

Wojciech DZIEMIANOWICZ¹, Magdalena CYBULSKA²

Uniwersytet Warszawski
Wydział Geografii i Studiów Regionalnych,

¹e-mail: w.dziemianowicz@uw.edu.pl

²e-mail: magdalena_cybulska@uw.edu.pl

**PARTYCYPACJA SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ
W PROCESIE TWORZENIA STRATEGII ROZWOJU
– NA PRZYKŁADZIE MIAST WOJEWÓDZKICH W POLSCE**

**Participation of local Communities in the Process of Building development Strategies
– an Example of voivodeship's Capitals in Poland**

Zarys treści: Artykuł podejmuje zagadnienie partycypacji społecznej w procesie tworzenia strategii miast – stolic polskich województw. Główny problem badawczy stanowi ocena relacji między procesem uspołecznienia tworzenia dokumentu a jego ostatecznym kształtem. Przeprowadzona analiza wykazała, że władze lokalne uspołecniają proces tworzenia strategii, ale zakres stosowanych metod angażowania mieszkańców jest zróżnicowany. Analiza wybranych studiów przypadku pokazała również, że dokumenty strategiczne, które były przygotowywane w sposób uspołeczniiony, nie zmieniają znacząco swojego charakteru w wyniku ostatecznych konsultacji społecznych.

Abstract: The article addresses social participation in the creation of city strategies for the capitals of Polish voivodeships. The main research problem is the assessment of the relationship between the document's socialization process and its final version. The analysis showed that local authorities socialize the process of creating strategies, but the range of methods used to engage residents is varied. Analysis of selected case studies also showed that strategic documents that were prepared in a socialized way do not change their character as a result of final public consultations.

Słowa kluczowe: partycypacja społeczna, konsultacje społeczne, strategia, mieszkańcy, miasto wojewódzkie
Key words: social participation, social consultations, strategy, residents, regional capital city

WPROWADZENIE

Wzrost zaangażowania mieszkańców w różnego rodzaju aktywności wspierające władze lokalne jest faktem, który w szerszym kontekście, można wiązać z przejściem od krytyki i konstatacji słabości koncepcji New Public Management do nowego nurtu, który nazwano Public Governance (Kjær 2009).

Wpłynęło: 15.10.2019

Zaakceptowano: 07.01.2020

Zalecany sposób cytowania/ Cite as: 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, Wydział Geografii i Studiów Regionalnych Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, 161-180.

Relacje władze publiczne – obywatele były i są przedmiotem zainteresowania badaczy, jak i praktyków odpowiedzialnych za rozwój lokalny w różnych aspektach (Ebinger, Grohs, Reiter 2011; Waterman 2014). Silnie zakorzeniony w relacjach władze lokalne – mieszkańcy jest wciąż rozwijany nurt nazywany współzarządzaniem (Jessop 2016). Oferta współpracy różnych grup społecznych, szczególnie na poziomie lokalnym oraz coraz bogatsze doświadczenia w tym zakresie, pozwoliły sformułować hipotezę przejścia od samorządów lokalnych do rządzenia we wspólnocie (Benyon, Edwards 1999 za: Kjær 2009). Mieszkańcy miast i gmin nie tylko poprzez różne organizacje, ale również poprzez własną aktywność coraz częściej chcą uczestniczyć w kształtowaniu i realizacji lokalnej polityki rozwoju (Arnstein 2012; Michels, De Graaf 2017). Nie zawsze ta chęć społeczna spotyka się z przychylną odpowiedzią władz lokalnych, które mogą wychodzić z założenia, iż w wyborach otrzymały legitymację do sprawowania władzy, którą wcale nie muszą się dzielić (Scott 2006).

