowo, ocena funkcjonowania komunikacji miejskiej miała polegać nie na analizie samej oferty, ale opinii mieszkańców na temat jakości takiego sposobu przemieszczania się po mieście.

Było to świadome założenie wynikające ze strategii, zgodnie z którą:

„Monitoring realizacji polityki rozwoju określonej w strategii będzie prowadzony za pomocą: wskaźników realizacji celów strategicznych i operacyjnych strategii, określających ilościowo postęp w osiaganiu zaplanowanych efektów. Zostały one dobrane w sposób odzwierciedlający przyjęte w strategii założenie koncentracji na mieszkańcu jako użytkowniku i twórcy miasta. W związku z tym efekt jaki ma być uzyskany (i mierzony za pomocą wskaźników) wiąże się w większości przypadków bezpośrednio z aktywnością, postawami lub ocenami mieszkańców lub przedsiębiorców (...)” (zob. s. 62 *Strategii...*).

Mieliśmy jednak obawy czy ocena realizacji strategii będzie wystarczająca bez uwzględnienia szerszej liczby danych, które były wykorzystywane np. przy opracowaniu diagnozy.

Jest to bez wątpienia przykład osobny, który pomimo naszych zastrzeżeń pokazuje, że miasto wie, w jaki sposób zamierza badać stopień realizacji swoich strategii. Tego typu podejście należało jednak do rzadkości. W większości przypadków informacje związane z miernikami i wskaźnikami były bardzo skąpe. Utrudniało to zarówno ocenę stopnia wykonania strategii przez decydentów, jak

i kontrolę obywatelską dokonywaną przez mieszkańców. Więcej na ten temat piszemy w kolejnym rozdziale związanym z wykorzystaniem strategii do zarządzania.

Jedynie w 6 dokumentach pojawiły się informacje na temat tego, kto miał być odpowiedzialny za jego przeprowadzenie. W większości przypadków to zadanie przypisano wydziałom rozwoju miasta lub też komórkom odpowiedzialnym za zarządzanie i realizację poszczególnych zadań strategicznych. Proces monitoringu w Gdyni miała wesprzeć Rada ds. Strategii. W Poznaniu zaś założono powołanie interdyscyplinarnego zespołu (Komitet Sterujący ds. wdrażania Strategii Rozwoju Miasta Poznania 2020+), którego zadania również uwzględniały monitoring i ewaluację.

2.10. Przystosowanie strategii do nowych wymogów

Przedstawiony rozdział pokazuje, jak bardzo wielowątkowe i rozbudowane są strategie rozwoju lokalnego w miastach.

Ważniejsza jednak od samej objętości jest zawartość strategii i jej struktura. Postanowiliśmy ocenić ją nie według abstrakcyjnego wzorca płynącego z literatury, ale według zasad związanych z pozyskiwaniem zewnętrznych środków oraz wymogów stawianych przez znowelizowaną u.s.g. W końcu, duża część strategii miała obowiązywać przez kilkanaście lat. Warto więc zobaczyć, czy te dokumenty spełniają obecne wymagania, czy też wymagają aktualizacji.

Nowe zasady realizacji zadań finansowanych ze środków europejskich w perspektywie finansowej 2021–2027 nałożyły na samorządy – chcące sięgnąć po środki z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i Funduszu Spójności w ramach tzw. innych instrumentów terytorialnych (IIT) – konieczność posiadania strategii terytorialnej. Zgodnie z art. 36 ust. 8 *Ustawy z dnia 28 kwietnia 2022 r. o zasadach realizacji zadań finansowanych ze środków europejskich w perspektywie finansowej 2021–2027*, strategie terytorialne określają w szczególności:

1. syntezę diagnozy obszaru realizacji IIT wraz z analizą problemów, potrzeb i potencjałów rozwojowych, w tym wzajemnych powiązań gospodarczych, społecznych i środowiskowych;
2. cele, jakie mają być zrealizowane w ramach IIT, ze wskazaniem wykorzystanego podejścia zintegrowanego, oczekiwanych wskaźników rezultatu i produktu, powiązanych z realizacją właściwego programu;
3. listę projektów realizujących cele, o których mowa w pkt 2, wraz z informacją na temat sposobu ich wskazania oraz powiązania z innymi projektami;
4. opis procesu zaangażowania partnerów społeczno-gospodarczych oraz właściwych podmiotów reprezentujących społeczeństwo obywatelskie, podmiotów działających na rzecz ochrony środowiska, a także podmiotów odpowiedzialnych za promowanie włączenia społecznego, praw podstawowych, praw osób niepełnosprawnych, równości płci i niedyskryminacji w pracach nad przygotowaniem i wdrażaniem strategii IIT.

Rolę strategii terytorialnej w przypadku rewitalizacji będzie pełnić gminny program rewitalizacji. W przypadku innych działań strategią terytorialną może być strategia rozwoju lokalnego, o której mowa w ustawie o samorządzie gminnym. Nie jest to jednak regułą, bowiem pojęcia strategii terytorialnej i strategii rozwoju lokalnego nie są tożsame. Rolę strategii terytorialnej może jednak pełnić strategia rozwoju lokalnego, która jednocześnie:

- spełnia warunki określone w art. 36 ust. 8 ustawy z dnia 28 kwietnia 2022 r.,
- została opracowana zgodnie z wymogami określonymi w ustawie o samorządzie gminnym.

W świetle art 10e ust. 3 u.s.g.

3. Strategia rozwoju gminy zawiera wnioski z diagnozy, o której mowa w art. 10a ust. 1 *Ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju* przygotowanej na potrzeby tej strategii, oraz określa w szczególności:
 - 1) cele strategiczne rozwoju w wymiarze społecznym, gospodarczym i przestrzennym;
 - 2) kierunki działań podejmowanych dla osiągnięcia celów strategicznych;
 - 3) oczekiwane rezultaty planowanych działań, w tym w wymiarze przestrzennym oraz wskaźniki ich osiągnięcia;
 - 4) model struktury funkcjonalno-przestrzennej gminy;
 - 5) ustalenia i rekomendacje w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej w gminie;
 - 6) obszary strategicznej interwencji określone w strategii rozwoju województwa, o której mowa w art. 11 ust. 1 *Ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa*, wraz z zakresem planowanych działań;
 - 7) obszary strategicznej interwencji, kluczowe dla gminy, jeżeli takie zidentyfikowano, wraz z zakresem planowanych działań;
 - 8) system realizacji strategii, w tym wytyczne do sporządzania dokumentów wykonawczych;
 - 9) ramy finansowe i źródła finansowania.

Na potrzeby raportu postanowiliśmy sprawdzić, jak dotychczasowe dokumenty wyglądają na tle obecnych wymagań. Chcieliśmy zobaczyć, jak istniejąca praktyka związana z planowaniem strategicznym wygląda na tle nowych uwarunkowań oraz wskazać obszary największych rozbieżności, których likwidacja może sprawiać miastom największe trudności.

W celu przeprowadzenia tego testu zoperacjonalizowaliśmy wymagania stawiane w obu ustawach i wyłoniliśmy kilka pytań kontrolnych przedstawionych w tabeli wraz z informacją zbiorczą o stopniu spełniania tych wymogów przez badane miasta.

Tab. 4. Liczba strategii rozwoju lokalnego spełniających warunki dotyczące nowych wymagań (N=19)

Lp.	Część strategii	Wymóg wynikający z:		Liczba strategii spełniających min. warunki
		u.z.r.z.	u.s.g.	
1	Określenie obszaru geograficznego, którego dotyczy dana strategia	<input checked="" type="checkbox"/>	-	19
2	Opis włączenia interesariuszy w sformułowanie strategii	<input checked="" type="checkbox"/>	-	11
3	Ewaluacja <i>ex ante</i>	-	<input checked="" type="checkbox"/>	3
4	Uwzględnienie streszczenia diagnozy	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	13
5	Skrótowe uwarunkowania przestrzenne związane z prowadzeniem polityki rozwoju (np. zagadnienia środowiskowe)	<input checked="" type="checkbox"/>	-	9
6	Analiza potrzeb rozwojowych i potencjału danego obszaru (np. w ramach SWOT)	<input checked="" type="checkbox"/>	-	17
7	Cele strategiczne w wymiarze społecznym, gospodarczym i przestrzennym	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	19
8	Integracja celów odnoszących się do spraw społecznych, gospodarczych oraz przestrzennych	<input checked="" type="checkbox"/>	-	14
9	Działania/kierunki działań podejmowanych dla osiągnięcia celów strategicznych	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	17

Lp.	Część strategii	Wymóg wynikający z:		Liczba strategii spełniających min. warunki
		u.z.r.z.	u.s.g.	
10	Mierniki, w tym:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	16
10a	mierniki dotyczące wymiaru przestrzennego	-	<input checked="" type="checkbox"/>	16
11	Wskaźniki (wartości bazowe i docelowe)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	5
12	Model struktury funkcjonalno-przestrzennej gminy*	-	<input checked="" type="checkbox"/>	1
13	Opis ogólnych zasad i rekomendacji kształtowania polityki przestrzennej oraz kierunku interwencji	-	<input checked="" type="checkbox"/>	1
14	Obszary strategicznej interwencji kluczowe dla gminy wraz z zakresem planowanych działań	-	<input checked="" type="checkbox"/>	3
15	Obszary strategicznej interwencji określone w strategii rozwoju województwa wraz z zakresem prowadzonych działań	-	<input checked="" type="checkbox"/>	1
16	System realizacji (wdrażania) strategii	-	<input checked="" type="checkbox"/>	10
17	Wytyczne do sporządzania dokumentów wykonawczych	-	<input checked="" type="checkbox"/>	2
18	Plan włączenia interesariuszy w realizację strategii	<input checked="" type="checkbox"/>	-	4
19	Ramy finansowe strategii, w tym:	-	<input checked="" type="checkbox"/>	11
19a	źródła finansowania strategii	-	<input checked="" type="checkbox"/>	10

Uwagi: „*” – chociaż w żadnej strategii nie pojawił się pełny model struktury funkcjonalno-przestrzennej gminy, to w analizowanej strategii Poznania uwzględniono załączek tego modelu w postaci serii map z zaznaczonymi informacjami na temat m.in. terenów zieleni i rekreacji, mieszkalnictwa, usług i produkcji czy transportu publicznego.

Źródło: badanie Obserwatorium Polityki Miejskiej IRMiR

Jak wyglądają poprzednie strategie na tle nowych warunków? Z naszych analiz wynika, że sytuacja lepiej odpowiada wymogom stawianym w u.z.r.z., które są zresztą mniej rygorystyczne niż w przypadku u.s.g.

Jeśli chodzi o możliwość pozyskania środków europejskich, to większość dokumentów zawierała wymagane warunki, takie jak np.: określenie obszaru geograficznego, cele strategiczne w wymiarze społecznym, gospodarczym i związanym z kształtowaniem przestrzeni miasta, a także działania czy mierniki. Pojawiły się jednak problemy związane z uwzględnieniem streszczenia diagnozy, oczekiwaną wartością wskaźników czy pogłębieniem wątków związanych z zaangażowaniem interesariuszy w powstanie dokumentu i realizację jego zapisów.

Niektóre z tych braków zaskakują. Strategie często kojarzy się z opasłymi tomami, które składają się w dużej mierze z opisu tego, co było. I choć tego typu dokumenty analizowaliśmy również w ramach naszego badania, to w przypadku niektórych miast część diagnostyczna zawierająca stan zastany była zredukowana do minimum lub nie było jej wcale, a miasta ograniczały się do przedstawienia samej analizy potrzeb rozwojowych i potencjału obszaru w formie SWOT.

W wielu dokumentach pobieżnie potraktowano również kwestie związane z włączeniem interesariuszy w sformułowanie strategii. Udział mieszkańców i innych interesariuszy potrafił być skwitowany w jednym czy dwóch akapitach, które niewiele wyjaśniały (więcej na ten temat piszemy na s. 26). Jeszcze mniej miejsca poświęcano planom włączenia interesariuszy w realizację strategii. Pomimo częstych deklaracji, że realizacja strategii jest sprawą wspólną, w którą muszą się włączyć nie tylko władze i administracja, ale także mieszkańcy, przedsiębiorcy czy sektor pozarządowy, to w mało którym dokumencie wątek ten został rozwinięty.

Więcej wyzwań może być związanych z przystosowaniem dokumentów do nowych warunków związanych ze strategiami rozwoju lokalnego gminy określonymi w ustawie o samorządzie gminnym

po wejściu w życie *Ustawy z dnia 15 lipca 2020 r. o zmianie ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju oraz niektórych innych ustaw*. Kolejne dokumenty strategiczne będą musiały:

- podlegać ewaluacji *ex ante* i uwzględniać wnioski z tej oceny w strategii;
- uwzględniać wymiar przestrzenny (w tym zawierać model struktury funkcjonalno-przestrzennej, wskazywać zasady i rekomendacje dot. kształtowania polityki przestrzennej, wskazywać obszary strategicznej interwencji wytyczone na szczeblu gminnym i wskazane w strategii rozwoju województwa);
- zawierać wytyczne do sporządzania dokumentów wykonawczych;
- określać wskaźniki docelowe do osiągnięcia, służące do monitorowania osiągnięcia celów.

Uwzględnienie tych aspektów wpłynie nie tylko na spełnienie wymogów stawianych strategiom po zmianach prawnych, ale również pomoże w podniesieniu użyteczności strategii w procesie zarządzania gminą.

Sprawom tym poświęcimy więcej miejsca w kolejnych dwóch rozdziałach raportu, w których opiszemy nie tylko zarysowane powyżej problemy, ale także postaramy się wskazać miasta, które wybijają się na tle innych.

INSPIRUJĄCE PRAKTYKI

*W przypadku analizowanych strategii ewaluację *ex ante* przeprowadzono jedynie w strategiach sporządzonych w Poznaniu i Warszawie.*

3. WYKORZYSTANIE STRATEGII DO ZARZĄDZANIA MIASTAMI

Dotychczas skupialiśmy się na opisie procesu powstawania strategii rozwoju lokalnego, jak również na ocenie samych dokumentów. To oczywiście ważne aspekty, ale być może wcale nie najważniejsze. Strategia może być lepiej lub gorzej opracowana, ale nawet z najlepszego dokumentu nic nie wyniknie, jeśli nie zostanie on wdrożony.

Jak pisaliśmy wcześniej, strategiom grozi ryzyko popadnięcia w zapomnienie niedługo po ich uchwaleniu. Postanowiliśmy sprawdzić, jak to wyglądało w odniesieniu do analizowanych przez nas dokumentów. W ramach badania chcieliśmy odpowiedzieć na następujące pytania:

- Czy środki na realizację strategii zostały zapisane w budżetach miast i WPF?
- Czy miasta monitorują i ewaluują realizację swoich strategii, a wnioski płynące z tej oceny udostępnia się publicznie?
- Czy miasta przygotowały wszystkie instrumenty wdrażania założone w strategii?
- Czy miasta potrafią wskazać, w jakim stopniu udało im się zrealizować strategię?

Odpowiedzi twierdzące na powyższe pytania miały pokazać czy strategię są naprawdę dokumentami przydatnymi przy podejmowaniu ważnych decyzji w mieście.

3.1. Środki na realizację strategii

W ramach naszego badania uwzględniliśmy przegląd uchwał budżetowych oraz wieloletnich prognoz finansowych (WPF). Zgodnie z artykułem 227 ustawy o finansach publicznych okres objęty WPF to co najmniej 4 lata. Z wyjątkiem Chełma wszystkie ośrodki w badanym okresie przyjmowały dokumenty obejmujące dłuższą perspektywę. Świadczy to o tym, że miasta zdają się mieć długoterminowe plany, związane nie tylko ze spłatą zobowiązań, ale również z wieloletnimi wydatkami uznawanymi za strategiczne.

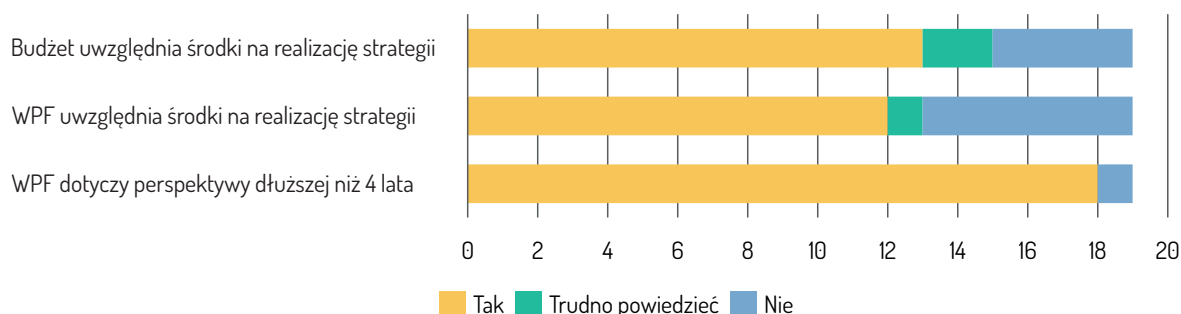
Sprawdzenie, czy w ramach tych planów uwzględnia się cele strategiczne utrudniał fakt, że większość strategii zawierała bardzo ogólne informacje na temat kosztów ich realizacji (zob. s 45). Także same działania zostały opisane dość ogólnie. Pomimo to w budżetach i WPF w większości miast byliśmy w stanie znaleźć przykłady wydatków założonych w strategiach (Ryc. 13). Dotyczyły one jednak konkretnych inwestycji wymienionych w strategiach rozwoju.

Niestety, nie byliśmy w stanie sformułować ogólniejszych wniosków związanych ze sposobem, w jaki strategię rozwoju wpływają na poszczególne wydatki zaplanowane w dokumentach finansowych. Trudno więc powiedzieć, czy np. duża waga przywiązywana do jakości edukacji w strategii wiązała się z późniejszym wzrostem wydatków na oświatę i wychowanie. Tego typu ocena wymagałaby bardzo drobiazgowych analiz dokumentów finansowych w długiej perspektywie, co niestety wykraczało poza ramy badania.

Warto jednak zauważyć, że także same miasta nie prezentują informacji na temat faktycznych kosztów realizacji strategii. Wyjątkami były Kraków i Poznań. W obu ośrodkach dane na temat

wydatków wynikających ze strategii przedstawia się w cyklicznie publikowanych raportach z monitoringu strategii.

Pozostałe miasta nie udostępniają podobnych zestawień, wychodząc najwyraźniej z założenia, że wszystkie miejskie wydatki w większym lub mniejszym stopniu wpisują się w realizację strategii rozwoju.



Ryc. 13. Strategie rozwoju lokalnego a budżet i WPF (N=19)
Źródło: badanie Obserwatorium Polityki Miejskiej IRMiR

3.2. Monitoring i ewaluacja

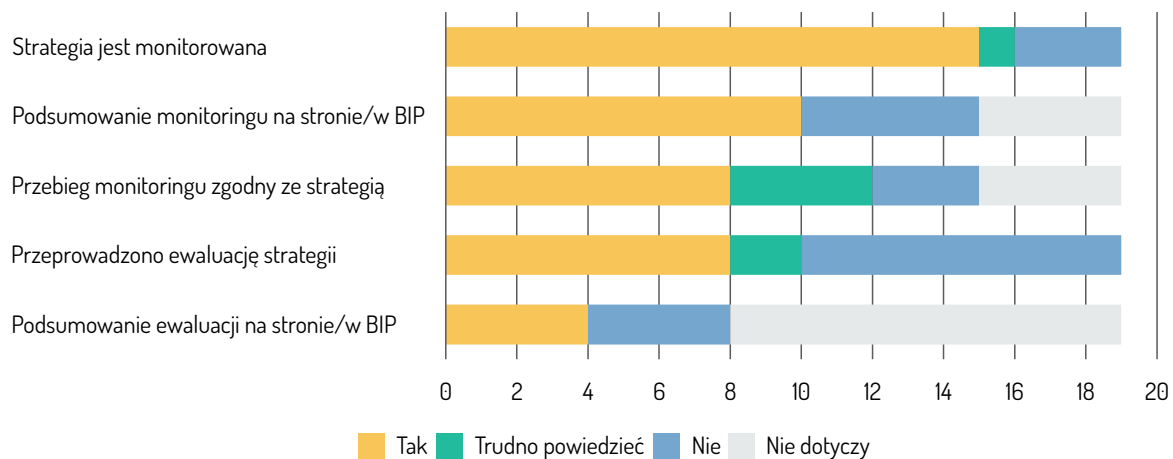
Proces wdrażania strategii w życie wiąże się z koniecznością prowadzenia bieżącego monitoringu, a co pewien czas również przeprowadzenia ewaluacji.