Przenosząc temat dyskusji o problemach wdrażania idei *governance* na płaszczyznę planowania strategicznego spotykamy kilka problemów, z których dwa są szczególnie istotne z punktu widzenia niniejszego artykułu. Pierwszy problem, to pogodzenie szkoły planowania strategicznego, w której kluczową kwestią jest wizja lidera organizacji, z szerokim zaangażowaniem osób o różnych poglądach i pomysłach na rozwój, czego efektem powinna być jedna strategia rozwoju (Obłój 2007). Drugi problem dotyczy strategii rozpatrywanej w szerszym kontekście, niż tylko dokument pod tym tytułem, i jest nim kwestia procesu jaki prowadzony jest, by ten dokument powstał, a następnie został wdrożony. W sektorze prywatnym wszystko, co związane jest z przygotowaniem i wdrażaniem strategii, może być pochodną wizji i działań właściciela i/lub zarządu firmy (de Wit, Meyer 2010). Jednak, gdy przenosimy podejście strategiczne na obszar wielu podmiotów (interesariuszy rozwoju lokalnego), ich cele mogą być różnorodne, a zatem i wkład w realizację strategii publicznej nie zawsze musi dawać wynik o sumie dodatniej (Michels, De Graaf 2017). Ponadto powstaje dylemat, czy wizja lidera i plan na określonej ścieżkę rozwoju może być modyfikowany w wyniku zaangażowania się w dyskusję różnorodnych podmiotów i organizacji.

Idea *governance* wprowadzana jest do polskiej administracji dość powolnie. Jej zwolennicy dostrzegają już takie elementy, jak: budżet partycypacyjny, społeczny proces tworzenia strategii i innych dokumentów lokalnych, konsultacje społeczne, w tym rozwój odrębnych stron internetowych poświęconych konsultacjom różnorodnych działań administracji lokalnej (Szaranowicz-Kusz 2012). Zakres tej aktywności nawiązuje do różnych doświadczeń innych krajów (Pill, Bailey 2012).

Przygotowywane w Polsce strategie rozwoju miast i gmin nie są dokumentami obligatoryjnymi. Wprawdzie większość gmin w Polsce posiada strategię, to często dokument ten przygotowywany jest w celu ułatwienia pozyskania finansowych środków europejskich (Dziemianowicz i in. 2012). Pomimo to, znane są pozytywne przykłady budowania strategii w sposób partycypacyjny, który wciąż ma wiele mankamentów, ale stanowi ważny krok w nauce współpracy, jaka jest potrzebna w kraju, w którym transformacja społeczno-gospodarcza rozpoczęta w 1989 r. odkryła wiele deficytów narosłych od zakończenia drugiej wojny światowej (np. niski poziom zaufania, zob. Sztompka 2007).

Problem badawczy podjęty w artykule to ocena relacji między procesem uspołecznienia tworzenia dokumentu a jego ostatecznym kształtem. Celem artykułu jest ocena procesu uspołecznienia strategii rozwoju miast wojewódzkich oraz wpływu tego procesu na ostateczny kształt dokumentu. W kontekście tych zagadnień formułujemy dwie hipotezy badawcze:

H1. *Władze lokalne uspołecniają proces budowania strategii rozwoju miast.*

H2. *Konsultacje społeczne przeprowadzone na etapie (już przygotowanego) projektu strategii skutkują niewielkimi zmianami ostatecznych zapisów dokumentu.*

Pierwsza część badania (i hipoteza pierwsza) stanowi część wstępną i służy weryfikacji hipotezy drugiej. Z kolei zapis drugiej hipotezy wymaga szerszego wyjaśnienia. Po pierwsze, proces strategiczny w kontekście uspołeczniania w artykule dzielimy na dwa etapy: przygotowania projektu (z udziałem mieszkańców lub nie) i jego późniejszych konsultacji społecznych. Stawiamy zatem hipotezę, że jeśli dokument przygotowywany był z udziałem mieszkańców, to jego zmiany na etapie ostatecznych konsultacji nie są znaczące. Po drugie, w takim razie wątpliwości może budzić zastosowane w hipotezie nieprecyzyjne sformułowanie „niewielkie zmiany”. Stosując go, autorzy mieli na myśli taką ingerencję w dokument, która nie zmienia jego dotychczasowego charakteru (to znaczy główne założenia zostają utrzymane), a wprowadzone zmiany mają charakter uzupełnień, a nie zmian w treści.

W pierwszej części artykułu prezentujemy przegląd literatury pozwalający powiązać ideę szkoły planowania strategicznego z ideą współzarządzania, której częścią, w naszym rozumieniu, jest partycypacja społeczna. W części drugiej koncentrujemy się na procesach tworzenia strategii, jakie odbyły się w miastach wojewódzkich Polski. W części trzeciej prezentujemy analizę uwag zgłaszanych w trakcie konsultacji społecznych. Ostatnia część poświęcona jest krótkiemu podsumowaniu i postawieniu pytań do dalszych badań.