Jeśli chodzi o monitoring, to większość (15 na 19) miast zbiera cyklicznie informacje dotyczące stopnia realizacji zadań wymienionych w strategii. Tylko w trzech ośrodkach (Sopot, Chełm i Piła) nie udało nam się znaleźć dowodów na prowadzenie monitoringu. W przypadku Gdańska sytuacja była nieco bardziej skomplikowana, ponieważ miasto skupiło się na monitoringu realizacji programów operacyjnych wynikających ze strategii. Monitoring samej strategii był dużo bardziej ograniczony i opierał się na zmianach związanych z liczbą ludności i jakością życia. Tym aspektem poświęcono jednak w strategii tylko wzmiankę.

Tylko 10 na 15 urzędów w badanych miastach umieszcza podsumowania monitoringu na miejskich stronach lub w biuletynach informacji publicznej (BIP). Pozostałe ośrodki prowadzące monitoring przekazały nam takie informacje na wniosek o udostępnienie informacji publicznych. Wszystkie dane przesłano nam w terminie ustawowym. Nie zmienia to faktu, że w naszej opinii tego typu informacje powinny być automatycznie upublicznione na miejskich stronach.

Jeśli chodzi o sam sposób przeprowadzenia monitoringu, to w 8 miastach na 15 w ogóle prowadzących monitoring, proces ten odbywa się zgodnie z założeniami określonymi w strategii. W czterech przypadkach opis zawarty w strategii był zbyt ogólny, by można było ocenić zgodność realizowanego monitoringu z jego założeniami.

W trzech przypadkach zakres monitoringu lub jego częstotliwość bardzo odbiegał od wstępnych założeń. Stało się tak w przypadku Chełma, Gdyni i Rzeszowa. Chełm zamiast przygotowania raportów podsumowujących monitoring operacyjny i monitoring strategiczny uwzględnił jedynie pobieżnie zagadnienia zw. ze strategią w obowiązkowych raportach o stanie gminy. W Gdyni monitoring miał być prowadzony z udziałem Rady ds. Strategii, która jednak nie powstała w ciągu kilku lat od uchwalenia strategii. Z kolei w Rzeszowie pierwszy raport z monitoringu ukazał się dopiero pięć lat po uchwaleniu strategii, choć w świetle strategii pomiar różnych wskaźników miał być przeprowadzany co roku.



Ryc. 14. Monitoring i ewaluacja strategii rozwoju lokalnego w badanych miastach (N=19)

Źródło: badanie Obserwatorium Polityki Miejskiej IRMiR

Rzadziej niż monitoring miasta prowadzą ewaluację. Udało się nam znaleźć tylko osiem podsumowań ewaluacji strategii. Dodatkowo jedno miasto (Rzeszów) było w trakcie jej sporządzania, a jedno (Tarnów) za dowód przeprowadzonej ewaluacji uznało prezentację przedstawioną radnym w trakcie jednej z sesji. Prezentacja ta zawierała dużo informacji i danych, które jednak nie były skupione wokół pytań ewaluacyjnych i próby odpowiedzi na nie. W związku z brakiem wniosków i rekomendacji związanych z realizacją strategii uznaliśmy, że w tym wypadku nie możemy tak naprawdę mówić o ewaluacji jako takiej.

Tylko cztery z ośmiu raportów z ewaluacji umieszczono na stronie miasta lub w BIP. Pozostałe dokumenty musieliśmy pozyskać w ramach wniosku o udostępnienie informacji publicznej. Otrzymaliśmy jedynie trzy takie dokumenty. W przypadku Łodzi udostępniono nam jedynie opinię przygotowaną na zlecenie urzędu przez prof. T. Markowskiego na temat aktualności strategii, w której autor odwoływał się do raportu z ewaluacji.

Podsumowując, z zebranych danych wynika, że choć większość miast prowadzi monitoring w miarę cyklicznie, to dużo rzadziej dokonuje się ewaluacji strategii. Powyższa sytuacja może się jednak wkrótce zmienić w związku z procesem aktualizacji strategii i chęcią dostosowania ich do nowych przepisów dotyczących strategii rozwoju lokalnego (zob. s. 16). W części badanych miast prace nad nową wersją strategii poprzedziła analiza dotychczasowych dokumentów, która miała na celu m.in. ocenę adekwatności postawionych wcześniej celów do nowych uwarunkowań. Być może pozostałe miasta, które do tej pory nie przeprowadziły ewaluacji swoich strategii w trakcie jej obowiązywania, zrobią to więc niedługo.

3.3. Instrumenty wdrażania strategii

Spośród 10 miast, które zapowiadały stworzenie dodatkowych polityk, programów itp., tylko trzem udało się w większości zrealizować te plany.

Jednym z tych miast był Gdańsk, który jako jedyny ośrodek uwzględniony w naszym badaniu stworzył wszystkie programy założone w strategii. Prowadził również szczegółowy proces ich monitoringu, którego efekty były udostępnione na miejskich stronach.

Choć strategia Gdańska nie była rozbudowana, to jednak w oparciu o nią przygotowano bardzo szczegółowe programy operacyjne. Miasto zaplanowało wdrożenie aż dziewięciu takich programów obejmujących okres do 2023 r. (a więc krótszy niż strategia obowiązująca co najmniej do 2030 r.). Dokumenty te dotyczyły następujących tematów:

- edukacja,
- zdrowie publiczne i sport,
- integracja społeczna i aktywność obywatelska,
- kultura i czas wolny,
- innowacyjność i przedsiębiorczość,
- atrakcyjność inwestycyjna,
- infrastruktura,
- mobilność i transport,
- przestrzeń publiczna.

Programy operacyjne stanowiły rozwinięcie priorytetów strategicznego rozwoju, określały zadania i działania prowadzące do osiągnięcia celów określonych w strategii. Na opis każdego z programów składa się: jego charakterystyka, diagnoza uwarunkowań powstawania dokumentu, informacje o celach operacyjnych, zadaniach, kluczowych działaniach oraz wyniki analizy zgodności programów z krajowymi i regionalnymi dokumentami strategicznymi. Co istotne, w przypadku każdego z programów opisano również wskaźnik realizacji celów operacyjnych. Pokazane też zostały powiązania pomiędzy poszczególnymi programami. Przygotowaniu programów towarzyszyły konsultacje społeczne.

W Łodzi uchwalono 6 z 9 zaplanowanych polityk, czyli: politykę komunalną i ochrony środowiska, politykę mieszkaniową, politykę przestrzennego rozwoju, politykę rozwoju edukacji, politykę rozwoju kultury oraz politykę zdrowia. Dokumenty te zostały przyjęte w 2012 oraz 2013 r., czyli w roku uchwalenia strategii rozwoju lub w roku kolejnym.

W Warszawie po uchwaleniu strategii miało powstać 14 programów wykonawczych, określających sposoby realizacji celów operacyjnych. Do czasu, w którym realizowano badania udało się przyjąć jedynie 9 takich dokumentów, wśród nich m.in. program wspólnota, program mieszkaniowy, program sportowo blisko domu, program Kultura blisko domu, program przedsiębiorcza Warszawa oraz program twórczy potencjał mieszkańców Warszawy.

W pozostałych miastach, które zapowiadały powstanie dodatkowych programów i polityk, dokumenty te albo nie powstały, albo powstały w ograniczonym stopniu, który nie pozwolił na uznanie planu za zrealizowany.

W niektórych sytuacjach powodem była być może coraz mniejsza motywacja, w innych obiektywne problemy związane z opracowaniem tego typu dokumentu. Przygotowanie strategii zajmuje najczęściej 2–3 lata i można założyć, że podobnie czasochłonne do opracowania będą różne polityki i programy branżowe. Ich struktura w wielu przypadkach była rozbudowana i uwzględniała m.in. opis celów i działań, szacunkowe koszty czy zestaw mierników i wskaźników. Powstaniu samych dokumentów towarzyszyły zaś konsultacje społeczne, co dodatkowo wydłużało proces ich opracowania.

Biorąc pod uwagę, że strategię na ogół obowiązują ok. 11 lat, to duża liczba założonych dokumentów strategicznych może doprowadzić do sytuacji, że zostaną one dokończone w momencie, gdy strategia przestanie obowiązywać.

Można też odnieść wrażenie, że w niektórych przypadkach pomysł wdrożenia programów czy polityki miał jedynie stanowić wymówkę, by niektórych tematów nie poruszać w strategii szerzej, lecz zostawić je do późniejszego opracowania.

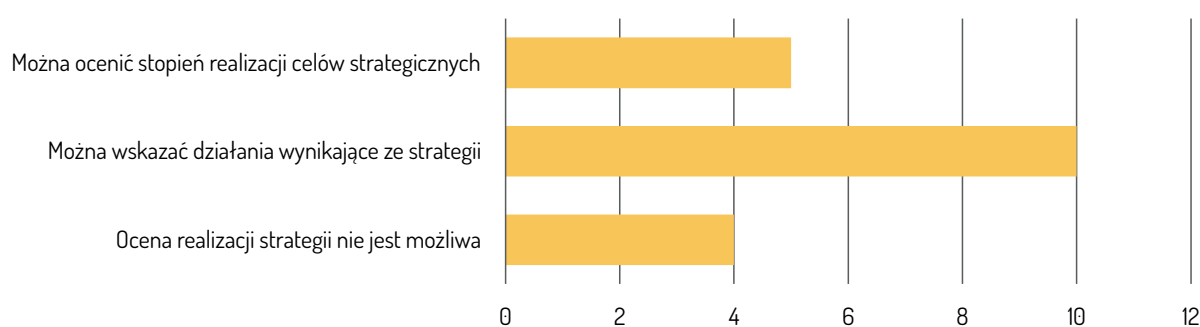
3.4. Stopień realizacji strategii

Jak więc można określić stopień realizacji celów strategii we wszystkich badanych miastach? Postanowiliśmy to sprawdzić w oparciu o dostępne materiały w postaci podsumowań z monitoringu

i ewaluacji oraz raportów o stanie miasta. Dodatkowo do wszystkich miast skierowaliśmy wnioski w trybie udostępnienia informacji publicznej z prośbą o odpowiedź na pytanie, w jakim stopniu udało się zrealizować założenia strategii.

Zgodnie z wynikami analizy, jedynie 5 miast zbierało informacje pozwalające na ocenę stopnia realizacji strategii. Ośrodki te potrafiły przekonująco, w oparciu o zebrane dane przedstawić aktualny poziom osiągnięcia założonych wskaźników. Tym samym można było ocenić stan realizacji strategii. 10 miast potrafiło podać działania podjęte w celu realizacji strategii oraz ewentualnie status ich realizacji (tj. liczba działań ukończonych, w trakcie realizacji i nierozpoczętych). Niestety, informacje te nie były odnoszone do wartości związanych z docelowymi wskaźnikami produktu i rezultatu.

W przypadku czterech miast zgromadzone i przekazane nam dane były zbyt ogólne lub wrywkowe, aby można było całościowo ocenić stopień realizacji strategii. Próba oceny stopnia realizacji strategii uwidoczniała problem, o którym pisaliśmy wcześniej, a który polegał na braku informacji w strategiach o wyjściowej i docelowej wartości wskaźników produktów i rezultatów (zob. s. 49). Bez tego trudno zaś określić, w jakim stopniu udało się zrealizować założone cele.



Ryc. 15. Ocena informacji związanych z realizacją strategii (N=19)
Źródło: badanie Obserwatorium Polityki Miejskiej IRMiR

Jeśli chodzi o stopień realizacji strategii w miastach dysponujących takimi wskaźnikami, to nie zawsze był on wysoki. Wykonanie części celów stawianych przed kilkoma laty okazało się dość trudne po zmianie uwarunkowań i wystąpieniu różnych ograniczeń związanych np. z pandemią COVID-19. Dodatkowo, strategie wciąż były cały czas na dość wstępnym etapie realizacji, co zostało odzwierciedlone również w wynikach monitoringu.

Dużo bardziej entuzjastyczne odpowiedzi dotyczące stopnia realizacji strategii otrzymywaliśmy od miast bazujących swoje oceny na samym raportowaniu działań, a nie pomiarze ich efektów. Taka sytuacja przypominała załogę wioślarską, która zadowala się tym, że wszyscy mocno pracują, nie zwracając uwagi na to, czy łódź dopływa w miejsce, które wskazano na początku podróży.

INSPIRUJĄCE PRAKTYKI

Monitoring realizacji zadań i celów w strategii odbywa się w Krakowie z wykorzystaniem systemu informatycznego STRADOM. System służy do pomiaru efektów, a także ułatwia przekładanie treści strategii na inne dokumenty służące do zarządzania finansami miasta w perspektywie rocznej (budżet miasta) i wieloletniej (WPF).

Więcej w opisie przypadku na s. 58.

4. INSPIRUJĄCE PRAKTYKI

W poniższym rozdziale prezentujemy opis kilku inspirujących praktyk, na które natknęliśmy się w trakcie analizy danych zastanych dotyczących planowania strategicznego w badanych miastach.

Wspomnieliśmy o nich pokrótce w ramach umieszczonych przy opisach poszczególnych aspektów strategii rozwoju lokalnego, związanych np. z konsultacjami społecznymi, koordynacją wykonania strategii czy monitoringiem i ewaluacją. Uznaliśmy jednak, że zidentyfikowane praktyki są na tyle ciekawe, że warto poświęcić im nieco więcej miejsca.

W tym miejscu prezentujemy więc nieco dłuższe opisy, przygotowane na podstawie materiałów zgromadzonych w trakcie kwerendy, jak również wywiadów przeprowadzonych z przedstawicielami miast.

4.1. Ćwiczenia z myślenia o przyszłości – badania foresightowe we Wrocławiu

Pierwsze badanie foresightowe o Wrocławiu zrealizowano w ramach Europejskiej Stolicy Kultury 2016. Projekt Foresight Społeczny Wrocław 2036/2056 miał przynieść refleksję na temat przyszłych losów miasta i wypracować scenariusze jego rozwoju. Przedsięwzięcie było realizowane w ramach programu Miasto Przyszłości – Laboratorium Wrocław, którym kierował Edwin Bendyk.

Efektem badania foresightowego była obszerna, pięciotomowa publikacja, na którą złożył się zapis dyskusji, a także analizy, eseje i scenariusze napisane przez zaproszonych autorów.

Kiedy część z osób zaangażowanych w działania foresightowe została włączona w prace nad strategią, pojawiła się możliwość połączenia tych dwóch procesów.

Jednym z bardziej wyraźnych rezultatów było uwzględnienie w Strategii Wrocław 2030 opisu czterech długoterminowych scenariuszy opracowanych w ramach Foresightu Społecznego, które zatytułowano:

- „Romantyzm i/lub liberalizm”,
- „Nowe średniowiecze”,
- „Modernizm zimnej wojny”,
- „Optymizm nowoczesności” (zob. *Strategia Wrocław 2030*: 59–69).

Wszystkie scenariusze przedstawiały wizję miasta w roku 2036.

Pozytywne doświadczenia związane z foresightem sprawiły, że po kilku latach Wrocław zdecydował się na przeprowadzenie kolejnych analiz tego typu. Towarzyszą one przygotowaniu aktualizacji strategii rozwoju lokalnego, która ma zastąpić dokument analizowany przez nas w raporcie. Nowa strategia miasta ma powstać do końca 2023 r. i obejmować perspektywę do końca roku 2050.

Choć nowej strategii w momencie wydania niniejszej publikacji jeszcze nie było, to w trakcie jej przygotowywania mogliśmy się już zapoznać z raportem z kolejnego foresightu. Za jego przygotowanie odpowiadała wyspecjalizowana zewnętrzna firma, która zaprezentowała wyniki swoich prac w grudniu 2021 r. (Bednarczyk, Jaworska, Nosarzewski 2021).

Oba foresighty powstały więc w ramach zupełnie odmiennego systemu pracy. Łukasz Medeksza, ówczesny koordynator foresightu, a obecnie zastępca dyrektora Departamentu Strategii i Rozwoju Miasta w UM Wrocławia, tak opisuje prace nad dwoma dokumentami: „Foresight Społeczny to był projekt z bardzo dużą liczbą komponentów realizowanych w krótkim czasie. Autorzy mieli dużą swobodę, a nacisk był położony raczej na kreację niż na precyzyjną metodologię. W efekcie mieliśmy bardzo dużo ciekawego, ale pokawałkowanego materiału, który trzeba było na koniec przekształcić w scenariusze. Ten ostatni akt był już, powiedziałbym, efektem bardzo autorskiej kreacji. Praca nad drugim badaniem foresightowym wyglądała już inaczej. Skorzystaliśmy z pomocy zewnętrznego wykonawcy, który działał w oparciu o bardziej precyzyjną, wymyślną i opisaną metodę. Scenariusze zaś powstały głównie siłami zaproszonych do projektu ekspertów”.

Jak wypada porównanie obu foresightów?

Różnią się one na pewno językiem. Scenariusze opracowane w ramach Foresightu Społecznego posługiwały się opisem charakterystycznym dla badań kultury. Przyszłe losy miasta zależą od tego, czy zwycięży racjonalność, czy namiętności, pokój czy wojna. Same scenariusze powstały zaś na przecięciu osi przypisanych Erosowi i Tanatosowi, czyli greckim bogom miłości i śmierci (*Strategia Wrocław 2030*: 59). Nowy foresight zaś w większym stopniu skupia się na zmianach klimatu oraz sposobie, w jaki wpłyną one na funkcjonowanie miasta. Istotne są również kwestie ustrojowe i idea *governance* w zarządzaniu publicznym. W ramach suplementu do foresightu, który sporządzono w 2022 r., uwzględniono również analizę wpływu wojny w Ukrainie na przyszłość Wrocławia.

Scenariusze wypracowane w ramach obu foresightów mają jednak wiele punktów stykowych. W obu przypadkach uwzględnia się podobne warianty trendów dotyczących centralizacji i decentralizacji władzy, wpływem sytuacji międzynarodowej, a także wartościami dominującymi w społeczeństwie, które są związane między innymi ze skłonnościami do rywalizacji lub współpracy.

Pozostaje jednak pytanie, jak takie dalekosiężne analizy wykorzystać w planowaniu strategicznym? Choć scenariusze opracowane w ramach Foresightu Społecznego umieszczono w Strategii Wrocław 2030, to stanowiły one jednak tylko dodatek będący w gruncie rzeczy niezależną i wydzieloną częścią dokumentu. Większą integrację utrudnia fakt, że perspektywa kreślona w ramach foresightu jest odleglejsza niż wizja objęta samą strategią. Scenariusze przyszłości są zaś formułowane wariantowo jako bardziej lub mniej prawdopodobne możliwości.

Siła foresightu polega jednak, zdaniem przedstawiciela Wrocławia, na czymś innym: „Z obu foresightów płyną wnioski, że w obliczu wystąpienia ryzyka różnych kryzysów powinniśmy wzmacniać naszą suwerenność zasobową, ale także sieci współpracy. Foresighty wychwytyują tendencje, które może i dostrzegamy, ale nie przywiązujemy do nich aż tak dużej uwagi” – mówi Łukasz Medeksza. „Przede wszystkim udało się jednak wprowadzić coś, na czym zależało Edwinowi Bendykowi, czyli zachęcić osoby współodpowiedzialne za miasto do myślenia o przyszłości w kategoriach zmienności i niepewności. Buduje się pewna instytucjonalna zdolność do tego, by wielowariantowo i nie zawsze pozytywnie myśleć o przyszłości”.

4.2. Kompleksowe podejście do dialogu obywatelskiego związanego ze strategią w Warszawie

Proces uspołecznienia Strategii #Warszawa 2030 wyróżniał się w niemal każdym aspekcie związanym z organizacją tego typu przedsięwzięć. W stolicy pomyślano o:

- zaangażowaniu szerokiej grupy interesariuszy (mieszkańców, NGO, ruchów miejskich, przedsiębiorców, instytucji otoczenia biznesu, uczelni, władz dzielnic itd.);
- uspołecznieniu każdego etapu prac, począwszy od ewaluacji poprzedniej strategii, przez opracowanie diagnozy, przygotowanie roboczej wersji strategii, a na zbieraniu uwag do projektu strategii kończąc;
- dostępności procesu dla różnych grup, np. poprzez zapewnienie w trakcie głównych wydarzeń: opieki nad dziećmi dla uczestników, tłumaczenia na język migowy, audiodeskrypcji czy pętli indukcyjnej;
- organizacji wydarzeń promocyjno-informacyjnych, np. konkursów literackich i plastycznych, happeningów, debat i konferencji;
- przygotowaniu rzetelnych sprawozdań i podsumowań.

W trakcie prac wykorzystano szeroką gamę narzędzi służących: badaniom (np. indywidualne i grupowe wywiady pogłębione, wywiady kwestionariuszowe, badania opinii publicznej);

- opracowaniu strategii (np. warsztaty, grupy robocze);
- zbieraniu uwag nt. projektu (np. spotkania, punkty konsultacyjne, ankiety).

Prace nad strategią zostały szeroko nagłośnione. Informacje o konsultacjach pojawiły się w mediach, w Internecie, a także w przestrzeni miasta (plakaty, spoty w pojazdach komunikacji zbiorowej). Osoby organizujące konsultacje kontaktowały się również z interesariuszami bezpośrednio (maile i telefony do liderów opinii – aktywistów, radnych, pracowników uczelni itp.).