PLANOWANIE STRATEGICZNE A WSPÓŁZARZĄDZANIE I PARTYCYPACJA

Planowanie strategiczne w administracji publicznej na poziomie regionów i gmin jest zjawiskiem relatywnie młodym, ponieważ do czasu drugiej wojny światowej w zasadzie było zdominowane przez pryzmat państw (w tym nurcie mieściło się również podejście ekonomiczne, które państwa traktowało jako podstawowy punkt odniesienia). Należy jednak pamiętać, że strategie rozwoju państw, regionów, miast i gmin czerpią w dużej mierze z doświadczeń biznesu, który wcześniej bazował na podejściu i terminologii wojennej (Mahnken 2009).

Obłój (2007) wskazuje sześć szkół strategicznych, które wyłoniły się na przestrzeni dekad: planistyczna, ewolucyjna, pozycyjna, zasobów i kompetencji, prostych reguł oraz realnych opcji. Doświadczenie pokazuje, że możliwe jest łączenie podejść tych szkół w jednej organizacji (de Wit, Meyer 2010), jednak można skonstatować, że administracja publiczna jako rdzeń swojego działania przyjmuje podejście szkoły planistycznej (Dziemianowicz i in. 2012). Główne jej przesłanki: kluczowe znaczenie optyki lidera, przekonanie, że przyszłość można zaplanować, sformalizowanie procesu budowy strategii, jak i powstanie dokumentu mają odzwierciedlenie, z pewnymi wyjątkami, w planowaniu strategicznym administracji publicznej na różnych poziomach, w tym na poziomie lokalnym.

Strategie władz lokalnych mogą w pewnym stopniu przypominać swoją strukturą i kluczowymi elementami dokumenty biznesowe, są jednak często odmienne, mimo że czerpią z podobnych źródeł i przesłanek (Leigh, Blakely 2017). Wizja, misja, diagnoza, cele, wskaźniki, źródła finansowania to elementy pojawiające się w strategiach wielu organizacji. Jednak włączanie szerokiego grona interesariuszy do procesu tworzenia i realizacji strategii, co ma często miejsce w strategiach administracji publicznej, nadaje tym dokumentom odmienny charakter, stwarza też zagrożenie, iż strategie muszą zadowolić wszystkich zaangażowanych interesariuszy, co dzieje się kosztem koncentracji na wybranych kluczowych celach.

Samorządy przygotowując strategię rozwoju wpisują się w szkołę planistyczną tworzenia strategii. Zakładają zatem, że można i należy planować działania organizacji w perspektywie kilku lub

kilkunastu lat. Podejście to jest poddawane krytyce, jednak system wypracowany dla krajów UE narzuca pewien sposób podejścia do efektywnościowego wydatkowania funduszy publicznych.

Coraz częstsze relacje biznes – nauka – administracja nazywane „potrójną helisą” oraz oddolne ruchy społeczne wywierające wpływ na administrację lokalną i regionalną pozwoliły rozszerzyć sieć współpracy i współdecydowania do poczwórnej helisy (Leydesdorff 2012; Michels, De Graf 2017). Wraz z rozwojem praktyk współpracy administracja – inni interesariusze procesu planowania i rozwoju ponownie „odkryto” drabinę partycypacji społecznej (Arnstein 2012).

Przyjęcie, że interesariuszami strategii miasta są jego mieszkańcy, a także przyjezdni, organizacje współpracujące z podmiotami z miasta, rodzi problem zaangażowania tak licznej grupy w proces budowania strategii na każdym jego etapie. Można przyjąć, że minimalny zakres strategii powinien zawierać: wizję rozwoju, diagnozę strategiczną, cele rozwoju, założenia monitoringu, założenia finansowania i ewaluacji. Na każdym z tych etapów można oczekiwać współpracy w jego tworzeniu, co stoi w pewnej sprzeczności z założeniem szkoły planistycznej, iż najważniejsza jest wizja lidera (w biznesie: prezesa firmy). Pojawia się również problem możliwości tworzenia wizji przez wiele osób, a jeżeli tak, to kto lub co powinno decydować w momencie rozbieżności zdań, skoro władza lokalna „dzieli się” odpowiedzialnością za tworzenie wizji i innych elementów strategii?