Pomimo tego, że elementy wymienione powyżej pojawiały się również w innych miastach, to nigdzie indziej nie wystąpiły łącznie.

Warte podkreślenia jest również to, że warszawski proces nie odbywał się obok prac nad dokumentem, lecz był z nim bezpośrednio powiązany i dostarczał materiału różnym zespołom zajmującym się opracowaniem strategii przez blisko trzy lata jej powstawania.

Więcej informacji: [Załącznik 1. do Strategii #Warszawa2030. Raport z prac nad strategią](#)

4.3. Proces interpretacji uwag mieszkańców w Poznaniu

Proces powstawania Strategii Rozwoju Miasta Poznania 2020+ był bardzo uspołeczniony. Miasto zadbało o to, by mieszkańcy i pozostali interesariusze mogli zabrać głos na różnych etapach prac, także w trakcie opracowania diagnozy oraz dyskusji o kluczowych aspektach strategii (np. misji, wizji oraz priorytetach). Badania ankietowe, jak również cykl warsztatów, w których wzięło udział kilkaset osób, miały na celu spojrzenie na miasto z perspektywy jego mieszkańców.

Efektom wszystkich działań badawczych i konsultacyjnych był bardzo rozbudowany materiał, który musiał zostać zinterpretowany i przełożony na język dokumentu strategicznego.

– *Pracowaliśmy nad uwagami i pomysłami mieszkańców w ramach wielu cykli iteracji. Po każdym z nich zastanawialiśmy się, czy czasami nie popełniamy błędów, niepotrzebnie nie uogólniamy, idąc jakimś utartym schematem* – mówi Iwona Matuszczak-Szulc, dyrektor Wydziału Rozwoju Miasta i Współpracy Międzynarodowej UM Poznania.

W proces wyciągania wniosków z uwag mieszkańców, a także innych materiałów, miasto bazowało nie tylko na własnych pracownikach, ale skorzystało również z pomocy osób z zewnątrz. Podjęto interesującą decyzję o powołaniu:

- Rady Mentorów – ciała doradczego składającego się z lokalnych liderów opinii,
- Rady Interpretatorów – zespołu składającego się z osobowości spoza Poznania, które miały wykorzystać swoją ekspercką wiedzę do wyciągnięcia najważniejszych wniosków z głosów mieszkańców.

W obu gronach znalazły się bardzo wyraziste postaci reprezentujące różne środowiska: uczelnie, biznes, kulturę, sport i społeczeństwo obywatelskie.

Dobrym pomysłem wydaje nam się zwłaszcza zaangażowanie osób spoza miasta w charakterze ekspertów i interpretatorów. W tym gronie znaleźli się: Wojciech Eichelberger, Anna Krenz, dr Monika Matusiak, prof. Witold Orłowski oraz Paweł Potoroczyn. Ich zróżnicowane doświadczenie i odmienne spojrzenie mogły być bardzo ożywcze w dyskusji i umożliwić spojrzenie na sprawy Poznania z nieco innej perspektywy.

„Z jednej strony szukaliśmy różnych grup i osób, które mogą wiele wnieść. Z drugiej, stwarzaliśmy takie warunki, żeby mieli okazję się wypowiedzieć, żeby ich głos nie zniknął w tłumie. To się sprawdziło i przyniosło bardzo ciekawe wnioski” – opowiada Iwona Matuszczak-Szulc.

Przygotowany projekt dokumentu strategicznego został poddany kolejnym konsultacjom, w trakcie których zbierano uwagi dotyczące założeń dokumentu.

4.4. Połączenie prac nad strategią i studium we Wrocławiu

Zgodnie ze wstępnymi założeniami, prace nad Strategią Wrocław 2030 toczyły się w tym samym czasie co przygotowanie nowego studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego. Umożliwiło to nie tylko synchronizację prac merytorycznych, ale również organizację wydarzeń, podczas których mieszkańcy mogli wypowiedzieć się o obu dokumentach. Przykładem były spotkania na osiedlach. W ich trakcie przedstawiciele urzędu rozmawiali z mieszkańcami, zbierali pomysły do strategii, a także pomagali przygotować wnioski do studium.

Zastosowane rozwiązanie pozwalało na efektywne wykorzystanie czasu, zarówno samych mieszkańców, jak i osób pracujących nad dokumentami programującymi rozwój Wrocławia. Stwarzało również możliwość lepszego powiązania strategii rozwoju lokalnego i studium. Tym bardziej że osoby zajmujące się tym tematem ściśle ze sobą współpracowały.

„To co prawda tylko dowód anegdotyczny, ale on wiele pokazuje. W tamtym czasie za studium odpowiadał prof. Tomasz Ossowicz, ówczesny dyrektor Biura Rozwoju Wrocławia, a za strategię prof. Andrzej Łoś. Oni się kolegowali i współpracowali, przez lata przebywali w jednym pokoju w urzędzie. Dzięki temu zawsze wiedzieli, co się dzieje w ich tematach. I ten niby tylko drobny fakt pomagał prace spinać” – opowiada Łukasz Medeksza, zastępca dyrektora Departamentu Strategii i Rozwoju Miasta w um Wrocławia.

Kontakty nieformalne zostały wzmocnione także przez ustanowienie zespołu ds. Strategii Wrocławia 2030⁷, który miał zajmować się koordynacją prac nad strategią. Oprócz wymienionych profesorów w jego skład weszli również inni pracownicy urzędu, zatrudnieni eksperci oraz przedstawiciele

⁷ Zob. Zarządzenie nr 5702/16 Prezydenta Wrocławia z dnia 9 listopada 2016 r. w sprawie powołania zespołu ds. Strategii Wrocławia 2030.

organizacji pozarządowych, w tym Towarzystwa Upiększania Miasta Wrocławia – stowarzyszenia współpracującego z miastem przy procesie uspołecznienia prac.

Zdaniem Łukasza Medekszy: „Taki skład sprawiał, że kiedykolwiek się spotykaliśmy, to nasze rozmowy, nawet jeśli oficjalnie dotyczyły strategii, miały wpływ także na to, co się potem działo w pracach nad studium. Prof. Ossowicz był tutaj gwarantem spójności tych dokumentów, a przynajmniej braku sprzeczności pomiędzy nimi”.

I choć studium jest zazwyczaj dokumentem na dużym poziomie ogólności, to w przypadku Wrocławia schodzi ono na poziom lokalny. W dokumencie wyodrębniono ponad sto jednostek urbanistycznych o mniejszej powierzchni niż osiedla stanowiące jednostki pomocnicze Wrocławia. Rozpoznanie potrzeb, które zgłaszano także w trakcie konsultacji, cały czas stanowi materiał przydatny do planowania rozwoju miasta i wprowadzania w życie koncepcji „osiedli kompletnych”.

Prace nad studium i strategią skończyły się w podobnym czasie. Rada Miejska Wrocławia przyjęła oba dokumenty na początku 2018 r.

4.5. Koordynacja strategii i wydatków w Poznaniu

Kluczową rolę w realizacji Strategii Rozwoju Miasta Poznania 2020+ ma Komitet Sterujący odpowiedzialny za integrację procesu zarządzania strategicznego i wieloletniego planowania budżetowego. Ciało to zostało wprowadzone w Poznaniu już w 2010 r., tj. jeszcze za kadencji poprzedniego prezydenta miasta, Ryszarda Grobelnego. Rozwiązanie sprawdziło się i przetrwało zarówno zmianę władzy, jak i zmianę strategii rozwoju lokalnego. W trakcie dekady zmieniał się tylko jego skład, co wynikało m.in. ze zmian struktury urzędu. Pomysł pozostał jednak w gruncie rzeczy ten sam.

„Zależało nam, aby nie tworzyć niepotrzebnych bytów. A model komitetu, pomimo swoich mankamentów sprawdził się i pozwala na opracowanie w dyskusji wniosków dla prezydenta i jego zastępców” – mówi Iwona Matuszczak-Szulc, dyrektor Wydziału Rozwoju Miasta i Współpracy Międzynarodowej UM Poznania.

W skład komitetu wchodzi osoby pracujące na kierowniczych stanowiskach w kluczowych komórkach urzędu miasta i jednostkach miejskich. Należą do nich przedstawiciele wydziałów i biur zajmujących się koordynacją projektów, kształtowaniem i ochroną środowiska, gospodarką nieruchomości, kulturą, zdrowiem i sprawami społecznymi. Zadania komitetu polegają przede wszystkim na pomocy w przełożeniu zapisów strategii na wydatki do uwzględnienia w wieloletniej prognozie finansowej.

Prace komitetu opierają się przede wszystkim na częstych zebraniach i wypracowywaniu konsensusu wśród jego członków. Jak mówi Iwona Matuszczak-Szulc: „Spotykamy się kilkadziesiąt razy w roku, by omówić po kolei propozycje inwestycji do uwzględnienia w WPF. Sprawdzamy możliwości, szacujemy ryzyka i przygotowujemy propozycje uhierarchizowania tych zadań dla prezydenta. Przyglądamy się też wskaźnikom z realizacji strategii i patrzymy, jak Poznań wypada na tle innych miast”.

Sprawne działanie i szeroka perspektywa oferowana przez komitet sprawiła być może, że w Poznaniu nie powołano innych struktur koordynujących realizację działań strategicznych. Oprócz opisanego powyżej komitetu strategia zakładała również utworzenie dodatkowo Komitetu Sterującego ds. wdrożenia strategii oraz dodatkowych grup roboczych funkcjonujących pod jego przewodnictwem. W momencie realizacji badania takie struktury jednak w Poznaniu nie funkcjonowały.

4.6. System wspierający realizację strategii w Krakowie

Kraków od co najmniej 30 lat wdraża rozwiązanie usprawniające zarządzanie miastem. W latach 1994–1995 w Krakowie został opracowany pierwszy w Polsce budżet zadaniowy, który miał zapewnić lepsze i efektywniejsze wykorzystanie środków finansowych, niż w przypadku budżetu tradycyjnego. Podstawą krakowskiej reformy stał się typ budżetowania wykorzystywany przez miasto partnerskie Krakowa – Rochester w stanie Nowy York, które prawie 30 lat posługiwało się budżetem programowym. Pierwszy krok reformy budżetowania objął proces planowania zadań budżetowych, obsługi zmian planu wydatków i sprawozdawczości w układzie zadań. W tym samym czasie opracowano także pierwszy, kroczący wieloletni plan inwestycyjny, który w tamtych czasach pełnił rolę planu strategicznego rozwoju miasta.

W 2004 r. rozpoczęto monitorowanie zadań bieżących. Monitoring obejmował produkty zadań, ich wymagania jakościowe, pracochłonność (na podstawie rejestracji czasu pracy) oraz wydatki bezpośrednio. Umożliwiło to stworzenie katalogu produktów oraz wskaźników służących ocenie jakości i efektów pracy urzędników.

Metodykę monitorowania i oceny zadań oparto na doświadczeniach innego amerykańskiego miasta: Sunnyvale w Kalifornii, które od wielu lat z powodzeniem wykorzystywało budżet celów i efektywności w zakresie realizacji usług i działań rozwojowych. System monitorowania zadań uzupełnił brakujący element wdrożonego wcześniej budżetu zadaniowego o część obejmującą monitorowanie efektów i ich ocenę, ale – w odróżnieniu od Sunnyvale – nie obejmował działań na poziomie strategicznym i ich rezultatów.

W efekcie tych wszystkich wdrożeń Kraków posiadał wiele narzędzi pomocnych w zarządzaniu na poziomie operacyjnym. Pojawił się problemem integracji tych narzędzi zarządzania. „Około 2010 r. mieliśmy już domknięte systemy monitorowania zadań. Natomiast opierały się one na wielu plikach Excela i mieliśmy potrzebę stworzenia systemu informacyjnego, który by to wszystko zbierał całościowo” – mówi Piotr Wierzchośławski, zastępca dyrektora Wydziału Strategii, Planowania i Monitorowania Inwestycji UM Krakowa.

Taki system opracowano w latach 2011–2015 w ramach projektu Monitorowanie Jakości Usług Publicznych jako element Zintegrowanego Systemu Zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego. Zadanie było finansowanego ze środków europejskich, w ramach POKL. Realizacja projektu kosztowała ponad 5 mln zł. Partnerem Krakowa w projekcie był Poznań. Produktem końcowym był zestaw metod i narzędzi zapewniających realizację usług publicznych na możliwie wysokim poziomie, kształtowanych w porozumieniu z mieszkańcami oraz wspieranie rozwoju jednostki samorządu terytorialnego przez poprawę jakości informacji zarządczych i zintegrowany system zarządzania.

Narzędziem informatycznym mającym zapewnić odpowiednią jakość tej informacji był System STRADOM (STRATEGIA Dużego Obszaru Miasta). Jak mówi Piotr Wierzchośławski: „Sercem STRADOM jest hurtownia danych z modułem raportowym, pierwsza taka w Krakowie. Oprócz tego system składa się z kilku obszarów funkcjonalnych służących m.in. do zarządzania strategicznego, planowania i monitorowania zadań bieżących i inwestycyjnych, obsługi zmian w budżecie, opracowania programów, projektów, przedsięwzięć wieloletnich, obsługi zmian w WPF, zarządzania ryzykiem, planowania oraz monitorowania planu audytu wewnętrznego i kontroli wewnętrznej. Dodatkowo na poziomie strategicznym System zawiera m.in. katalog wskaźników dziedzinowych umożliwiających ocenę sytuacji w każdej z 15 dziedzin zarządzania, stanowiących zarazem sfery życia mieszkańców, takich jak zdrowie, transport, oświata i wychowanie... System umożliwia również parametryzację celów i programów Strategii rozwoju. Część wskaźników opiera się na źródłach danych faktograficznych (rejestry, pomiary), część na opiniach mieszkańców gromadzonych w ramach Barometru Krakowskiego – kompleksowego badania opinii publicznej realizowanego co dwa lata. Z czasem system rozbudowano również o model GIS umożliwiający łączenie danych i ich prezentację na mapach”.

Od 2018 r. System STRADOM jest narzędziem wdrażania „Strategii Rozwoju Krakowa. Tu chcę żyć. Kraków 2030”. Zgodnie z dokumentem „wszystkie programy strategiczne realizowane przez miejskie jednostki organizacyjne będą zaplanowane w systemie STRADOM, dzięki czemu będą posiadać wymiennie zdefiniowane wyniki, wskaźniki, zadania budżetowe i przedsięwzięcia wieloletnie ujęte w WPF” (*Strategia Rozwoju Krakowa. Tu chcę żyć. Kraków 2030*: 65).

Tak się faktycznie stało. Z naszych badań wynika, że Kraków jest jednym z nielicznych miast, które potrafi bardzo sprawnie przełożyć cele i działania w strategii na wydatki budżetowe. Dzięki dużej liczbie mierników i wskaźników jest w stanie nie tylko na bieżąco określać stopień realizacji poszczególnych przedsięwzięć, ale też samych celów strategicznych. System STRADOM umożliwił władzom uzyskanie bardziej wiarygodnych i wystandaryzowanych informacji na temat realizowanej strategii. Wcześniej, podobnie jak w innych miastach, informacje o realizacji strategii były dużo bardziej zróżnicowane. „Do wydziałów trafiały co roku seryjne prośby w formie ankiet i arkuszy Excela o przygotowanie sprawozdań. Wydziały podawały dane różnej jakości, oparte na różnych źródłach danych, koncentrując się głównie na opisach działań. Zmieniali się pracownicy przygotowujący dane i zmieniał się ich zakres. Wszystko to powodowało, że sprawozdania te wyglądały bardzo różnie” – mówi Piotr Wierchosławski.

Teraz dane z Systemu STRADOM są podstawą opracowania corocznych sprawozdań z realizacji strategii oraz raportów o stanie gminy.

Choć system zawiera wiele przydatnych funkcjonalności, minęło prawie 10 lat od rozpoczęcia jego budowy. Miasto przymierza się do opracowania nowej wersji oprogramowania pod nazwą STRADOM 2.0. W planach jest m.in. zastąpienie hurtowni danych technologią *Data Lake* (jezioro danych), która umożliwi gromadzenie danych ustrukturyzowanych i nieustrukturyzowanych. Spowoduje to większe otwarcie się na możliwość wykorzystania analiz *big data* przy definiowaniu wskaźników oraz pozwoli na integrację danych z Systemu z danymi pochodzącymi z jednostek miejskich nie powiązanych ze STRADOM. Planowany jest także podział Systemu na kilka modułów oraz ukształtowanie jego architektury wg modelu usługowego. Zmiany architektoniczno-technologiczne zwiększą potencjał rozwojowy Systemu i przygotowują go do nowych wyzwań, wynikających m.in. z aktualizacji obowiązującej Strategii Rozwoju Krakowa.

Pomimo pozytywnych doświadczeń z wykorzystaniem Systemu STRADOM w Krakowie, tego rozwiązania nie udało się wdrożyć w większej liczbie samorządów.

Chociaż korzystanie z oprogramowania nie wiąże się z opłatami licencyjnymi, to dla kilku zainteresowanych mniejszych gmin problemem okazały się koszty związane z zapewnieniem infrastruktury serwerowej oraz zakupem licencji bazodanowych. Zabrakło też operatora na poziomie krajowym, który mógłby zająć się udzielaniem wsparcia samorządów zainteresowanych wdrożeniem Systemu.

Należy także pamiętać, że choć System STRADOM stanowił rozwiązanie problemów zidentyfikowanych w konkretnym mieście, odpowiada potrzebom każdej większej jednostki samorządu, która chciałaby wyjść poza schemat zarządzania oparty jedynie na administrowaniu i formalnej realizacji przepisów. Poszczególne jego funkcje są możliwe do wprowadzania w innych ośrodkach, po ich dostosowaniu do kultury organizacyjnej i potrzeb informacyjnych. Takie rozwiązanie jest możliwe dzięki modułowej budowie Systemu, umożliwiającej rozpoczęcie jego wdrażania od dowolnego obszaru funkcjonalnego, zgodnie z zapotrzebowaniem konkretnego samorządu.

Więcej na stronie:

https://www.bip.krakow.pl/?dok_id=54514

<https://strategia.krakow.pl>

ANEKS METODYCZNY

Raport podsumowuje kilkumiesięczne przedsięwzięcie, podczas którego zbieraliśmy informacje na temat opracowania, zawartości i wykorzystania strategii rozwoju lokalnego. Poniżej przedstawiamy kluczowe informacje związane z realizacją naszego badania.

Przedmiot badania

Przedmiotem badania są lokalne strategie rozwoju, przyjęte w wybranych polskich miastach przed wejściem w życie przepisów przyjętych na mocy *Ustawy z dnia 15 lipca 2020 r. o zmianie ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju oraz niektórych innych ustawy*. Interesował nas więc stan prawny sprzed 13 listopada 2020 r. W tym okresie samorządy same decydowały nie tylko czy chcą uchwalić strategię, ale także w jaki sposób taki dokument opracują oraz co w nim zawrą.

W ramach naszego raportu postanowiliśmy przebadать dokumenty strategiczne, które:

- zostały przyjęte przed 13 listopada 2020 r.,
- funkcjonowały przez co najmniej dwa lata.

W analizie uwzględniliśmy ostatnie dokumenty z wybranych miast, które spełniły oba powyższe warunki. W okresie realizacji badania większość analizowanych przez nas strategii była dokumentami obowiązującymi. Wyjątkiem była Łódź, gdzie nową strategią przyjęto w listopadzie 2021 r.⁸ W kilku miastach rozpoczęły się też prace nad aktualizacją badanych strategii (m.in. w Gdańsku, Krakowie i Wrocławiu).

Podmiot badania

W ramach badania przeanalizowano strategie rozwoju lokalnego w N=19 miastach dobranych celowo i zróżnicowanych pod względem liczby mieszkańców, a także położenia geograficznego (zob. Tab. 5). W grupie miast znalazły się również ośrodki, które – w świetle dotychczasowych prac eksperckich OPM IRMiR (Janas, Jarczewski 2019: 30) – stanowią rdzeń obszarów metropolitalnych o największym potencjale rozwojowym⁹.

⁸ Na mocy: Uchwały nr L/1535/21 Rady Miejskiej w Łodzi z dnia 17 listopada 2021 r. w sprawie przyjęcia „Strategii Rozwoju Miasta Łodzi 2030+”.

⁹ Chodzi o: (1) Warszawę i Łódź, (2) Kraków i Katowice, (3) Gdańsk, Gdynię i Sopot, (4) Poznań, (5) Wrocław.