Partycypacja społeczna, zgodnie z drabiną Arnstein (2012) przewiduje różnego rodzaju formy zaangażowania mieszkańców w relacje z władzą publiczną. Wśród metod włączania mieszkańców w „zarządzanie miastem”, w tym budowanie strategii rozwoju, wyróżnia się różnorodne narzędzia, które można uszeregować zgodnie ze wspomnianą „drabiną” (Arnstein 2012). Wychodząc od relacji jednostronnych, w których władze kontakt ze społeczeństwem ograniczają do przekazywania informacji, poprzez konsultowanie (pozyskiwanie opinii mieszkańców), na wspólnym podejmowaniu decyzji kończąc (Dziemianowicz i in. 2012). W przypadku przygotowania strategii rozwoju lokalna społeczność w różnym zakresie może być angażowana praktycznie na wszystkich etapach tego procesu, a do podstawowych metod zaliczyć można między innymi: badania przeprowadzane wśród mieszkańców (najczęściej na etapie diagnozy), warsztaty strategiczne czy grupy robocze (Dziemianowicz i in. 2012). W ostatnich latach wzrasta popularność narzędzi opartych na technologii Internetu, w tym wykorzystanie mediów społecznościowych (Kersting 2016). W innym podziale wyróżnia się także metody informacyjne (np. przy użyciu mediów), metody pośredniego włączenia (np. w ramach badań społecznych), metody pracy grupowej, metody „otwarte” oraz burze mózgów (Sanoff 2000).

Relacje te mogą być obciążone pewnym grzechem, który w „Koszmarze partycypacji” opisywał Miessen (2013). Władze publiczne potrafią pozorować uspołecznienie różnych procesów, jednocześnie zakładając, że to otwarcie się na partycypację musi przynieść im określone korzyści polityczne. W tym kontekście warto zwrócić również uwagę na jeszcze jeden aspekt zaangażowania mieszkańców i różnych grup społecznych. Otwieranie się władz publicznych na współpracę przy tworzeniu „polityki rozwoju”, nawet jeśli jest pozorne, może uruchomić procesy aktywizacji grup, które będą ze sobą konkurowały. Gracze ekonomiczni (korporacje, deweloperzy, ale również planiści), poza dobrze już opisanymi i znanymi działaniami zabezpieczającymi ich interesy (Harvey 2012) również włączają się proces partycypacji, by realizować swoje własne cele (Miessen 2013; Merrifield 2016). Podobnie ma się to w przypadku innych grup, nawet ruchów społecznych (Nawratek 2012).

Pytanie, czy uspołecznienie procesu na różnych jego etapach gwarantuje, że konsultowany dokument będzie odbierany pozytywnie, czy też może jest to założenie utopijne, ponieważ niezależnie od poziomu uspołecznienia znajdują się osoby, które mogą nie zgadzać się z proponowanymi rozwiązaniami, zgodnie z tezą, że miasto nie jest homogeniczne.

METODA BADAWCZA I ŹRÓDŁA DANYCH

W ocenie uspołeczniania procesu tworzenia strategii miast zastosowano analizę krytyczną. Główne źródła informacji wykorzystane w analizie to: strategie, sprawozdania z przebiegu prac lub konsultacji społecznych, strony internetowe miast (w tym Biuletyny Informacji Publicznej oraz specjalne strony internetowe poświęcone aktualizacji dokumentów)¹. W celu weryfikacji informacji zawartych w źródłach internetowych, budzących wątpliwości co do prezentacji procesu, w okresie marzec-kwiecień 2018 roku przeprowadzono rozmowy telefoniczne lub uszczegółowiono bazę informacyjną poprzez kontakt mailowy².