Tab. 5. Miasta uwzględnione w analizie

Lp.	Miasto	Województwo	Powierzchnia [km ²]	Ludność
1	Warszawa	mazowieckie	517	1 795 569
2	Kraków	małopolskie	327	782 137
3	Łódź	łódzkie	293	664 071
4	Wrocław	dolnośląskie	293	642 687
5	Poznań	wielkopolskie	262	529 410
6	Gdańsk	pomorskie	262	470 621
7	Bydgoszcz	kujawsko-pomorskie	176	33 9053
8	Katowice	śląskie	165	286 960
9	Gdynia	pomorskie	135	243 918
10	Rzeszów	podkarpackie	126	198 609
11	Olsztyn	warmińsko-mazurskie	88	169 793
12	Płock	mazowieckie	88	116 962
13	Tarnów	małopolskie	72	105 922
14	Słupsk	pomorskie	43	88 835
15	Nowy Sącz	małopolskie	58	83 116
16	Jelenia Góra	dolnośląskie	109	77 366
17	Piła	wielkopolskie	103	71 846
18	Chełm	lubelskie	35	60 231
19	Sopot	pomorskie	17	34 909

Źródło: badanie Obserwatorium Polityki Miejskiej IRMiR, dane dot. ludności i powierzchni za BDL GUS wg stanu na 31.12.2021 r.

Łącznie miasta objęte analizą były zamieszkane przez blisko 6,8 mln osób, co stanowi niemal 18% populacji kraju według danych BDL GUS.

Pytania badawcze i poszukiwane informacje

W ramach naszego badania poszukiwaliśmy odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Jakie były powody przygotowania strategii rozwoju lokalnego?
2. Jak przebiegał proces opracowania strategii rozwoju lokalnego?
3. Czy i jak uspołeczniono proces przygotowania strategii rozwoju lokalnego?
4. Jakie aspekty zawierają strategie rozwoju lokalnego?
5. W jakim stopniu dokumenty strategiczne uchwalone przed 13 listopada 2020 r. spełniają aktualne wymogi związane z:
 - a) zawartością strategii rozwoju lokalnego określone w u.s.g.
 - b) pozyskaniem środków europejskich w latach 2021–2027 określone w u.z.r.z.?
6. Czy miasta monitorują, ewaluują oraz oceniają stopień realizacji strategii rozwoju lokalnego?
7. Jakie są dobre praktyki związane z przygotowywaniem strategii rozwoju lokalnego?
8. Jakie aspekty planowania strategicznego wymagają poprawy?

Powyższe ogólne pytania zostały zoperacjonalizowane i rozłożone na kolejne bardziej szczegółowe zagadnienie i informacje. Zostały one przedstawione w narzędziu, którym posługiwaliśmy się w trakcie analizy zebranego materiału zastanego (zob. Tab. 7–10).

Metody badawcze i realizacja badania

W badaniu wykorzystywaliśmy przede wszystkim następujące techniki badawcze: kwerendę informacji,

- analizę danych zastanych (jakościowa i ilościowa),
- ocenę jakości i użyteczności dokumentów strategicznych z wykorzystaniem formularza oceny.

Na potrzeby przygotowania opisu inspirujących praktyk przeprowadziliśmy dodatkowo trzy wywiady indywidualne (IDI), które miały na celu zdobycie dodatkowych informacji dotyczących działań, zidentyfikowanych w trakcie analizy dokumentów.

W ramach kwerendy informacji zbieraliśmy nie tylko strategie rozwoju lokalnego, ale również różne materiały dotyczące procesu przygotowania tego dokumentu, jak i jego późniejszego wykorzystania w zarządzaniu gminą. Interesowały nas uchwały, zarządzenia, raporty (m.in. związane z powstaniem strategii, jej późniejszym monitoringiem i ewaluacją), a także informacje zawarte na stronach internetowych, w BIP itp.

Celem porównania rozmiaru badanych dokumentów policzyliśmy dla każdego z nich liczbę znaków (ze spacjami), uwzględniając zasadniczy tekst strategii oraz jej załączniki. Jeśli dysponowaliśmy plikiem w formacie obsługiwany przez program MS Word, to korzystaliśmy z narzędzia „Statystyka wyrazów”, które dostarczało nam poszukiwanego wyniku. W przypadku, gdy mieliśmy do dyspozycji jedynie plik.PDF, to dokonywaliśmy jego konwersji do pliku.DOCX, za pomocą narzędzia ze strony www.convertio.co.

W zdecydowanej większości miast mieliśmy do czynienia z jednym plikiem zawierającym zasadniczy tekst strategii. Czasami jednak w analizach uwzględnialiśmy również załączniki, które:

- zostały wymienione jako „załączniki” (nie licząc tekstu zasadniczego) w uchwale rady gminy, którą przyjęto daną strategię. Taka sytuacja wystąpiła w **Chełmie, Nowym Sączu i Poznaniu**.
- nie zostały wymienione w uchwale rady gminy, którą przyjęto daną strategię, ale w tekście strategii zostały określone jako „załączniki”. Z takim wariantem mieliśmy do czynienia w **Pile** oraz **Warszawie**.
- zostały wymienione w uchwale rady gminy zamiast jednego załącznika z tekstem zasadniczym. Z taką sytuacją spotkaliśmy się w **Rzeszowie**.

Zebrany materiał był następnie analizowany z wykorzystaniem kwestionariusza oceny przedstawionego w Tab. 7. Większość pytań w kwestionariuszu wymagała udzielenia odpowiedzi na skali Likerta oraz późniejszego uzasadnienia opinii. Ocenom przypisano następujące znaczenie: 1 – zdecydowanie nie; 2 – raczej nie; 3 – trudno powiedzieć, ani nie; 4 – raczej tak; 5 – zdecydowanie tak. Ze względu na czytelność raportu, skala ta później została uproszczona do trójstopniowej poprzez łączenie ocen 1 i 2 („nie”) oraz 4 i 5 („tak”).

Każde miasto było poddane analizie kilku osób. W pilotażu wzięły udział cztery osoby. Pozostałe dokumenty zostały ocenione przez trzech badaczy, będących jednocześnie autorami raportu. Po zakończonej analizie każdego miasta organizowano spotkanie, na którym badacze przedstawiali swoje wyniki oraz uzgadniali ostateczne stanowiska.

W przypadku pojawienia się istotnych braków danych uniemożliwiających uzupełnienie niektórych punktów w formularzu oceny, kierowaliśmy do miast dodatkowe pytania w trybie wniosku o udostępnienie informacji publicznej. Pozyskane informacje w niektórych przypadkach wpłynęły na wstępne oceny badaczy.

Powstała baza była kontrolowana pod względem kompletności i spójności kodowania przez cały okres prowadzenia badania. Ostatnie modyfikacje nastąpiły po zakończeniu analizy całej próby 19 miast. Wprowadzono wówczas ostatnie modyfikacje w sposobie kodowania mające na celu ujed-

nolicenie ocen wydawanych w trakcie kilku miesięcy i punktowe korekty niektórych ocen na tle wszystkich miast.

Opisy inspirujących praktyk zostały uzupełnione o informacje pozyskane w ramach wywiadów indywidualnych z przedstawicielami lokalnych administracji, którzy byli odpowiedzialni za zarządzanie strategiczne. Z pięciu wstępnie planowanych rozmów udało nam się przeprowadzić trzy, tj. z pracownikami administracji lokalnej w Krakowie, Poznaniu i Wrocławiu. Dyspozycje do wywiadu były skupione na zebraniu informacji i opinii na temat funkcjonowania rozwiązań zidentyfikowanych w trakcie analizy danych zastanych.

Zaprezentowany tok postępowania był rozbudowany i czasochłonny, jednak w naszym odczuciu gwarantował możliwość formułowania intersubiektywnych ocen opartych na rzetelnych podstawach. Taki sposób pracy bez wątplenia przełożył się jednak na dość długi okres realizacji, który trwał od października 2021 r. do września 2022 r., zgodnie z następującym harmonogramem przedstawionym w Tab. 6.

Tab. 6. Harmonogram realizacji badania

Okres	Działania
IX 2021 r.	Przygotowanie ostatecznej wersji koncepcji badania oraz roboczej wersji narzędzia badawczego
X–XI 2021 r.	Przeprowadzenie pilotażu badania oraz modyfikacja narzędzia badawczego
XII 2021 r. – IX 2022 r.	Gromadzenie informacji i analiza dokumentów strategicznych
VII–X 2022 r.	Analiza danych
IX 2022 r.	Wykonanie indywidualnych wywiadów pogłębionych na temat interesujących praktyk zidentyfikowanych w trakcie badania danych zastanych
X–XII 2022 r.	Synteza materiału badawczego i przygotowanie publikacji

Źródło: opracowanie IRMiR

TABELE: poszukiwane informacje i klucz kodowy

Tab. 7. Podstawowy klucz kodowy do analizy występowania i realizacji BO

Zagadnienie	Informacja		Format odp.	Wyjaśnienia
PI. Podstawowe informacje				
Analizowana strategia	PI.1	Nazwa analizowanej strategii	Tekst	Pełen tytuł
	PI.2	Akt przyjmujący analizowaną strategię	Tekst	Pełna nazwa uchwały (np. Uchwała nr xciv/2449/18 Rady Miasta Krakowa z dnia 7 lutego 2018 r. w sprawie przyjęcia dokumentu „Strategia Rozwoju Krakowa. Tu chcę żyć. Kraków 2030.”)
	PI.3	Data przyjęcia analizowanej strategii	DD-MM-RRRR	Zgodnie z uchwałą powyżej
	PI.4	Rok, do którego miała obowiązywać analizowana strategia	RRRR	Chodzi o rok podany w strategii. Jeśli w dokumencie nie podano, do kiedy strategia ma/miała obowiązywać, to wstaw obok „” i wyjaśnij sytuację.
Wcześniejsze dokumenty (od 1999 do uchwalenia aktualnej strategii)	PI.5	Nazwa poprzedniej strategii	Tekst	Pełen tytuł
	PI.6	Akt przyjmujący poprzednią strategię	Tekst	Pełna nazwa uchwały
	PI.7	Data przyjęcia poprzedniej strategii	DD-MM-RRRR	Zgodnie z uchwałą powyżej
	PI.8	Rok, do którego miała obowiązywać poprzednia strategia	RRRR	Chodzi o rok podany w strategii (jak wcześniej)
	PI.9	Nazwa wcześniejszej strategii	Tekst	Pełen tytuł
	PI.10	Akt przyjmujący wcześniejszą strategię	Tekst	Pełna nazwa uchwały
	PI.11	Data przyjęcia wcześniejszej strategii	DD-MM-RRRR	Zgodnie z uchwałą powyżej
	PI.12	Rok, do którego miała obowiązywać wcześniejsza strategia	RRRR	Chodzi o rok podany w strategii (jak wcześniej)
 (Uzupełnić wiersze, jeśli po 1999 roku miasto uchwaliło większą liczbę dokumentów strategicznych)	...	
Dokumenty w latach 1990–98	PI.X	Czy w latach 1990–1998 gmina przyjęła dokumenty o charakterze strategii rozwoju?	Tekst	Napisz, czy znalazłeś takie informacje, a jeśli tak, to jakie to były dokumenty.
Pytanie kontrolne	F	Czy aktualna strategia została uchwalona przed 13 listopada 2020 roku i obowiązywała przez co najmniej dwa lata w momencie analizy?	Tak/Nie	Jeśli „Tak”, to wypełniamy dalej. Jeśli „Nie” to miasto nie jest uwzględniane w dalszej analizie i pozostałe arkusze zostawiamy bez wypełnienia.

Zagadnienie	Informacja	Format odp.	Wyjaśnienia
B1. Proces tworzenia strategii			
Geneza	B1.1	Czy w samej strategii opisano, dlaczego przygotowano ten dokument?	Ocena 1–5 i uzasadnienie W uzasadnieniu podaj też źródło (np. nr strony w strategii)
	B1.2	Czy zebraliśmy jeszcze inne materiały, w których podano powody powstania strategii? Jeśli tak, to co to za materiały?	Ocena 1–5 i uzasadnienie W uzasadnieniu tekstowym napisz, o jakie materiały chodzi
	B1.3	Biorąc pod uwagę dostępne Ci źródła wskaż, jakie były powody wypracowania aktualnej strategii	► Osobna kafeteria Szczegóły w Tab. 8
Organizacja i sposób pracy	B1.4	Czy w strategii opisano przebieg prac nad dokumentem?	Ocena 1–5 i uzasadnienie W uzasadnieniu podaj też źródło (np. nr strony w strategii)
	B1.5	Czy poza strategią zebraliśmy jeszcze inne materiały, w których opisano plan i przebieg prac nad strategią? Jeśli tak, to co to za materiały?	Ocena 1–5 i uzasadnienie W uzasadnieniu tekstowym napisz, o jakie materiały chodzi
	B1.6	Kiedy rozpoczęły się prace nad strategią? Co to było za wydarzenie?	DD-MM-RRRR oraz wydarzenie Wpisz datę oraz wyjaśnienie tekstowe, o jakie wydarzenie chodziło. Oprzyj się na strategii i innych materiałach
	B1.7	Czy potrafisz wskazać, kto w urzędzie koordynował prace nad przygotowaniem strategii rozwoju? Jeśli tak, to napisz, kto to był. Jeśli nie, to dlaczego?	Ocena na skali 1–5 oraz tekst W odpowiedzi warto wpisać nazwę komórki/jednostki, a może i osoby w zarządzie miasta, jeśli takie dane są dostępne. Wskaż, skąd to wiesz
	B1.8	Czy miasto zleciło przygotowanie diagnozy (lub jej części) jakiemuś zewnętrznemu wykonawcy? Jeśli tak, to komu?	Ocena 1–5 i uzasadnienie Interesują nas zewnętrznymi wykonawcy, którym powierzono całościowo przygotowanie diagnozy lub jej części. Jeśli miasto zleciło takie zadanie, to podaj nazwę i typ wykonawcy (np. przedsiębiorstwo, instytut badawczy, szkoła wyższa, NGO itp.). Jeśli nie, to napisz, że nie ma dowodów na taką współpracę
	B1.9	Czy miasto zleciło napisanie strategii lub jej części jakiemuś zewnętrznemu wykonawcy? Jeśli tak, to komu?	Ocena 1–5 i uzasadnienie Interesują nas zewnętrznymi wykonawcy, którym powierzono całościowo przygotowanie strategii lub jej części. Jeśli miasto zleciło takie zadanie, to podaj nazwę i typ wykonawcy (np. przedsiębiorstwo, instytut badawczy, szkoła wyższa, NGO itp.). Jeśli nie, to napisz, że nie ma dowodów na taką współpracę
	B1.10	Czy aktualna strategia podlegała ewaluacji <i>ex ante</i> ?	Ocena 1–5 i uzasadnienie Ewaluacja <i>ex ante</i> obejmuje ocenę aktualnej strategii przed jej uchwaleniem. Jeśli taka analiza była przeprowadzona, to bez problemu powinniśmy móc znaleźć informację na ten temat, ponieważ powinien być to większy i przemyślany proces

Zagadnienie	Informacja		Format odp.	Wyjaśnienia
Interesariusze	B1.11	Czy strategia zawiera podsumowanie procesu włączenia interesariuszy?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	W uzasadnieniu podaj nr strony w strategii, jeśli znalazły się w niej informacje dotyczące włączenia interesariuszy
	B1.12	Czy zebraliśmy jeszcze inne materiały, w których opisano/ podsumowano proces włączania interesariuszy poza strategią? Jeśli tak, to co to za materiały?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	W uzasadnieniu tekstowym napisz, o jakie materiały chodzi
	B1.13	Biorąc pod uwagę dostępne Ci źródła napisz, czy miasto włączyło różnych interesariuszy w proces powstawania strategii?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	Oceń i uzasadnij. Jeśli nie, to pomiń blok pytań dotyczących interesariuszy, w tym arkusze dodatkowe
	B1.14	Jakich interesariuszy włączono w proces opracowania strategii?	► Osobna Matryca	Szczegóły w Tab. 9
	B1.15	Jakie metody i techniki posłużyły do włączenia interesariuszy?	► Osobna tabela	Szczegóły w Tab. 10
	B1.16	Czy na podstawie zebranych informacji można ocenić stopień, w jakim uwagi interesariuszy przełożyły się na treść dokumentu strategicznego? Jeśli tak, to w jakim?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	
	B1.17	Biorąc pod uwagę wszystkie powyższe informacje i model teoretyczny oceń, w jakim modelu powstała strategia rozwoju.	Kafeteria + uzasadnienie	Wybierz opcję z listy rozwijanej i wpisz uzasadnienie. W razie wątpliwości zob. informacje w: Kłosowski i Warda, 2000: 81–87.
B2. Analiza strategii				
Zgodność	B2.1	Czy w strategii pojawiły się informacje o jej zgodności z dokumentami strategicznymi wyższego rzędu?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	Chodzi np. o krajowe czy wojewódzkie dokumenty strategiczne. W uzasadnieniu podaj też źródło (np. nr strony w strategii)
Polityka przestrzenna	B2.2	Czy w strategii opisano (nawet skrótowo) uwarunkowania przestrzenne związane z położeniem miasta (np. zagadnienia środowiskowe)?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	W uzasadnieniu podaj też źródło (np. nr strony w strategii)
	B2.3	Czy w strategii przedstawiono powiązania funkcjonalno-przestrzenne na terenie gminy oraz powiązania z obszarem sąsiednim?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	W uzasadnieniu podaj też źródło (np. nr strony w strategii)
	B2.4	Czy w strategii przedstawiono potencjalne konflikty przestrzenne występujące na terenie gminy?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	W uzasadnieniu podaj też źródło (np. nr strony w strategii)
	B2.5	Czy w strategii przedstawiono model struktury funkcjonalno-przestrzennej gminy?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	Szukamy takich informacji jak w: Hoinkis D. i in., 2021: 75–81. W uzasadnieniu podaj też źródło (np. nr strony w strategii)
	B2.6	Czy w strategii przedstawiono ogólne zasady i rekomendacje kształtowania polityki przestrzennej oraz kierunki interwencji?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	Szukamy takich informacji jak w: Hoinkis D. i in., 2021: 82–91. W uzasadnieniu podaj też źródło (np. nr strony w strategii)

Zagadnienie	Informacja	Format odp.	Wyjaśnienia	
Diagnoza	B2.7	Czy w strategii uwzględniono wnioski z diagnozy?	Ocena 1–5 i uzasadnienie W uzasadnieniu podaj też źródło (np. nr strony w strategii)	
	B2.8	Czy diagnozę podsumowano także w osobnym opracowaniu, którego zakres wykracza poza wnioski przedstawione w strategii? Jeśli tak, to w jakim?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	
	B2.9	Jaki zakres czasowy obejmuje szeroko pojęta diagnoza (czyli strategia i inne opracowania diagnostyczne)?	Okres (zakres lat) oraz uzasadnienie tekstowe	W kolumnie „Liczba/symbol” wpisz lata, które są objęte diagnozą. W „Tekście” możesz umieścić dodatkowe wyjaśnienia
	B2.10	Czy w szeroko pojętej diagnozie uwzględniono wnioski z ewaluacji poprzedniej strategii?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	Warto poszukać dowodów na to, że ewaluacja się odbyła. Może jest o tym w dokumencie?
	B2.11	Czy na potrzeby szeroko pojętej diagnozy przeprowadzono nowe, własne badania? Jeśli tak, to jakie?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	W uzasadnieniu podaj też źródło (np. nr strony w strategii)
	B2.12	Czy szeroko pojęta diagnoza uwzględnia analizę potrzeb rozwojowych i potencjałów danego obszaru, np. w postaci analizy SWOT?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	W uzasadnieniu podaj też źródło (np. nr strony w strategii)
	B2.13	Czy w szeroko pojętej diagnozie rozpoznano uwarunkowania związane z sąsiednimi JST (np. potencjał i problemy okolicznych gmin, sytuację w regionie)?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	W uzasadnieniu podaj też źródło (np. nr strony w strategii)
Wizja i misja	B2.14	Czy strategia zawiera wizję? Jeśli tak, to jak ona brzmi?	Ocena na skali 1–5 oraz treść wizji W uzasadnieniu podaj też źródło (np. nr strony w strategii). Jeśli nie ma wizji, to pomiń kolejne pytanie	
	B2.15	Czy Twoim zdaniem powyższa wizja jest możliwa do realizacji?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	
	B2.16	Czy poprzednia strategia zawierała wizję? Jeśli tak, to jak ona brzmiała?	Ocena na skali 1–5 oraz treść wizji	W uzasadnieniu podaj też źródło (np. nr strony w strategii). Jeśli nie było wizji, to pomiń następane pytanie
	B2.17	W jakim stopniu wizja w aktualnej strategii pokrywa się z wizją z poprzedniej strategii?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	
	B2.18	Czy dokument zawiera misję? Jeśli tak, to jak ona brzmi?	Ocena na skali 1–5 oraz treść misji	Podaj misję i numer strony w strategii, gdzie się znajduje. Jeśli nie ma wizji, to pominąć kilka kolejnych pytań
	B2.19	Czy Twoim zdaniem powyższa misja jest możliwa do realizacji?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	
	B2.20	Czy poprzednia strategia zawierała misję? Jeśli tak, to jak ona brzmiała?	Ocena na skali 1–5 oraz treść wizji	W uzasadnieniu podaj też źródło (np. nr strony w strategii). Jeśli nie było misji, to pomiń następane pytanie
	B2.21	W jakim stopniu misja w aktualnej strategii pokrywa się z misją z poprzedniej strategii?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	

Zagadnienie	Informacja	Format odp.	Wyjaśnienia	
Cele strategiczne i operacyjne	B2.22	Czy w strategii wyodrębniono cele strategiczne? Jeśli tak, to jak one brzmią?	Ocena na skali 1–5 oraz treść celów	W uzasadnieniu podaj też źródło (np. nr strony w strategii)
	B2.23	Czy cele w strategii są zgodne z kierunkami rozwoju w studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	
	B2.24	Czy cele strategiczne dotyczą problemów i potencjałów opisanych w diagnozie?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	
	B2.25	Czy w strategii można znaleźć cele odnoszące się do spraw społecznych, gospodarczych oraz kształtowania przestrzeni?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	W uzasadnieniu podaj też źródło (np. nr strony w strategii)
	B2.26	Czy cele odnoszące się do spraw społecznych, gospodarczych oraz kształtowania przestrzeni są ze sobą powiązane? Jeśli tak, to w jaki sposób?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	Inaczej ujmując pytanie: czy można mówić o wielości różnych celów, czy też o ich powiązaniu wzajemnym?
	B2.27	Czy celom strategicznym towarzyszą adekwatne cele kolejnego rzędu (operacyjne, cząstkowe itp.)	Ocena 1–5 i uzasadnienie	W uzasadnieniu podaj też źródło (np. nr strony w strategii)
	B.28	W jakim stopniu zgadzasz się ze zdaniem: „Strategia w większym stopniu kładzie nacisk na rozwijanie potencjałów niż na rozwiązywanie problemów”? Oceń i uzasadnij	Ocena 1–5 i uzasadnienie	
Ocena wizji, misji, celów	B2.29	Ocena: Czy wizja, misja i cele pokazują, że władze mają pomysł na gminę?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	
Działania	B2.30	Czy poszczególnym celom w strategii przypisano działania?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	
	B2.31	Czy wśród powyższych działań wymieniono również kluczowe inwestycje?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	
	B2.32	Czy w strategii wskazano, kto ma odpowiadać za realizację poszczególnych działań?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	
	B2.33	Czy realizacja działań wymienionych w strategii jest możliwa siłami samego urzędu i jednostek gminnych?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	Oceń i wyjaśnij. Jeśli realizacja wymaga wsparcia innych podmiotów (np. NGO, biznesu, władz regionalnych), to napisz nieco więcej na ten temat
	B2.34	Ocena: Czy przedstawione działania pozwolą na realizację celów?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	

Zagadnienie	Informacja		Format odp.	Wyjaśnienia
Wymiar terytorialny działań	B2.35	Czy w strategii wskazano obszary strategicznej interwencji kluczowe dla gminy wraz z zakresem planowanych działań?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	Chodzi np. o obszary zdegradowane, obszary rozmieszczenia inwestycji celu publicznego
	B2.36	Czy w strategii wskazano obszary strategicznej interwencji określone w strategii rozwoju województwa wraz z zakresem prowadzonych działań?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	
Harmonogram	B2.37	Czy w strategii uwzględniono harmonogram wykonania, np. terminy realizacji poszczególnych celów i działań?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	
	B2.38	Ocena: Czy harmonogram wydaje się wystarczająco szczegółowy?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	Jeśli nie ma harmonogramu, to w liczbie wstaw „x”, czyli nie dotyczy
Finanse	B2.39	Czy w strategii pojawiła się część poświęcona finansowym aspektom strategii?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	W uzasadnieniu podaj też źródło (np. nr strony w strategii)
	B2.40	Czy w strategii oszacowano koszty realizacji strategii? Jeśli tak, to w jaki sposób?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	W uzasadnieniu podaj też źródło (np. nr strony w strategii)
	B2.41	Czy w strategii wskazano źródła finansowania działań przewidzianych w strategii? Jeśli tak, to w jaki sposób?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	W uzasadnieniu podaj też źródło (np. nr strony w strategii)
	B2.42	Czy realizacja strategii będzie możliwa bez pozyskania środków zewnętrznych?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	
Mierniki i Wskaźniki	B2.43	Czy celom i działaniom przypisano mierniki?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	W uzasadnieniu podaj też źródło (np. nr strony w strategii). Przez „mierniki” rozumiemy nazwę kategorii opisującą mierzone zjawisko, sytuację, wielkość, itp. (np. populacja). Przez „wskaźniki” rozumiemy wartościowe przedstawienie miernika, liczbowe przedstawienie rozpatrywanego zjawiska, sytuacji, wielkości, itp. (np. liczba mieszkańców w roku 2015 i docelowo w 2030).
	B.44	Czy wśród mierników są takie, które dotyczą wymiaru przestrzennego? Jeśli tak, to jakie?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	W uzasadnieniu podaj też źródło (np. nr strony w strategii)
	B2.45	Czy celom i działaniom przypisano wskaźniki?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	W uzasadnieniu podaj też źródło (np. nr strony w strategii)
	B2.46	Czy wskaźnikom przypisano wartości bazowe i docelowe?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	W uzasadnieniu podaj też źródło (np. nr strony w strategii)
	B2.47	Ocena: Czy mierniki i wskaźniki są dobrane odpowiednio do celów oraz czy pozwolą monitorować stopień realizacji strategii?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	W uzasadnieniu podaj też źródło (np. nr strony w strategii)

Zagadnienie	Informacja		Format odp.	Wyjaśnienia
Ryzyko	B2.48	Czy w strategii uwzględniono opis czynników ryzyka, które mogą wpłynąć na realizację zaplanowanych działań?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	W uzasadnieniu podaj też źródło (np. nr strony w strategii)
	B2.49	Ocena: Czy opis czynników ryzyka jest przekonujący?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	Jeśli nie ma opisu czynników ryzyka, to w liczbie wstaw „x”, czyli nie dotyczy
Plan koordynacji i współpracy	B2.50	Czy w strategii uwzględniono opis koordynacji działań związanych z realizacją strategii? Jeśli tak, to na czym on polega?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	W uzasadnieniu podaj też źródło (np. nr strony w strategii). Jeśli nie, pominiń pytania dotyczące koordynacji
	B.51	Czy w strategii opisano, kto będzie odpowiedzialny za koordynację wykonania strategii? Jeśli tak, to kto?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	W uzasadnieniu podaj też źródło (np. nr strony w strategii)
	B2.52	Czy w strategii zawarto wytyczne do sporządzania dokumentów wykonawczych? Jeśli tak, to jakie?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	W uzasadnieniu podaj też źródło (np. nr strony w strategii)
	B2.53	Czy w strategii znajduje się plan włączenia interesariuszy w realizację dokumentu? Jeśli tak, to na czym on polega?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	W uzasadnieniu podaj też źródło (np. nr strony w strategii)
	B.54	Ocena: Czy opis systemu koordynacji wydaje się wystarczający do tego, by nadzorować realizację strategii?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	
Monitoring i ewaluacja	B2.55	Czy w strategii znalazła się część poświęcona monitoringowi? Jeśli tak, to na czym ma polegać?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	W uzasadnieniu podaj też źródło (np. nr strony w strategii)
	B2.56	Czy w strategii wskazano szczegółowo, kto będzie odpowiedzialny za monitoring?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	Interesuje nas konkretne ciało, a nie tylko informacja, że będzie to prezydent miasta
	B2.57	Czy w strategii znalazła się część poświęcona ewaluacji dokumentu? Jeśli tak, to jak ma ona przebiegać?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	W uzasadnieniu podaj też źródło (np. nr strony w strategii)
	B2.58	Czy w strategii wskazano szczegółowo, kto będzie odpowiedzialny za ewaluację?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	Interesuje nas konkretne ciało, a nie tylko informacja, że będzie to prezydent miasta
	B2.59	Ocena: Czy opis systemu monitoringu i ewaluacji wydaje się wystarczający?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	

Zagadnienie	Informacja	Format odp.	Wyjaśnienia	
B3. Realizacja strategii				
Zarządzanie	B3.1	Czy można zidentyfikować w gminie osobę/komórkę/zespół odpowiedzialną/y za koordynację realizacji strategii? Jeśli tak, to kto się tym zajmuje?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	
	B3.2	Jeśli tak, to czy za koordynację odpowiada/ją podmiot/y wymienione w strategii?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	Chodzi o osoby i podmioty wymienione w odpowiedzi na wcześniejsze pytanie: „Czy w strategii opisano, kto będzie odpowiedzialny za koordynację wykonania strategii w świetle dokumentu? Jeśli tak, to kto?”
Instrumenty	B3.3	Czy w związku z przyjęciem strategii miały powstać inne dokumenty będące instrumentami realizacji/dokumentami wykonawczymi (np. polityki, programy operacyjne, strategie branżowe). Jeśli tak, to jakie?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	
	B3.4	Czy miastu udało się przygotować powyższe dokumenty? Oceń i uzasadnij	Ocena 1–5 i uzasadnienie	
Środki finansowe	B3.5	Czy zebrane informacje potwierdzają, że miasto zapisuje w budżecie środki na realizację strategii?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	Odwołaj się do budżetu i innych dokumentów, np. raportów o stanie miasta czy danych z monitoringu
	B3.6	Czy WPF obejmuje okres dłuższy niż obowiązkowe 4 lata (rok bieżący i trzy kolejne)? Jeśli tak, to napisz, do którego roku obowiązują WPF (średnio)	Ocena 1–5 i uzasadnienie	
	B3.7	Czy jesteś w stanie znaleźć w WPF środki przeznaczone na realizację strategii?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	Chodzi np. o pieniądze przeznaczone na realizację różnych celów i ważnych działań, takich jak kluczowe inwestycje
Monitoring	B3.8	Czy gmina monitoruje realizację strategii? Jeśli tak, to na czym ten monitoring polega i jak często się go prowadzi?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	Jeśli nie, pominię pytania dotyczące monitoringu
	B3.9	Czy monitoring odbywa się zgodnie z założeniami przedstawionymi w strategii?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	
	B3.10	Czy podsumowania monitoringu są publicznie dostępne, a jeśli tak, to gdzie?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	
	B.11	Czy można wskazać, kto robi monitoring? Jeśli tak, to wpisz kto	Ocena 1–5 i uzasadnienie	
	B3.12	Czy gmina uwzględnia informacje o stopniu realizacji strategii w corocznych raportach o stanie gminy?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	

Zagadnienie	Informacja		Format odp.	Wyjaśnienia
Ewaluacja	B3.13	Czy gmina przeprowadziła ewaluację aktualnej strategii, po jej przyjęciu? Jeśli tak, to napisz, na czym ona polegała i kto ją przeprowadził	Ocena 1–5 i uzasadnienie	Chodzi np. o ewaluację śródkresową. Jeśli została przeprowadzona, to opisz na czym polegała i kto był za nią odpowiedzialny (np. czy to zostało wykonane siłami wewnętrznymi czy przez jakiegoś zewnętrznego wykonawcę – jakiego?)
	B3.14	Jeśli tak, to czy podsumowanie/raporty z ewaluacji zostało/y upublicznione?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	
Efekty	B3.15	Czy gmina potrafi oszacować, w jakim stopniu udało się dotychczas zrealizować cele w strategii?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	
	B3.16	Jeśli tak, to czy gminie udaje się realizować postawione cele w strategii?	Ocena 1–5 i uzasadnienie	
B4. Dodatkowe komentarze				
Subiektywne odczucia dotyczące strategii	B4.1	Atuty	Tekst	Elementy planowania strategicznego, które wydają nam się godne pochwały
	B4.2	Bariery i problemy	Tekst	Elementy planowania strategicznego, które wydają nam się problematyczne
	B4.3	Ciekawe aspekty	Tekst	Wszystko, co się wyróżnia

Źródło: opracowanie IRMiR

Tab. 8. Arkusz do oceny powodów przygotowania strategii

	Oceń, czy wystąpiły następujące okoliczności:	Format odp.
B1.3.1	1. Okres realizacji poprzedniej strategii upłynął/zbliżał się do końca	Ocena 1–5 i uzasadnienie
B1.3.2	2. Chociaż poprzednia strategia nadal obowiązywała, to nie odpowiadała już potrzebom gminy/bieżącym uwarunkowaniom	Ocena 1–5 i uzasadnienie
B1.3.3	3. Od czasu uchwalenia poprzedniej strategii władze w gminie przejęły nowe władze z innymi celami i pomysłami	Ocena 1–5 i uzasadnienie
B1.3.4	4. Przyjęcie nowej strategii miało pozwolić na pozyskanie środków europejskich	Ocena 1–5 i uzasadnienie
B1.3.5	5. Inne niż powyżej (jakie?)	Ocena 1–5 i uzasadnienie

Źródło: opracowanie IRMiR

Tab. 9. Lista poszukiwanych interesariuszy strategii

Kategoria	Podkategoria	Uwagi/informacje	
Mieszkańcy	B1.14.1	Obywatele	Osoby działające samodzielnie, liderzy opinii
	B1.14.2	Właściciele nieruchomości	Właściciele prywatni, spółdzielnie mieszkaniowe, wspólnoty mieszkaniowe
	B1.14.3	Inne (jakie?)	► Uzupełnij informację we właściwej kolumnie
Sektor obywatelski	B1.14.4	NGO	
	B1.14.5	Ciała dialogu	Np. komisja dialogu obywatelskiego, gminna rada działalności pożytku publicznego
	B1.14.6	Grupy nieformalne	Np. osiedlowi ogrodnicy
	B1.14.7	Ruchy społeczne i wspólnoty interesów	Np. ruchy miejskie
	B1.14.8	Inne (jakie?)	► Uzupełnij informację we właściwej kolumnie
Biznes	B1.14.9	Przedsiębiorcy	Konkretne firmy, punkty usługowe
	B1.14.10	Instytucje otoczenia biznesu	Np. parki technologiczne, klastry, agencje rozwoju, zrzeszenia przedsiębiorców
	B1.14.11	Inne (jakie?)	► Uzupełnij informację we właściwej kolumnie
Nauka	B1.14.12	Szkoły wyższe	Chodzi o władze uczelni
	B1.14.13	Badania i rozwój	Np. instytuty naukowo-badawcze, firmy doradcze
	B1.14.14	Inne (jakie?)	► Uzupełnij informację we właściwej kolumnie
Gmina	B1.14.15	Władze gminy	Np. radni rady gminy i poszczególne komisje rady gminy
	B1.14.16	Urząd gminy	I jego wydziały
	B1.14.17	Jednostki miasta	Np. zarządy dróg i transportu, gminne spółki, ale także instytucje prowadzone przez gminę, które realizują zadania gminy (np. biblioteki, szkoły, instytucje kultury)
	B1.14.18	Jednostki pomocnicze	Np. rady osiedli i dzielnic
	B1.14.19	Rada młodzieżowa	
	B1.14.20	Rada seniorów	
	B1.14.21	Inne (jakie?)	
Sąsiedzi	B1.14.22	Inne samorzady	Gminy, powiaty, województwo
	B1.14.23	Zrzeszenia samorządów	Związki gminne, stowarzyszenia gmin, związki metropolitalne
	B1.14.24	Inne (jakie?)	
Administracja państwowa	B1.14.25	Wojewodowie	
	B1.14.26	Dyrekcje Ochrony Środowiska	Np. RDOŚ, WIOŚ
	B1.14.27	Wody polskie	
	B1.14.28	Inne (jakie?)	
Inne	B1.14.29	Inne (jakie?)	

Źródło: opracowanie IRMIR

Tab. 10. Lista poszukiwanych metod uspołeczniania strategii

Kategoria	Podkategoria		Uwagi/informacje
Informowanie	B1.15.1	WWW/BIP	
	B1.15.2	Tablice i słupy informacyjne	W urzędzie gminy, siedzibach jednostek gminnych, np. biurach jednostek pomocniczych, zarządach transportu publicznego
	B1.15.3	Plakaty, billboardy	Poza urzędem gminy i jednostkami gminnymi, np. w autobusach, w różnych punktach usługowych, w przestrzeni publicznej
	B1.15.4	Ulotki	
	B1.15.5	Informacje w mediach	Konferencje prasowe, ogłoszenia publikowane w prasie, także tej wydawanej przez samorząd
	B1.15.6	Inne (jakie?)	
Badanie	B1.15.7	Sonda uliczna	
	B1.15.8	Ankiety (papierowe/elektroniczne)	
	B1.15.9	IDI (wywiad indywidualny)	
	B1.15.10	FGI (wywiad grupowy)	
	B1.15.11	Badanie opinii publicznej	Tu chodzi o profesjonalne sondaże, a nie ankiety na stronach internetowych
	B1.15.12	Inne (jakie?)	
Udział obywateli (zasięganie opinii, praca nad rozwiązaniami, współdecydowanie)	B1.15.13	Tradycyjne spotkania	Np. dyskusja z zaproszonymi gośćmi. Albo inaczej: jest mówca, jest publiczność, nawet jeśli dochodzi do dyskusji, to raczej w wersji tradycyjnej, czyli zgłaszania się do głosu i wypowiedzi
	B1.15.14	Warsztaty i praca metodami aktywizacyjnymi	Pojedyncze wydarzenie lub ich cykl. Tu bym klasyfikował także tzw. „spacery badawcze”, które odbywają się zwykle z udziałem moderatora i zgodnie z przygotowanym scenariuszem
	B1.15.15	Zgłaszanie uwag pisemnych	W wersji papierowej i elektronicznie, z wykorzystaniem różnych formularzy, jak i w wersji bardziej swobodnej (np. mail lub list przesłany pocztą).
	B1.15.16	Zgłaszanie uwag ustnych poza spotkaniami	Np. w punktach konsultacyjnych, telefonicznie w trakcie dyżurów pracowników urzędu
	B1.15.17	Inne (jakie?)	
Opiniowanie i uzgodnienia	B1.15.18		Prośba o ustosunkowanie się innych instytucji/organizacji

Źródło: opracowanie IRMiR

LITERATURA

- Arnstein S.R., 2012, *Drabina partycypacji*, [w:] P.Sadura, J.Erbel (red.), *Partycypacja. Przewodnik Krytyki Politycznej*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa, 12–39.
- Bednarczyk Z., Jaworska J., Nosarzewski K., 2021, *Wrocław 2050. Wielodzielnicowe scenariusze przyszłości*, Wrocław.
- Dziemianowicz W., Szmigiel-Rawska K., Nowicka P., Dąbrowska A., 2012, *Planowanie strategiczne. Poradnik dla pracowników administracji publicznej*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.
- Dziemianowicz W., Cybulska M., 2019, *Partycypacja społeczności lokalnej w procesie tworzenia strategii rozwoju – na przykładzie miast wojewódzkich w Polsce*, *Prace i Studia Geograficzne*, 64 (3), 161–180.
- Frączkiewicz-Wronka A., Szemiako Ł., Gutta K., 2017, *Barometr rozwoju instytucjonalnego jednostek samorządu terytorialnego*, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, Gdańsk.
- Grant Thornton, 2020, *Strategie rozwoju samorządów w Polsce*. Dostępne na: <https://grantthornton.pl/wp-content/uploads/2020/10/Strategie-rozwoju-JST-RAPORT-Grant-Thornton-26-10-2020-1.pdf> [data dostępu: 6.10.2022].
- Hoinkis D., Cieplak J., Machowski T., Odzimek W., 2021, *Strategia rozwoju gminy. Poradnik praktyczny*, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, Warszawa.
- Janas K., Jarczewski W., 2019, *Nowa krajowa polityka miejska – model globalizacyjno-redystrybucyjny*, [w:] K.Janas (red.), *Raport roboczy grupy eksperckiej kongresu polityki miejskiej ds. nowej krajowej polityki miejskiej*, 26–38. Dostępne na: <https://bit.ly/33sgEPH> [data dostępu: 15.09.2020].
- Kłósowski W., Warda J., 2001, *Wyspy szans. Jak budować strategię rozwoju lokalnego?*, Warda&Kłósowski Consulting, Bielsko-Biała.
- Luber J., 2012, *Strategia Zintegrowanego Rozwoju Łodzi 2020+*. Dostępne na: <https://partycypacja-obywatelska.pl/strefa-wiedzy/przyklady-dzialan/konsultacje-dokumentow/strategia-zintegrowanego-rozwoju-lodzi-2020/> [data dostępu: 12.10.202].
- Piróg K., Leszczyńska B., Wolińska I., 2013a, *Barometr rozwoju instytucjonalnego jednostek samorządu terytorialnego*, Warszawa.
- Piróg K., Leszczyńska B., Wolińska I., 2013b, *Aneks statystyczny do raportu Barometr rozwoju instytucjonalnego jednostek samorządu terytorialnego*, Warszawa.
- Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)*, 2017, Ministerstwo Rozwoju, Departament Strategii Rozwoju, Warszawa. Dostępne na: <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/informacje-o-strategii-na-rzecz-odpowiedzialnego-rozwoju> [data dostępu: 10.08.2019].
- Sztando A., 2013, *Model procedury budowy strategii rozwoju jednostki samorządu terytorialnego*, *Biblioteka Regionalisty*, 13, 247–266. <https://doi.org/10.15611/br.2013.1.18>
- Urbaniak B., Bohdziewicz P., 2009, *Raport końcowy opracowany na zlecenie Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji, w ramach projektu pt. „Zdiagnozowanie potencjału administracji samorządowej, ocena potrzeb szkoleniowych kadr urzędów administracji samorządowej oraz przygotowanie profili kompetencyjnych kadr urzędów administracji samorządowej”*, Warszawa.