Zastosowana metoda krytyczna polegała na analizie:

- zapisów dotyczących metod włączania mieszkańców w proces tworzenia projektu strategii (etap 1) – w pierwszej kolejności weryfikowano czy władze lokalne uspołecniają proces tworzenia dokumentów strategicznych, a następnie analizowano zakres zastosowanych metod partycypacji, odnosząc je do zakresu uczestnictwa różnych grup społecznych;
- zapisów dotyczących metod włączania mieszkańców podczas konsultacji projektu strategii – analogicznie do etapu 1 (etap 2);
- zapisów dotyczących przebiegu konsultacji społecznych, pozwalających na ocenę ich efektywności w kontekście uwag zgłaszanych przez mieszkańców (etap 3);

Stopień uspołecznienia poszczególnych etapów tworzenia dokumentów oceniono biorąc pod uwagę liczbę, różnorodność zastosowanych metod, ich dopasowanie do poszczególnych elementów budowy strategii oraz zaangażowanie poszczególnych grup społecznych³. Ocena przełożenia stopnia uspołecznienia na ostateczny kształt dokumentu została dokonana w sposób jakościowy.

Założeniem wyjściowym badania w ramach weryfikacji hipotezy pierwszej było poddanie ocenie procesu uspołecznienia wszystkich 18 miast wojewódzkich w Polsce, jednak ze względu na zbyt mały zakres informacji na temat przebiegu procesu tworzenia strategii z badanej grupy wyłączono Gorzów Wielkopolski⁴. Analizą objęte zostały zatem aktualne strategie rozwoju 17 miast wojewódzkich (według stanu na maj 2018 roku). Zakres czasowy przeprowadzonej analizy uzależniony był od czasu przygotowania strategii rozwoju, które stanowiły aktualny dokument w momencie prowadzenia badania. Biorąc pod uwagę daty ich uchwalenia były to lata 2010-2018 (tabela 1). Spośród miast, które sporządziły i udostępniły sprawozdania z konsultacji społecznych projektu strategii (w kilku przypadkach było to szczegółowe zestawienie zgłaszanych przez mieszkańców uwag, pozwalające na ocenę efektywności procesu konsultacji), ostatecznie zdecydowaliśmy się

¹ Ze względu na kompleksowość analizy poszczególne źródła nie są podawane każdorazowo – ich szczegółowy spis znajduje się w bibliografii.

² W dalszej części artykułu określone jako Badania 1-9.

³ W kontekście oceny stopnia uspołecznienia stosuje się także modele uwzględniające najbardziej zaangażowanych użytkowników (zob. np. Fabisiak 2017).

⁴ Pozyskanie informacji na temat modelu przygotowania strategii tego miasta okazało się niemożliwe ze względu na zmiany personalne, które zaszły w strukturach Urzędu Miasta od czasu uchwały dokumentu (2009 rok). Z informacji pozyskanych od Urzędu (Badanie 6, 10 kwietnia 2018) wynika, że miasto uczestniczy w projekcie pilotażowym „Zintegrowane dokumenty” Ministerstwa Inwestycji i Rozwoju, a po jego zakończeniu rozpocznie aktualizację strategii przy wdrożeniu zasad partycypacji społecznej.

wybrać trzy najbardziej rzetelne sprawozdania (Łódź, Poznań, Warszawa), by spróbować zweryfikować hipotezę drugą⁵.

Tabela 1. Zestawienie (wykorzystanych w analizie) strategii miast wojewódzkich

Table 1. Summary (used in the analysis) strategies of voivodship cities

Miasto / City	Dokument / Strategy	Rok uchwalenia / Year of resolution	Raport z konsultacji* / Consultation report
Białystok	Strategia Rozwoju Miasta Białegostoku na lata 2011-2020 plus	2010	TAK
Bydgoszcz	Strategia Rozwoju Bydgoszczy do 2030 roku	2013	NIE
Gdańsk	Gdańsk 2030. Strategia Rozwoju Miasta	2014	TAK
Kielce	Strategia Rozwoju Miasta Kielce na lata 2007-2020. Aktualizacja	2015	NIE
Katowice	Strategia Rozwoju Miasta Katowice 2020	2015	TAK
Kraków	Strategia Rozwoju Krakowa. Tu chcę żyć. Kraków 2030	2018	TAK
Lublin	Strategia Rozwoju Lublina na lata 2013-2020	2015	TAK
Łódź	Strategia Zintegrowanego Rozwoju Łodzi 2020	2012	TAK
Olsztyn	Strategia Rozwoju Miasta – Olsztyn 2020	2013	TAK
Opole	Strategia Rozwoju Opola w latach 2012-2020	2012	NIE
Poznań	Strategia Rozwoju Miasta Poznania 2020+	2016	TAK
Rzeszów	Strategia Rozwoju Miasta Rzeszowa do roku 2025	2015	TAK
Szczecin	Strategia Rozwoju Szczecina	2011	NIE
Toruń	Strategia Rozwoju Miasta Torunia do 2020 roku (z uwzględnieniem perspektywy rozwoju do 2028 roku)	2018	NIE
Warszawa	Strategia #Warszawa 2030	2018	TAK
Wrocław	Strategia Wrocław 2030	2017	TAK
Zielona Góra	Strategia Rozwoju Miasta Zielona Góra	2012	TAK