Krajowe akty prawne

Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. z 2023 r. poz. 40).

Ustawa z dnia 15 lipca 2020 r. o zmianie ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2020 r. poz. 1378).

Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz.U. z 2023 r. poz. 225 ze zm.).

Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. z 2022 r. poz. 1634 ze zm.).

Ustawa z dnia 28 kwietnia 2022 r. o zasadach realizacji zadań finansowanych ze środków europejskich w perspektywie finansowej 2021–2027 (Dz.U. z 2022 r. poz. 1079).

Europejskie akty prawne

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2021/1060 z dnia 24 czerwca 2021 r. ustanawiające wspólne przepisy dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego Plus, Funduszu Spójności, Funduszu na rzecz Sprawiedliwej Transformacji i Europejskiego Funduszu Morskiego, Rybackiego i Akwakultury, a także przepisy finansowe na potrzeby tych funduszy oraz na potrzeby Funduszu Azylu, Migracji i Integracji, Funduszu Bezpieczeństwa Wewnętrznego i Instrumentu Wsparcia Finansowego na rzecz Zarządzania Granicami i Polityki Wizowej

Materiały dotyczące miast

Tab. 11. Spis materiałów wykorzystanych w trakcie analizy planowania strategicznego w miastach

Miasto	Materiały
Bydgoszcz	<p>Adres strony: http://www.strategia.bydgoszcz.pl</p> <p>Analizowana strategia i materiały towarzyszące:</p> <p><i>Bydgoszcz w liczbach 2017</i>, Bydgoszcz.</p> <p><i>Decydujemy razem. Bydgoszcz 2030 – strategia 2.0. Podstawowe założenia procesu aktualizacji Strategii Rozwoju Bydgoszczy</i>, 2017, Bydgoszcz.</p> <p><i>Diagnoza Miasta Bydgoszczy w latach 2011–2015</i>, 2017, Bydgoszcz.</p> <p><i>Informacja o sytuacji społeczno-gospodarczej Bydgoszczy w 2016 r.</i>, 2017, Bydgoszcz.</p> <p><i>Raport z konferencji Decydujemy razem. Bydgoszcz 2030 – strategia 2.0 wraz z odniesieniem do zgłoszonych w trakcie dyskusji uwag i wniosków</i>, 2017, Bydgoszcz.</p> <p><i>Raport z konsultacji społecznych dotyczących aktualizacji Strategii Rozwoju Bydgoszczy</i>, 2018, Bydgoszcz.</p> <p><i>Raport z konsultacji społecznych projektu dokumentu „Bydgoszcz 2030. Strategia Rozwoju</i>, 2020, Bydgoszcz.</p> <p><i>Raport ze spotkań z mieszkańcami. Aktualizacja Strategii Rozwoju Bydgoszczy do 2030 roku</i>, 2018, Bydgoszcz.</p> <p>ResPublic, 2017, <i>Raport z badania opinii mieszkańców Bydgoszczy. Aktualizacja Strategii Rozwoju Bydgoszczy do 2030</i>.</p> <p>Uchwała nr XLIVIII/1045/13 Rady Miasta Bydgoszczy z dnia 27 listopada 2013 r. w sprawie „Strategii Rozwoju Bydgoszczy do 2030 roku”.</p> <p>Uchwała nr XXIV/603/20 Rady Miasta Bydgoszcz z dnia 27 maja 2020 r. w sprawie przyjęcia dokumentu „Bydgoszcz 2030. Strategia rozwoju”.</p>

Miasto	Materiały
Bydgoszcz	<p>Zarządzenie nr 497/2017 Prezydenta Miasta Bydgoszczy z dnia 4 września 2017 r. w sprawie przeprowadzenia procesu aktualizacji Strategii Rozwoju Bydgoszczy.</p> <p>Zarządzenie nr 544/2017 Prezydenta Miasta Bydgoszczy z dnia 28 września 2017 r. w sprawie przeprowadzenia na terenie miasta Bydgoszczy konsultacji społecznych dotyczących aktualizacji Strategii Rozwoju Bydgoszczy.</p> <p>Zarządzenie nr 450/2020 Prezydenta Miasta Bydgoszczy z dnia 3 sierpnia 2020 r. w sprawie wdrażania i monitorowania dokumentu pn. „Bydgoszcz 2030. Strategia rozwoju”.</p> <p>Raporty o stanie gminy: <i>Raport o stanie miasta Bydgoszczy za 2020 rok.</i> <i>Raport o stanie miasta Bydgoszczy za 2021 rok.</i></p> <p>Inne dokumenty: Uchwała nr L/756/09 Rady Miasta Bydgoszczy z dnia 15 lipca 2009 r. w sprawie Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Bydgoszczy. Uchwała nr XIX/449/19 Rady Miasta Bydgoszczy z dnia 18 grudnia 2019 r. w sprawie uchwalenia budżetu miasta na 2020 rok. Uchwała nr XXXI/758/2020 Rady Miasta Bydgoszczy z dnia 16 grudnia 2020 r. w sprawie uchwalenia budżetu miasta na 2021 rok. Uchwała nr XLVIII/1014/21 Rady Miasta Bydgoszczy z dnia 15 grudnia 2021 r. w sprawie uchwalenia budżetu miasta na 2022 rok. Uchwała nr XIX/450/19 Rady Miasta Bydgoszczy z dnia 18 grudnia 2019 r. w sprawie wieloletniej prognozy finansowej Miasta Bydgoszczy. Uchwała nr XXXI/759/20 Rady Miasta Bydgoszczy z dnia 16 grudnia 2020 r. w sprawie wieloletniej prognozy finansowej Miasta Bydgoszczy. Uchwała nr XLVIII/1015/21 Rady Miasta Bydgoszczy z dnia 15 grudnia 2021 r. w sprawie wieloletniej prognozy finansowej Miasta Bydgoszczy.</p>
Chełm	<p>Adres strony: https://umchelm.bip.lubelskie.pl</p> <p>Analizowana strategia i materiały towarzyszące: Uchwała nr XXXVII/340/09 Rady Miasta Chełm z dnia 25 czerwca 2009 r. w sprawie przyjęcia „Strategii Rozwoju Miasta Chełm na lata 2009–2015”.</p> <p>Uchwała nr IX/96/15 Rady Miasta Chełm z dnia 02 września 2015 r. w sprawie przyjęcia „Strategii Rozwoju Miasta Chełm. Aktualizacja na lata 2015–2020 z perspektywą do roku 2030”.</p> <p>Zarządzenie nr 1217/14 Prezydenta Miasta Chełm z dnia 8 października 2014 r. w sprawie powołania zespołu zadaniowego ds. aktualizacji do 2020 roku „Strategii Rozwoju Miasta Chełm na lata 2009–2015” z projekcją do roku 2030.</p> <p>Raporty o stanie gminy: <i>Raport o stanie Miasta Chełm za 2018 rok, 2019.</i> <i>Raport o stanie Miasta Chełm za 2019 rok, 2020.</i> <i>Raport o stanie Miasta Chełm za 2020 rok, 2021.</i> <i>Raport o stanie Miasta Chełm za 2021 rok, 2022.</i></p> <p>Inne dokumenty: Uchwała nr XLVI/369/21 Rady Miasta Chełm z dnia 30 września 2021 r. w sprawie zmiany „Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego Miasta Chełm”.</p> <p>Uchwała nr IV/23/14 Rady Miasta Chełm z dnia 30 grudnia 2014 r. w sprawie budżetu miasta Chełm na rok 2015.</p> <p>Uchwała nr XIV/144/15 Rady Miasta Chełm z dnia 22 grudnia 2015 r. w sprawie budżetu miasta Chełm na rok 2016.</p> <p>Uchwała nr XXIII/253/16 Rady Miasta Chełm z dnia 29 grudnia 2016 r. w sprawie budżetu miasta Chełm na rok 2017.</p> <p>Uchwała nr XXXIV/395/17 Rady Miasta Chełm z dnia 28 grudnia 2017 r. w sprawie budżetu miasta Chełm na rok 2018.</p> <p>Uchwała nr IV/32/18 Rady Miasta Chełm z dnia 28 grudnia 2018 r. w sprawie budżetu miasta Chełm na rok 2019.</p> <p>Uchwała nr XXI/178/20 Rady Miasta Chełm z dnia 31 stycznia 2020 r. w sprawie budżetu miasta Chełm na rok 2020.</p>

Miasto	Materiały
Chełm	<p>Uchwała nr IV/24/14 Rady Miasta Chełm z dnia 30 grudnia 2014 r. w sprawie wieloletniej prognozy finansowej miasta Chełm.</p> <p>Uchwała nr XIV/145/15 Rady Miasta Chełm z dnia 22 grudnia 2015 r. w sprawie wieloletniej prognozy finansowej miasta Chełm.</p> <p>Uchwała nr XXIII/254/16 Rady Miasta Chełm z dnia 29 grudnia 2016 r. w sprawie wieloletniej prognozy finansowej miasta Chełm.</p> <p>Uchwała nr XXXIV/396/17 Rady Miasta Chełm z dnia 28 grudnia 2017 r. w sprawie wieloletniej prognozy finansowej miasta Chełm.</p> <p>Uchwała nr IV/33/18 Rady Miasta Chełm z dnia 28 grudnia 2018 r. w sprawie wieloletniej prognozy finansowej miasta Chełm.</p> <p>Uchwała nr XXI/177/20 Rady Miasta Chełm z dnia 31 stycznia 2020 r. w sprawie wieloletniej prognozy finansowej miasta Chełm.</p>
Chrzanów	<p>Adres strony: https://chrzanow.pl/urząd-miejski/strategia-gminy.html</p> <p>Analizowana strategia i materiały towarzyszące:</p> <p>Uchwała nr XXXII/305/05 Rady Miejskiej w Chrzanowie z dnia 25 stycznia 2005 r. w sprawie: przyjęcia „Strategii Rozwoju Gminy Chrzanów na lata 2004–2015”.</p> <p>Uchwała nr XVIIII/140/2016 Rady Miejskiej w Chrzanowie z dnia 29 marca 2016 r. o przyjęciu programu gospodarczego pn. „Strategia Rozwoju Gminy Chrzanów na lata 2016–2023”.</p> <p>Uchwała nr IX/68/2015 Rady Miejskiej w Chrzanowie z dnia 30 czerwca 2015 r. o przystąpieniu do opracowania programu gospodarczego pod nazwą „Strategia Rozwoju Gminy Chrzanów na lata 2016–2023”.</p> <p>Zarządzenie nr 588/2015 Burmistrza Miasta Chrzanowa z dnia 6 października 2015 r. w sprawie: powołania Konwentu Strategicznego do opracowania „Strategii Rozwoju Gminy Chrzanów na lata 2016–2023”.</p> <p>Raporty o stanie gminy:</p> <p><i>Raport o stanie Gminy Chrzanów za rok 2018.</i></p> <p><i>Raport o stanie Gminy Chrzanów za 2019 r., 2020, Chrzanów.</i></p> <p><i>Raport o stanie gminy Chrzanów za 2020 r., 2021, Chrzanów.</i></p> <p><i>Raport o stanie gminy Chrzanów za 2021 r., 2022, Chrzanów.</i></p> <p>Inne dokumenty:</p> <p>Uchwała nr XXXVI/374/2021 Rady Miejskiej w Chrzanowie z dnia 26 października 2021 r. w sprawie uchwalenia Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego Gminy Chrzanów.</p> <p>Uchwała nr XVI/131/2016 Rady Miejskiej w Chrzanowie z dnia 26 stycznia 2016 r. Budżet Gminy Chrzanów na rok 2016.</p> <p>Uchwała nr XXVI/231/2016 Rady Miejskiej w Chrzanowie z dnia 29 grudnia 2016 r. Budżet Gminy Chrzanów na rok 2017.</p> <p>Uchwała nr XXXVII/371/2017 Rady Miejskiej w Chrzanowie z dnia 28 grudnia 2017 r. Budżet Gminy Chrzanów na rok 2018.</p> <p>Uchwała nr III/11/2018 Rady Miejskiej w Chrzanowie z dnia 27 grudnia 2018 r. Budżet Gminy Chrzanów na rok 2019.</p> <p>Uchwała nr XV/160/2020 Rady Miejskiej w Chrzanowie z dnia 14 stycznia 2020 r. Budżet Gminy Chrzanów na rok 2020.</p> <p>Uchwała nr XXVII/271/2020 z dnia 29 grudnia 2020 r. Budżet Gminy Chrzanów na rok 2021.</p> <p>Uchwała nr XXXIX/405/2021 Rady Miejskiej w Chrzanowie z dnia 28 grudnia 2021 r. Budżet Gminy Chrzanów na rok 2022.</p> <p>Uchwała nr XXVI/230/2016 Rady Miejskiej w Chrzanowie z dnia 29 grudnia 2016 roku o przyjęciu wieloletniej prognozy finansowej.</p> <p>Uchwała nr XXXVII/370/2017 Rady Miejskiej w Chrzanowie z dnia 28 grudnia 2017 roku o przyjęciu wieloletniej prognozy finansowej.</p> <p>Uchwała nr III/10/2018 Rady Miejskiej w Chrzanowie z dnia 27 grudnia 2018 roku o przyjęciu wieloletniej prognozy finansowej.</p> <p>Uchwała nr XV/159/2020 Rady Miejskiej w Chrzanowie z dnia 14 stycznia 2020 roku o przyjęciu wieloletniej prognozy finansowej.</p> <p>Uchwała nr XXVII/270/2020 Rady Miejskiej w Chrzanowie z dnia 29 grudnia 2020 roku o przyjęciu wieloletniej prognozy finansowej.</p> <p>Uchwała nr XXXIX/404/2021 Rady Miejskiej w Chrzanowie z dnia 28 grudnia 2021 roku o przyjęciu wieloletniej prognozy finansowej.</p>

Miasto	Materiały
Gdańsk	<p>Adres strony: https://www.gdansk.pl/strategia</p> <p>Analizowana strategia i materiały towarzyszące: <i>Gdańsk 2003–2012. Trendy społeczno-gospodarcze.</i> Nowicki M. i in., 2015, <i>Gdańsk 2030 Plus Strategia Rozwoju Miasta. Diagnozy do programów operacyjnych</i>, Urząd Miasta w Gdańsku, Gdańsk. Paluch M. i in., 2015, <i>Gdańsk. Programy operacyjne 2023</i>, Urząd Miejski w Gdańsku, Gdańsk. <i>Podsumowania ze spotkań z interesariuszami.</i> <i>Strategia Rozwoju Gdańska 2030 Plus. Podsumowanie warsztatu nt. wizji rozwoju Gdańska</i>, 2014, Gdańsk. <i>Postrzeżenie miasta oraz zmian rozwojowych zachodzących w mieście przez mieszkańców Gdańska.</i> <i>Raporty z realizacji programów operacyjnych.</i> Uchwała nr xxxiii/1011/04 Rady Miasta Gdańska z dnia 22 grudnia 2004 roku w sprawie: w sprawie przyjęcia programu rozwoju gminy Gdańsk zawartego w dokumencie „Strategia Rozwoju Gdańska do roku 2015”. Uchwała Rady Miasta Gdańska nr xxv/516/12 z dnia 23 kwietnia 2012 r. w sprawie zmiany programu rozwoju gminy Gdańsk zawartego w dokumencie „Strategia Rozwoju Gdańska”. Uchwała nr L/1132/14 Rady Miasta Gdańska z dnia 27 marca 2014 r. w sprawie przeprowadzenia na terenie Miasta Gdańska konsultacji społecznych projektu dokumentu Gdańsk 2030 Plus Strategia Rozwoju Miasta. Uchwała nr LVII/1327/14 Rady Miasta Gdańska z dnia 25 września 2014 roku w sprawie „Gdańsk 2030 Plus Strategia Rozwoju Miasta”. Uchwała nr XVII/514/15 Rady Miasta Gdańska z dnia 17 grudnia 2015 roku w sprawie przyjęcia dokumentu pn. „Gdańsk Programy Operacyjne 2023”. Zarządzenie nr 1082/13 Prezydenta Miasta Gdańska z dnia 9 sierpnia 2013 r. zmieniające zarządzenie w sprawie powołania Rady Programowej Strategii Rozwoju Gdańska 2030 Plus (SRG 2030 Plus). Zarządzenie nr 1331/13 Prezydenta Miasta Gdańska z dnia 27 września 2013 r. zmieniające zarządzenie w sprawie powołania Zespołu Roboczego ds. strategii Rozwoju Gdańska 2030 Plus (SRG 2030 Plus). Zarządzenie nr 193/14 Prezydenta Miasta Gdańska z dnia 21 lutego 2014 r. zmieniające Zarządzenie w sprawie: powołania Zespołu Roboczego ds. Strategii Rozwoju Gdańska 2030 Plus (SRG 2030 Plus). Zarządzenie nr 577/14 Prezydenta Miasta Gdańska z dnia 12 maja 2014 r. w sprawie: powołania Zespołu ds. konsultacji społecznych projektu dokumentu Gdańsk 2030 Plus Strategia Rozwoju Miasta, ustanowienia Regulaminu konsultacji społecznych projektu dokumentu Gdańsk 2030 Plus Strategia Rozwoju Miasta, ustanowienia Regulaminu Zespołu ds. konsultacji społecznych projektu dokumentu Gdańsk 2030 Plus Strategia Rozwoju Miasta oraz wzoru Formularza konsultacyjnego projektu dokumentu Gdańsk 2030 Plus Strategia Rozwoju Miasta.</p> <p>Raporty o stanie gminy: <i>Raport o stanie Miasta Gdańska za 2018 rok.</i> <i>Raport o stanie Miasta Gdańska za rok 2019.</i> <i>Raport o stanie Miasta Gdańska za 2020 rok.</i> <i>Raport o stanie Miasta Gdańska za 2021 rok.</i></p> <p>Inne dokumenty: Uchwała nr LI/1506/18 Rady Miasta Gdańska z dnia 23 kwietnia 2018 r. w sprawie uchwalenia Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Gdańska. Uchwała nr XLVII/1040/13 Rady Miasta Gdańska z dnia 16 grudnia 2013 r. w sprawie uchwalenia budżetu Miasta Gdańska na 2014 rok. Uchwała nr IV/7/14 Rady Miasta Gdańska z dnia 18 grudnia 2014 r. w sprawie uchwalenia budżetu Miasta Gdańska na 2015 rok. Uchwała nr XVII/502/15 Rady Miasta Gdańska z dnia 17 grudnia 2015 r. w sprawie uchwalenia budżetu Miasta Gdańska na 2016 rok. Uchwała nr xxxii/879/16 Rady Miasta Gdańska z dnia 19 grudnia 2016 r. w sprawie uchwalenia budżetu Miasta Gdańska na 2017 rok. Uchwała nr xxvi/1358/17 Rady Miasta Gdańska z dnia 18 grudnia 2017 r. w sprawie uchwalenia budżetu Miasta Gdańska na 2018 rok. Uchwała nr III/7/18 Rady Miasta Gdańska z dnia 11 grudnia 2018 r. w sprawie uchwalenia budżetu Miasta Gdańska na 2019 rok. Uchwała nr xxxi/793/20 Rady Miasta Gdańska z dnia 17 grudnia 2020 r. w sprawie uchwalenia budżetu Miasta Gdańska na 2021 rok.</p>

Miasto	Materiały
Gdańsk	<p>Uchwała nr XVIII/435/19 Rady Miasta Gdańska z dnia 19 grudnia 2019 r. w sprawie uchwalenia budżetu Miasta Gdańska na 2020 rok.</p> <p>Uchwała nr XLVII/1039/13 Rady Miasta Gdańska z dnia 16 grudnia 2013 r. w sprawie przyjęcia Wieloletniej Prognozy Finansowej Gminy Miasta Gdańska na lata 2014–2040.</p> <p>Uchwała nr IV/6/14 Rady Miasta Gdańska z dnia 18 grudnia 2014 r. w sprawie przyjęcia Wieloletniej Prognozy Finansowej Gminy Miasta Gdańska na lata 2015–2040.</p> <p>Uchwała nr XVII/501/15 Rady Miasta Gdańska z dnia 17 grudnia 2015 r. w sprawie przyjęcia Wieloletniej Prognozy Finansowej Gminy Miasta Gdańska.</p> <p>Uchwała nr XXXII/878/16 Rady Miasta Gdańska z dnia 19 grudnia 2016 r. w sprawie przyjęcia Wieloletniej Prognozy Finansowej Gminy Miasta Gdańska.</p> <p>Uchwała nr XLVI/1357/17 Rady Miasta Gdańska z dnia 18 grudnia 2017 r. w sprawie przyjęcia Wieloletniej Prognozy Finansowej Gminy Miasta Gdańska.</p> <p>Uchwała nr III/6/18 Rady Miasta Gdańska z dnia 11 grudnia 2018 r. w sprawie przyjęcia Wieloletniej Prognozy Finansowej Gminy Miasta Gdańska.</p> <p>Uchwała nr XVIII/434/19 Rady Miasta Gdańska z dnia 19 grudnia 2019 r. w sprawie przyjęcia Wieloletniej prognozy Finansowej Gminy Miasta Gdańska.</p> <p>Uchwała nr XXXI/792/20 Rady Miasta Gdańska z dnia 17 grudnia 2020 r. w sprawie przyjęcia Wieloletniej Prognozy Finansowej Gminy Miasta Gdańska.</p>
Gdynia	<p>Adres strony: http://2030.gdynia.pl</p> <p>Analizowana strategia i materiały towarzyszące:</p> <p><i>Gdynia 2030. Spotkania z przedsiębiorcami. Raport</i>, Wydział Strategii, Urząd Miasta Gdyni.</p> <p><i>Moja Gdynia 2030 badanie ankietowe. Opracowanie wyników</i>, Wydział Strategii, Urząd Miasta Gdyni.</p> <p><i>Moja Gdynia 2030. Spotkania z mieszkańcami. Raport</i>, Wydział Strategii, Urząd Miasta Gdyni.</p> <p><i>Raport końcowy z konsultacji społecznych projektu dokumentu Strategia Rozwoju Miasta Gdyni 2030</i>, Wydział Strategii, Urząd Miasta Gdyni.</p> <p>Uchwała nr IX/182/03 Rady Miasta Gdyni z dnia 25 czerwca 2003 roku w sprawie: przyjęcia aktualizacji „Strategii Rozwoju Gdyni”.</p> <p>Uchwała nr XXVIII/683/17 Rady Miasta Gdyni z dnia 1 lutego 2017 r. w sprawie przeprowadzenia konsultacji społecznych projektu dokumentu Strategia Rozwoju Miasta Gdyni 2030.</p> <p>Uchwała nr XXXI/768/17 Rady Miasta Gdyni z dnia 26 kwietnia 2017 r. w sprawie przyjęcia „Strategii Rozwoju Miasta Gdyni 2030”.</p> <p>Raporty o stanie gminy:</p> <p><i>Raport o stanie miasta Gdyni 2018, 2019</i>, Gdynia.</p> <p><i>Raport o stanie miasta Gdyni 2019, 2020</i>, Gdynia.</p> <p><i>Raport o stanie miasta Gdyni za rok 2020, 2021</i>, Gdynia.</p> <p>Inne dokumenty:</p> <p>Uchwała nr XI/190/15 Rady Miasta Gdyni z dnia 26 sierpnia 2015 r. w sprawie: uchwalenia zmiany Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego Gdyni.</p> <p>Uchwała nr XI/342/19 Rady Miasta Gdyni z dnia 28 sierpnia 2019 r. w sprawie uchwalenia Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego Gdyni.</p> <p>Uchwała nr XXVII/654/16 Rady Miasta Gdyni z dnia 21 grudnia 2016 r. uchwalenia budżetu miasta Gdyni na 2017 rok.</p> <p>Uchwała nr XXXVIII/1079/17 Rady Miasta Gdyni z dnia 20 grudnia 2017 r. uchwalenia budżetu miasta Gdyni na 2018 rok.</p> <p>Uchwała nr IV/52/18 Rady Miasta Gdyni z dnia 19 grudnia w sprawie uchwalenia budżetu miasta Gdyni na 2019 rok.</p> <p>Uchwała nr XV/496/19 Rady Miasta Gdyni z dnia 18 grudnia 2019 r. w sprawie uchwalenia budżetu miasta Gdyni na 2020 rok.</p> <p>Uchwała nr XXV/830/20 Rady Miasta Gdyni z dnia 23 grudnia 2020 r. w sprawie uchwalenia budżetu miasta Gdyni na 2021 rok.</p> <p>Uchwała nr XXXVI/1173/21 Rady Miasta Gdyni z dnia 22 grudnia 2021 r. w sprawie uchwalenia budżetu miasta Gdyni na 2022 rok.</p> <p>Uchwała nr XXVII/655/16 Rady Miasta Gdyni z dnia 21 grudnia 2016 r. w sprawie: Wieloletniej Prognozy Finansowej dla Miasta Gdyni na lata 2017–2033.</p> <p>Uchwała nr XXXVIII/1080/17 Rady Miasta Gdyni z dnia 20 grudnia 2017 r. w sprawie: Wieloletniej Prognozy Finansowej dla Miasta Gdyni na lata 2018–2033.</p>

Miasto	Materiały
Gdynia	<p>Uchwała nr IV/53/18 Rady Miasta Gdyni z dnia 19 grudnia 2018 r. w sprawie: Wieloletniej Prognozy Finansowej dla Miasta Gdyni na lata 2019–2033.</p> <p>Uchwała nr XV/497/19 Rady Miasta Gdyni z dnia 18 grudnia 2019 r. w sprawie: Wieloletniej Prognozy Finansowej dla Miasta Gdyni na lata 2020–2034.</p> <p>Uchwała nr XXV/831/20 Rady Miasta Gdyni z dnia 23 grudnia 2020 r. w sprawie: Wieloletniej Prognozy Finansowej dla Miasta Gdyni na lata 2021–2034.</p> <p>Uchwała nr XXXVI/117/21 Rady Miasta Gdyni z dnia 22 grudnia 2021 r. w sprawie: Wieloletniej prognozy Finansowej dla Miasta Gdyni na lata 2022–2035.</p>
Jelenia Góra	<p>Adres strony: https://miasto.jeleniagora.pl/content/strategia-rozwoju-miasta-jeleniej-g%C3%B3ry-na-lata-2014-2025</p> <p>Analizowana strategia i materiały towarzyszące:</p> <p>ResPublic, 2014, <i>Diagnoza społeczno-gospodarcza Miasta Jeleniej Góry – analiza jakościowa. Zeszyt II</i>, Jelenia Góra.</p> <p>ResPublic, 2013, <i>Diagnoza społeczno-gospodarcza Miasta Jeleniej Góry. Zeszyt I</i>, Jelenia Góra.</p> <p>ResPublic, 2014, Wdrożenie, monitorowanie i ewaluacja Strategii rozwoju Miasta Jeleniej Góry na lata 2014–2025. Zeszyt III, Jelenia Góra.</p> <p><i>Sprawozdanie z realizacji Strategii rozwoju Miasta Jeleniej Góry na lata 2014–2025 – raport z ewaluacji Strategii za lata 2016–2018</i>, 2019, Wydział Rozwoju Miasta, Urząd Miasta Jelenia Góra, Jelenia Góra.</p> <p><i>Sprawozdanie z realizacji Strategii rozwoju Miasta Jeleniej Góry na lata 2014–2025 – raport z ewaluacji Strategii za lata 2019–2021</i>, 2022, Wydział Rozwoju Miasta, Urząd Miasta Jelenia Góra, Jelenia Góra.</p> <p><i>Sprawozdanie z realizacji Strategii rozwoju Miasta Jeleniej Góry na lata 2014–2025 – raport roczny za 2019 rok</i>, 2020, Wydział Rozwoju Miasta, Urząd Miasta Jelenia Góra, Jelenia Góra.</p> <p><i>Sprawozdanie z realizacji Strategii rozwoju Miasta Jeleniej Góry na lata 2014–2025 – raport roczny za 2020 rok</i>, 2021, Wydział Rozwoju Miasta, Urząd Miasta Jelenia Góra, Jelenia Góra.</p> <p>Uchwała nr 302/XXIV/2004 Rady Miejskiej Jeleniej Góry z dnia 28 września 2004 roku w sprawie uchwalenia „Strategii Rozwoju Jeleniej Góry na lata 2004–2015”.</p> <p>Uchwała nr 574.LXI.2014 Rady Miejskiej Jeleniej Góry z dnia 10 listopada 2014 r. w sprawie Strategii rozwoju Miasta Jeleniej Góry na lata 2014–2025.</p> <p>Zarządzenie nr 0050.2037.2014.vi Prezydenta Miasta Jeleniej Góry z dnia 20 listopada 2014 r. w sprawie zasad wdrożenia, monitorowania i ewaluacji Strategii rozwoju Miasta Jeleniej Góry na lata 2014–2025.</p> <p>Zarządzenie nr 0050.991.2017.vii Prezydenta Miasta Jeleniej Góry z dnia 26 kwietnia 2017 r. w sprawie zmiany Zarządzenia nr 0050.2037.2014.vi Prezydenta Miasta Jeleniej Góry z dnia 20 listopada 2014 r. w sprawie zasad wdrożenia, monitorowania i ewaluacji Strategii rozwoju Miasta Jeleniej Góry na lata 2014 – 2025.</p> <p>Zielone Oko, 2014, <i>Prognoza Oddziaływania na środowisko projektu „Strategii Rozwoju Miasta Jeleniej Góry na lata 2014–2025”</i>, Świdnica.</p> <p>Raporty o stanie gminy za lata 2018–2021.</p> <p>Inne dokumenty:</p> <p>Uchwała nr 383.XXXVIII.2013 Rady Miejskiej Jeleniej Góry z dnia 28 maja 2013 r. w sprawie uchwalenia zmian w studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Jelenia Góra.</p> <p>Uchwała nr 245.XXXIV.2016 Rady Miejskiej Jeleniej Góry z dnia 8 listopada 2016 r. w sprawie uchwalenia studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Jelenia Góra.</p> <p>Uchwały budżetowe Miasta Jeleniej Góry na lata 2014–2022.</p> <p>Wieloletnie prognozy finansowe Miasta Jeleniej Góry na lata 2014–2034.</p>
Katowice	<p>Adres strony: https://katowice.eu/dla-mieszka%C5%84ca/strategie-i-raporty/strategia-rozwoju-miasta-2030</p> <p>Analizowana strategia i dokumenty towarzyszące:</p> <p>Klasik A., Kuźnik F., Drobniak A., 2013, <i>Stopień realizacji i aktualności Strategii rozwoju miasta „Katowice 2020”</i>, Katowice.</p> <p><i>Raport końcowy z konsultacji społecznych dla aktualizacji dokumentu pn. „Strategia Rozwoju Miasta Katowice 2020”</i>, 2015, Katowice.</p> <p>Uchwała nr LI/1068/05 Rady Miasta Katowice z dnia 19 grudnia 2005 r. w sprawie strategii rozwoju miasta Katowice.</p>

Miasto	Materiały
Katowice	<p>Uchwała nr XIX/365/15 Rady Miasta Katowice z dnia 17 grudnia 2015 r. w sprawie przyjęcia Strategii Rozwoju Miasta „Katowice 2030”.</p> <p>Zarządzenie nr 132/2015 Prezydenta Miasta Katowice z dnia 20 marca 2015 w sprawie przeprowadzenia konsultacji społecznych dla aktualizacji dokumentu pn. „Strategia Rozwoju Miasta Katowice 2020”.</p> <p>Raporty o stanie gminy za lata 2018–2020.</p> <p>Inne dokumenty:</p> <p>Uchwała nr XXI/483/12 Rady Miasta Katowice z dnia 25 kwietnia 2012 r. w sprawie uchwalenia „Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Katowice” – II edycja.</p> <p>Uchwały budżetowe miasta Katowice na lata 2015–2022.</p> <p>Wieloletnie prognozy finansowe miasta Katowice na lata 2015–2045.</p>
Kraków	<p>Adres strony: https://strategia.krakow.pl/252788,artykul, strategia_rozwoju_krakowa.html</p> <p>Analizowana strategia i dokumenty towarzyszące:</p> <p>CEM Instytut Badań Rynku i Opinii Publicznej, <i>Mieszkańcy Krakowa. Opinie na temat życia w mieście. Wyniki badania opinii publicznej przeprowadzonego wśród mieszkańców Krakowa, 2013, Kraków.</i></p> <p><i>Diagnoza i analiza SWOT dla Strategii Rozwoju Krakowa, Kraków.</i></p> <p><i>Diagnozy dla obszarów strategicznych.</i></p> <p>Ecorys Polska, 2022, <i>Raport Badawczy – Ewaluacja „Strategii Rozwoju Krakowa. Tu chcę żyć. Kraków 2030”.</i></p> <p><i>Plan Strategiczny dla Strategii Rozwoju Krakowa, 2014, Kraków.</i></p> <p>Raporty z realizacji Strategii Rozwoju Krakowa. Tu chcę żyć. Kraków 2030 za lata 2018–2021.</p> <p>Sprawozdania ze spotkań zespołów obszarów strategicznych.</p> <p>Uchwała nr LXXV/742/05 Rady Miasta Krakowa z dnia 13 kwietnia 2005 r. w sprawie przyjęcia Strategii Rozwoju Krakowa.</p> <p>Uchwała nr XCIV/2449/18 Rady Miasta Krakowa z dnia 7 lutego 2018 r. w sprawie przyjęcia dokumentu „Strategia Rozwoju Krakowa. Tu chcę żyć. Kraków 2030”.</p> <p>Zarządzenie nr 2180/2013 Prezydenta Miasta Krakowa z dnia 23.07.2013 r. w sprawie aktualizacji Strategii Rozwoju Krakowa.</p> <p>Zarządzenie nr 2943/2017 Prezydenta Miasta Krakowa z dnia 03.11.2017 r. w sprawie przyjęcia „Instrukcji opracowywania programów”.</p> <p>Zarządzenie nr 3154/2018 Prezydenta Miasta Krakowa z dnia 23.11.2018 r. w sprawie realizacji „Strategii Rozwoju Krakowa. Tu chcę żyć. Kraków 2030”.</p> <p>Zarządzenie nr 2522/2021 Prezydenta Miasta Krakowa z dnia 7 września 2021 r. w sprawie powołania Rady Strategii.</p> <p>Raporty o stanie gminy za lata 2018–2020.</p> <p>Inne dokumenty:</p> <p>Uchwała nr CXII/1700/14 Rady Miasta Krakowa z dnia 9 lipca 2014 r. w sprawie uchwalenia zmiany Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Krakowa.</p> <p>Uchwały budżetowe Miasta Krakowa na lata 2019–2021.</p> <p>Wieloletnie Prognozy Finansowe Miasta Krakowa na lata 2019–2044.</p>
Łódź	<p>Adres strony: https://bip.uml.lodz.pl/miasto/dokumenty-strategiczne-miasta/</p> <p>Analizowana strategia i dokumenty towarzyszące:</p> <p><i>Stanowisko Prezydenta Miasta Łodzi w sprawie konsultacji społecznych projektu Strategii Zintegrowanego Rozwoju Łodzi 2020.</i></p> <p><i>Strategia Rozwoju Miasta Łódź 2020+. Diagnoza strategiczna.</i></p> <p>Uchwała nr XVI/277/99 Rady Miejskiej w Łodzi z dnia 2 czerwca 1999 r. w sprawie głównych założeń strategii rozwoju miasta Łodzi i podstawowych kierunków działania Zarządu Miasta w III kadencji.</p> <p>Uchwała nr LXXXIII/1454/10 Rady Miejskiej w Łodzi z dnia 31 marca 2010 r. w sprawie wprowadzenia Regulaminu Konsultacji Społecznych</p> <p>Uchwała nr XLIII/824/12 Rady Miejskiej w Łodzi z dnia 25 czerwca 2012 r. w sprawie przyjęcia „Strategii Zintegrowanego Rozwoju Łodzi 2020+”.</p> <p><i>Wyniki konsultacji społecznych projektu Strategii Zintegrowanego Rozwoju Łodzi 2020+ – podsumowanie.</i></p> <p>Zarządzenie nr 1555/VI/11 Prezydenta Miasta Łodzi z dnia 5 grudnia 2011 r. w sprawie przeprowadzenia konsultacji społecznych projektu Strategii Zintegrowanego Rozwoju Łodzi 2020+.</p>

Miasto	Materiały
Łódź	<p>Zarządzenie nr 3606/vi/12 Prezydenta Miasta Łodzi z dnia 31 grudnia 2012 r. w sprawie przyjęcia systemu wdrażania i monitorowania „Strategii Zintegrowanego Rozwoju Łodzi 2020+” oraz powołania Koordynatora Wdrażania Strategii.</p> <p>Raporty o stanie miasta Łodzi za lata 2012–2020.</p> <p>Inne dokumenty:</p> <p>Uchwała nr XCIX/1826/10 Rady Miejskiej w Łodzi z dnia 27 października 2010 w sprawie uchwalenia „Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Łodzi”.</p> <p>Uchwała nr LXIX/1753/18 Rady Miejskiej w Łodzi z dnia 28 marca 2018 r. w sprawie uchwalenia „Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Łodzi”.</p> <p>Uchwały budżetowe Miasta Łodzi na lata 2012–202.</p> <p>Wieloletnie Prognozy Finansowe Miasta Łodzi na lata 2012–2048.</p>
Nowy Sącz	<p>Adres strony: https://www.nowysacz.pl/strategia-rozwoju-miasta-nowy-sacz-2020</p> <p>Analizowana strategia i dokumenty towarzyszące:</p> <p>Raporty z realizacji strategii Nowego Sącza 2020+ za lata 2016–2021.</p> <p>Uchwała nr XXXVIII/443/2008 Rady Miasta Nowego Sącza z dnia 17 grudnia 2008 r., w sprawie „Strategii Rozwoju Nowego Sącza 2020”</p> <p>Uchwała nr XIX/209/2015 Rady Miasta Nowego Sącza z dnia 29 grudnia 2015 r. w sprawie: „Strategii Rozwoju Nowego Sącza 2020+.</p> <p>Raporty o stanie Miasta Nowego Sącza za lata 2018–2021.</p> <p>Inne dokumenty:</p> <p>Uchwała nr XLIV/431/2017 Rady Miasta Nowego Sącza z dnia 12 września 2017 r. w sprawie uchwalenia zmiany „Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Nowego Sącza”.</p> <p>Uchwały budżetowe Miasta Nowego Sącza na lata 2016–2022.</p> <p>Wieloletnie Prognozy Finansowe Miasta Nowego Sącza na lata 2016–2040.</p>
Olsztyn	<p>Adres strony: https://olsztyn.eu/gospodarka/dokumenty-strategiczne/strategia-rozwoju-miasta.html</p> <p>Analizowana strategia i dokumenty towarzyszące:</p> <p>Bukowiecka M-M., 2013, <i>Raport z konsultacji społecznych dla przedsięwzięcia opracowania dokumentu Strategia rozwoju Olsztyna 2014–2020</i>, Olsztyn</p> <p>Dziemianowicz W., Charkiewicz J., Dąbrowska A., Olszowiec K., 2013, <i>Olsztyn – diagnoza strategiczna</i>, Warszawa.</p> <p>EU-CONSULT, 2020, <i>Badanie ewaluacyjne Strategii rozwoju Miasta – Olsztyn 2020</i>, Gdańsk.</p> <p><i>Monitoring Strategii rozwoju Miasta – Olsztyn 2020 – raporty za lata 2014–2017.</i></p> <p>Szlachta J., 2012, <i>Analiza bieżących i oczekiwanych zmian uwarunkowań zewnętrznych wymagających uwzględnienia w aktualizowanej strategii rozwoju społeczno-gospodarczego Olsztyna, jako mających znaczenie dla określenia przyszłych kierunków rozwoju Miasta oraz determinujących realizację działań uznanych za priorytetowe</i>, Olsztyn.</p> <p>Uchwała nr LXVIII/860/06 Rady Miasta Olsztyna z dnia 27 września 2006 r. w sprawie: przyjęcia „Strategii Rozwoju Olsztyna na lata 2006–2020”.</p> <p>Uchwała nr XLV/752/2013 Rady Miasta Olsztyna z dnia 30 października 2013 r. w sprawie przyjęcia Strategii rozwoju Miasta – Olsztyn 2020.</p> <p>Zarządzenie nr 111 Prezydenta Olsztyna z dnia 17 marca 2014 r. w sprawie monitoringu Strategii rozwoju Miasta – Olsztyn 2020.</p> <p>Raporty o stanie Miasta Olsztyna za lata 2012–2017 oraz 2018–2020.</p> <p>Inne dokumenty:</p> <p>Uchwała nr XXXVII/660/13 Rady Miasta Olsztyna z dnia 15 maja 2013 r. o zmianie Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego Miasta Olsztyna.</p> <p>Uchwały budżetowe Miasta Olsztyna na lata 2012–2020.</p> <p>Wieloletnie Prognozy Finansowe Miasta Olsztyna na lata 2013–2040.</p>

Miasto	Materiały
Piła	<p>Adres strony: http://arch-bip-pila.mserwer.pl/content5aff.html?cms_id=417</p> <p>Analizowana strategia i dokumenty towarzyszące: <i>Informacja z konsultacji społecznych projektu Strategii rozwoju miasta Piły do 2035 roku.</i> Uchwała nr XLVI/591/14 Rady Miasta Piły z dnia 27 maja 2014 r. w sprawie przystąpienia do opracowania strategii rozwoju miasta Piły do 2035 roku. Uchwała nr XXIV/379/16 Rady Miasta Piły z dnia 27 września 2016 roku w sprawie przyjęcia Strategii rozwoju miasta Piły do 2035. Zarządzenie nr 51 (140)16 Prezydenta Miasta Piły z dnia 17 maja 2016 r. w sprawie przeprowadzenia konsultacji społecznych projektu „Strategii rozwoju miasta Piły do 2035 roku” wraz z załącznikami: „Programem rozwoju miasta Piły do 2020 roku” (Załącznik nr 1) i „Prognozą oddziaływania na środowisko Strategii rozwoju miasta Piły do 2035 roku” (Załącznik nr 2) Zarządzenie nr 570 (139)16 Prezydenta Miasta Piły z dnia 17 maja 2016 r. w sprawie przeprowadzenia konsultacji i wyrażenia opinii przez Gminną Radę Działalności Pożytku Publicznego Miasta Piły w przedmiocie projektu Uchwały Rady Miasta Piły „w sprawie przyjęcia Strategii rozwoju miasta Piły do 2035 roku” wraz z załącznikami: „Programem rozwoju miasta Piły do 2020 roku” (Załącznik nr 1) i „Prognozą oddziaływania na środowisko Strategii rozwoju miasta Piły do 2035 roku” (Załącznik nr 2).</p> <p>Raporty o stanie miasta Piły za lata 2018–2021. Inne dokumenty: Uchwała nr VI/75/15 Rady Miasta Piły z dnia 31 marca 2015 r. w sprawie studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Piły. Uchwały budżetowe miasta Piły na lata 2017–2022. Wieloletnie Prognozy Finansowe Miasta Piły na lata 2017–2040.</p>
Płock	<p>Adres strony: http://rozwojmiasta.plock.eu/?page_id=1372</p> <p>Analizowana strategia i dokumenty towarzyszące: ResPublic, 2017, <i>Raport z badania opinii mieszkańców Płocka. Opracowanie Strategii Zrównoważonego Rozwoju Miasta Płocka do roku 2030.</i> ResPublic, 2017, <i>Raport z wynikami identyfikacji problemów i uwarunkowań rozwoju Płocka, Warszawa/Płock.</i> ResPublic, 2017, <i>Strategia Zrównoważonego Rozwoju Miasta Płocka do 2030 r. Diagnoza Miasta na tle jednostek porównawczych, Warszawa/Płock.</i> Sprawozdania z realizacji „Strategii Zrównoważonego Rozwoju Miasta Płocka do 2030 roku” za lata 2018–2020. Uchwała nr LXVIII/860/06 Rady Miasta Olsztyna z dnia 27 września 2006 r. w sprawie: przyjęcia „Strategii Rozwoju Olsztyna na lata 2006–2020”. Uchwała nr XLV/752/2013 Rady Miasta Olsztyna z dnia 30 października 2013 r. w sprawie przyjęcia Strategii rozwoju Miasta – Olsztyn 2020. Zarządzenie nr 3420/2017 Prezydenta Miasta Płocka z dnia 13 lipca 2017 roku W sprawie: przeprowadzenia konsultacji dotyczących opracowania nowej Strategii Zrównoważonego Rozwoju Miasta Płocka do 2030 roku. Zarządzenie nr 4025/2018 Prezydenta Miasta Płocka z dnia 22 lutego 2018 roku W sprawie: zmiany Zarządzenia nr 3420/2017 Prezydenta Miasta Płocka z dnia 13 lipca 2017 roku w sprawie przeprowadzenia konsultacji dotyczących opracowania nowej Strategii Zrównoważonego Rozwoju Miasta Płocka do 2030 roku. Zarządzenie nr 722/2019 Prezydenta Miasta Płocka z dnia 18 lipca 2019 roku w sprawie: realizacji oraz monitorowania, oceny i aktualizacji „Strategii Zrównoważonego Rozwoju Miasta Płocka do 2030 roku”. Zarządzenie nr 2456/2021 Prezydenta Miasta Płocka z dnia 24 czerwca 2021 roku w sprawie: realizacji oraz monitorowania, oceny i aktualizacji „Strategii Zrównoważonego Rozwoju Miasta Płocka do 2030 roku”. Zarządzenie nr 3416/2022 Prezydenta Miasta Płocka z dnia 21 czerwca 2022 roku w sprawie: realizacji oraz monitorowania, oceny i aktualizacji „Strategii Zrównoważonego Rozwoju Miasta Płocka do 2030 roku”.</p>

Miasto	Materiały
Płock	<p>Raporty o stanie Płocka za lata 2018–2022. Inne dokumenty: Uchwała nr 565/xxxi/2013 Rady Miasta Płocka z dnia 26 marca 2013 roku w sprawie uchwalenia zmiany Studium Uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Płocka. Uchwały budżetowe miasta Płocka na lata 2018–2022. Wieloletnie Prognozy Finansowe Gminy – Miasto Płock na lata 2019–2049.</p>
Poznań	<p>Adres strony: https://www.poznan.pl/mim/main/-, p,14886.html Analizowana strategia i dokumenty towarzyszące: Paradysz J., <i>Prognoza demograficzna dla poznańskich jednostek pomocniczych – osiedli do 2050 r.</i>, Wydział Rozwoju Miasta Urzędu Miasta Poznania. Raporty z monitoringu Strategii Rozwoju Miasta Poznania 2020+ za lata 2018–2020. <i>Sprawozdanie z przebiegu i wyników konsultacji projektu „Strategii Rozwoju Miasta Poznania 2020+”.</i> <i>Strategia Rozwoju Miasta Poznania 2020+. Diagnoza strategiczna Miasta Poznania.</i> Uchwała nr LX/929/v/2013 Rady Miasta Poznania z 10 grudnia 2013 r. w sprawie Strategii Rozwoju Miasta Poznania do roku 2030. Uchwała nr XL/708/v/2017 Rady Miasta Poznania z dnia 24 stycznia 2017 r. w sprawie Strategii Rozwoju Miasta Poznania 2020+. Zarządzenie nr 518/2010/P Prezydenta Miasta Poznania z dnia 13 września 2010 r. w sprawie powołania Komitetu Sterującego odpowiedzialnego za integrację procesu zarządzania strategicznego i wieloletniego planowania budżetowego. Zarządzenie nr 359/2011/P Prezydenta Miasta Poznania z dnia 14 czerwca 2011 r. w sprawie strategicznego zarządzania rozwojem miasta Poznania oraz wieloletniego planowania budżetowego. Zarządzenie nr 427/2015/P Prezydenta Miasta Poznania z dnia 25 czerwca 2015 r. w sprawie Zarządzenie nr 713/2016/P Prezydenta Miasta Poznania z dnia 7 października 2016 r. w sprawie przeprowadzenia na terenie miasta Poznania konsultacji społecznych dotyczących projektu „Strategii Rozwoju Miasta Poznania 2020+”. Zarządzenie nr 562/2018/P Prezydenta Miasta Poznania z dnia 2 sierpnia 2018 r. w sprawie Systemu Monitoringu Strategii Rozwoju Miasta Poznania 2020+. Zarządzenie nr 59/2019/P Prezydenta Miasta Poznania z dnia 28 stycznia 2019 r. zmieniające zarządzenie w sprawie powołania Komitetu Sterującego odpowiedzialnego za integrację procesu zarządzania strategicznego i wieloletniego planowania budżetowego. Raporty o stanie miasta Poznania za lata 2017–2020. Inne dokumenty: Uchwała nr LXXII/1137/2014 Rady Miasta Poznania z dnia 23 września 2014 r. w sprawie Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Poznania. Uchwały budżetowe Miasta Poznania na lata 2017–2022. Wieloletnie Prognozy Finansowe Miasta Poznania na lata 2017–2025.</p>
Rzeszów	<p>Adres strony: https://www.erzeszow.pl Analizowana strategia i dokumenty towarzyszące: <i>Obwieszczenie Prezydenta Miasta Rzeszowa o konsultacjach społecznych.</i> <i>Raport z konsultacji społecznych projektu „Strategii Rozwoju Miasta Rzeszowa do 2025 r.” wraz z Prognozą Oddziaływania na Środowisko.</i> Uchwała nr xxii/452/2016 Rady Miasta Rzeszowa z dnia 26 stycznia 2016 r. w sprawie przyjęcia Strategii Rozwoju Miasta Rzeszowa do roku 2025. Raporty o stanie Miasta Rzeszowa za lata 2018–2021. Inne dokumenty: Uchwały budżetowe Miasta Rzeszowa na lata 2015–2022. Wieloletnie Prognozy Finansowe Miasta Rzeszowa na lata 2015–2024.</p>

Miasto	Materiały
Sopot	<p>Adres strony: https://bip.sopot.pl/m,58,strategia-rozwoju-miasta.html</p> <p>Analizowana strategia i dokumenty towarzyszące: Nowicki M. (red.), 2012, <i>Sopot diagnoza społeczna i gospodarcza</i>, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Sopot. Uchwała nr xxxiiii/523/2002 Rady Miasta Sopotu z dnia 21 czerwca 2002 w sprawie: przyjęcia aktualizacji Planu Strategicznego Miasta Sopotu. Uchwała nr xxxviii/533/2014 Rady Miasta Sopotu z dnia 13 czerwca 2014 roku w sprawie: przyjęcia aktualizacji Strategii Miasta Sopotu.</p> <p>Sopot – Raporty o stanie miasta za lata 2018–2020.</p> <p>Inne dokumenty: Uchwała nr xL/476/2010 Rady Miasta Sopotu z dnia 25 czerwca 2010 r. w sprawie uchwalenia Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Sopotu. Uchwała nr xxxix/522/2018 Rady Miasta Sopotu z dnia 26 czerwca 2018 r. w sprawie uchwalenia Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Sopotu. Uchwały budżetowe miasta Sopotu na lata 2012–2020. Wieloletnie Prognozy Finansowe miasta Sopotu na lata 2012–2030.</p>
Tarnów	<p>Adres strony: https://tarnow.pl/Miasto/Rozwoj/Strategia-Rozwoju-Miasta-Tarnow-2020</p> <p>Analizowana strategia i dokumenty towarzyszące: <i>Informacja dotycząca założeń do Strategii Rozwoju Miasta – Tarnów 2020</i>, 2011, Tarnów. Uchwała nr xxi/338/2000 Rady Miejskiej w Tarnowie z dnia 23 marca 2000 r. w sprawie uchwalenia „Strategii zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego Miasta Tarnowa na lata 2005–2015. Uchwała nr xi/111/2011 Rady Miejskiej w Tarnowie z dnia 30 czerwca 2011 r. w sprawie „Strategii Rozwoju Miasta – Tarnów 2020”.</p> <p>Zarządzenie nr 162/2012 Prezydenta Miasta Tarnowa z dnia 30 kwietnia 2012 r. w sprawie określenia priorytetowych kierunków rozwojowych do 2015 r. – Program „Tarnów 2015”.</p> <p>Zarządzenie nr 01/2016 Prezydenta Miasta Tarnowa z dnia 07 stycznia 2016 r. w sprawie wprowadzenia „Programu wykonawczego do Strategii Rozwoju Miasta „Tarnów 2020. Aktywny, Komfortowy, Silny”, w zakresie rozwoju przedsiębiorczości na lata 2016–2020”.</p> <p>Raporty o stanie miasta Tarnowa za lata 2012–2021.</p> <p>Inne dokumenty: Uchwały budżetowe Miasta Tarnowa na lata 2011–2022. Wieloletnie Prognozy Finansowe Miasta Tarnowa na lata 2012–2037.</p>
Warszawa	<p>Adres strony: https://um.warszawa.pl/waw/strategia/strategia-rozwoju-miasta</p> <p>Analizowana strategia i dokumenty towarzyszące: Ecorys, 2017, <i>Ewaluacja ex-ante projektu strategii rozwoju miasta do 2030 #Warszawa2030. Raport z oceny ex-ante.</i> <i>Przewodnik po aktualizacji strategii rozwoju Warszawy.</i> <i>Raport z konsultacji społecznych projektu Strategii #Warszawa2030.</i> <i>Raport z realizacji strategii rozwoju miasta w latach 2019–2021 roku.</i></p> <p>Uchwała nr LXII/1789/2005 Rady Miasta Stołecznego Warszawy z 24 listopada 2005 roku w sprawie przyjęcia Strategii Rozwoju Miasta Stołecznego Warszawy do 2020 roku.</p> <p>Uchwała nr LXVI/1800/2018 Rady Miasta Stołecznego Warszawy z dnia 10 maja 2018 r. w sprawie przyjęcia strategii rozwoju miasta stołecznego Warszawy do 2030 roku.</p> <p>Zarządzenie nr 1249/2015 Prezydenta Miasta Stołecznego Warszawy z dnia 2 września 2015 r. w sprawie przeprowadzenia procesu aktualizacji strategii rozwoju.</p> <p>Zarządzenie nr 1868/2017 Prezydenta Miasta Stołecznego Warszawy z dnia 5 grudnia 2017 r. w sprawie wprowadzenia standardów dokumentów programujących rozwój m.st. Warszawy.</p> <p>Zarządzenie nr 1277/2019 Prezydenta Miasta Stołecznego Warszawy z 1 sierpnia 2019 r. w sprawie wprowadzenia systemu zarządzania strategią rozwoju miasta.</p> <p>Zarządzenie nr 1278/2019 Prezydenta Miasta Stołecznego Warszawy z dnia 1 sierpnia 2019 r. w sprawie powołania Pełnomocnika Prezydenta m.st. Warszawy ds. strategii rozwoju miasta.</p>

Miasto	Materiały
Warszawa	<p>Raporty o stanie m.st. Warszawy za lata 2018–2021.</p> <p>Inne dokumenty:</p> <p>Uchwała nr LXII/1667/2018 Rady Miasta Stołecznego Warszawy w sprawie uchwalenia zmiany Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego m.st. Warszawy – etap II.</p> <p>Uchwała nr LIII/1611/2021 Rady Miasta Stołecznego Warszawy z 26 sierpnia 2021 r. w sprawie zmiany Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego m.st. Warszawy.</p> <p>Uchwały budżetowe m.st. Warszawy na lata 2018–2021.</p> <p>Wieloletnie Prognozy Finansowe m.st. Warszawy na lata 2018–2050.</p>
Wrocław	<p>Adres strony: https://www.wroclaw.pl/rozmawia/strategia-rozwoju-wroclaw-2030</p> <p>Analizowana strategia i dokumenty towarzyszące:</p> <p>Bednarczyk Z., Jaworska J., Nosarzewski K., 2021, <i>Wrocław 2050. Wielodziedzinowe scenariusze przyszłości</i>, Wrocław.</p> <p><i>Diagnoza Wrocławia</i>, 2016, Wrocław.</p> <p>Karabon K., Karabon M., 2016–2017, <i>Migawki z diagnozy Wrocławia</i>.</p> <p>Uchwała nr LIV/3250/06 Rady Miejskiej Wrocławia z dnia 6 lipca 2006 roku w sprawie przyjęcia strategii rozwoju Wrocławia „Strategia – Wrocław w perspektywie 2020 plus”.</p> <p>Uchwała nr XIX/387/15 Rady Miejskiej Wrocławia z dnia 22 grudnia 2015 r. w sprawie zasad i trybu przeprowadzenia konsultacji z mieszkańcami Wrocławia.</p> <p>Uchwała nr LI/1193/18 Rady Miejskiej Wrocławia z dnia 15 lutego 2018 r. w sprawie strategii rozwoju Wrocławia pod nazwą „Strategia Wrocław 2030”.</p> <p>Uchwała nr XLIV/1123/21 Rady Miejskiej Wrocławia z dnia 16 września 2021 r. w sprawie przystąpienia do sporządzenia Strategii Rozwoju Wrocławia „Wrocław 2050” oraz określenia szczegółowego trybu i harmonogramu opracowania projektu strategii, w tym trybu konsultacji.</p> <p>Zarządzenie nr 1716/19 Prezydenta Wrocławia z dnia 13 września 2019 r. w sprawie wykonania uchwały nr LI/1193/18 Rady Miejskiej Wrocławia z dnia 15 lutego 2018 r. w sprawie strategii rozwoju Wrocławia pod nazwą „Strategia Wrocław 2030”.</p> <p>Raporty o stanie Wrocławia za lata 2018–2020.</p> <p>Inne dokumenty:</p> <p>Uchwała nr L/1177/18 Rady Miejskiej Wrocławia z dnia 11 stycznia 2018 r. w sprawie uchwalenia Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego Wrocławia.</p> <p>Uchwały budżetowe Wrocławia na lata 2018–2022.</p> <p>Wieloletnie Prognozy Finansowe Wrocławia na lata 2018–2044.</p>

Źródło: badania własne OPM IRMiR

SPIS TABEL I RYCIN

Tab. 1. Analizowane dokumenty strategiczne	/ 18
Ryc. 1. Metoda prac nad strategią rozwoju lokalnego (N=19)	/ 21
Tab. 2. Interesariusze zaangażowani w powstanie strategii (N=19)	/ 23
Tab. 3. Interesariusze zaangażowani w powstanie strategii (N=19)	/ 25
Ryc. 2. Opis włączenia interesariuszy w przygotowanie strategii i jej realizację (N=19)	/ 26
Ryc. 3. Diagnoza w strategiach (N=19)	/ 30
Ryc. 4. Wizje i misje w strategiach miast (N=19)	/ 31
Ryc. 5. Słowa-klucze występujące w wizjach strategii rozwoju lokalnego (N=19)	/ 33
Ryc. 6. Cele w badanych strategiach (N=19)	/ 35
Ryc. 7. Przestrzenne aspekty w strategiach miast (N=19)	/ 36
Ryc. 8. Aspekty finansowe w strategiach miast (N=19)	/ 38
Ryc. 9. Harmonogram i analiza ryzyka w strategiach miast (N=19)	/ 39
Ryc. 10. Koordynacja w świetle strategii miast (N=19)	/ 40
Ryc. 11. Fakultatywne instrumenty wdrażania strategii w miastach (N=19)	/ 41
Ryc. 12. Założenia monitoringu i ewaluacji w strategii (N=19)	/ 42
Tab. 4. Liczba strategii rozwoju lokalnego spełniających warunki dotyczące nowych wymagań (N=19)	/ 45
Ryc. 13. Strategie rozwoju lokalnego a budżet i WPF (N=19)	/ 49
Ryc. 14. Monitoring i ewaluacja strategii rozwoju lokalnego w badanych miastach (N=19)	/ 50
Ryc. 15. Ocena informacji związanych z realizacją strategii (N=19)	/ 52
Tab. 5. Miasta uwzględnione w analizie	/ 61
Tab. 6. Harmonogram realizacji badania	/ 63
Tab. 7. Podstawowy klucz kodowy do analizy występowania i realizacji BO	/ 64
Tab. 8. Arkusz do oceny powodów przygotowania strategii	/ 72
Tab. 9. Lista poszukiwanych interesariuszy strategii	/ 73
Tab. 10. Lista poszukiwanych metod uspołeczniania strategii	/ 74
Tab. 11. Spis materiałów wykorzystanych w trakcie analizy planowania strategicznego w miastach	/ 76

„(...) recenzowane opracowanie jest interesującą próbą podjęcia zagadnienia ważnego z punktu widzenia rozwoju lokalnego i zarządzania strategicznego.

Autorzy publikacji dotyczą m.in. zagadnień, które od lat stanowią problem w zarządzaniu strategicznym. W szczególności przekonują mnie ich argumenty dotyczące właściwej polityki informacyjnej w procesie strategicznym, a przede wszystkim w kontekście realnego wdrażania strategii.

Mocną stroną, odnoszącą się również do tych kluczowych zagadnień, jest rozdział z dobrymi praktykami. Uważam, że niezależnie od tego, czy mamy do czynienia z dużym, czy z małym miastem, a nawet gminą wiejską, powinniśmy zawsze brać przykład z najlepszych, zastanawiać się, w jaki sposób ich rozwiązania możemy implementować w naszej gminie. Dlatego też warto zajrzeć do recenzowanego opracowania.”

dr hab. Wojciech Dziemianowicz, prof. uw



Naszym celem jest rozwijanie platformy będącej miejscem wymiany wiedzy, doświadczeń oraz pomysłów, dla wszystkich osób, którym bliski jest los polskich miast. Badania Obserwatorium Polityki Miejskiej IRMiR dostarczają informacji o tym, jakie zmiany dokonują się w polskich miastach i jak realizacja określonych polityk miejskich wpływa na kształt i rozwój miast.

Instytut Rozwoju Miast i Regionów
ul. Targowa 45, 03-728 Warszawa, www.irmir.pl

Obserwatorium Polityki Miejskiej IRMiR
www.obserwatorium.miasta.pl