* weryfikowano w czasie prowadzenia badania (stan na maj 2018 roku)

Źródło: opracowanie własne.

Source: own study.

USPOŁECZNIENIE PROCESU TWORZENIA STRATEGII ROZWOJU LOKALNEGO

W grupie analizowanych miast stosowano różnorodne metody włączania mieszkańców w proces tworzenia strategii, a każde z miast wykazało odrębną specyfikę (tabela 2). Wśród metod znajdują się takie, które bezpośrednio włączają mieszkańców w dyskusję nad założeniami strategicznymi (warsztaty, debaty), jak też i włączające mieszkańców pośrednio (ankiety, wywiady).

⁵ Do analizy wybrano sprawozdania, które pozwoliły na jednoznaczną weryfikację podejścia władz do uwag zgłaszanych przez mieszkańców.

Metody pośrednio włączające mieszkańców stosowane były na różnych etapach budowania strategii i angażowały różne grupy społeczne. Celem prowadzonych badań było zazwyczaj pozyskanie informacji na temat oceny jakości życia, problemów związanych z zamieszkaniem w mieście, czy barier jego rozwoju. Opinie generalnie poznawano głównie w grupie dorosłych mieszkańców, choć w niektórych miastach odnotować należy również skierowanie pytań do osób młodych (zob. np. *Strategia Rozwoju Bydgoszczy do 2030...*, 2013). Pewną specyfikę wykazały także te zespoły, które ankiety przeprowadziły w gronie wybranych grup społecznych (tj. przedsiębiorców, przedstawicieli trzeciego sektora, lokalnych ekspertów, naukowców czy studentów). Ciekawe rozwiązanie wykorzystano w Kielcach, gdzie przygotowywane przez zespół wstępne założenia strategiczne poddano bieżącym konsultacjom ankietowym z mieszkańcami (*Strategia Rozwoju Miasta Kielce na...* 2015; Badanie 7, 17 kwietnia 2018).

Organizacja spotkań, warsztatów czy debat tematycznych dotyczyła wszystkich wziętych pod uwagę w badaniu miast wojewódzkich, choć jednocześnie zakres angażowania mieszkańców w te przedsięwzięcia był bardzo różny. W części miast, udział osób spoza urzędów na tym etapie został ograniczony wyłącznie do uczestnictwa lokalnych liderów (ponownie np. przedstawicieli instytucji otoczenia biznesu czy dyrekcji instytucji kulturalnych). Interesującą specyfikę wykazał Szczecin, w którym do wspólnych prac zaproszono także obcokrajowców zamieszkujących miasto (Badanie 3, 23 marca 2018). Część organizowanych wokół strategii spotkań umożliwiała zaangażowanie szerszego grona różnych grup społecznych lub miała charakter otwartych dla wszystkich chętnych mieszkańców wydarzeń poświęconych konkretnym problemom. Ciekawym uzupełnieniem prac były wydarzenia organizowane dla dzieci (zob. np. *Raport z prac nad strategią* 2018).

Szczególnie intensywne uspołecznianie prac nad strategią dotyczyło Poznania i Warszawy. W obu tych miastach, w liczne wydarzenia o charakterze otwartym, mieszkańcy byli włączani na niemal wszystkich etapach jej tworzenia, a na uwagę zasługuje ponadto różnorodność i specyfika zaproponowanych im metod. Specyficzny przykład partycypacji społecznej stanowi natomiast model prac w Krakowie. Cykl zorganizowanych przez miasto wydarzeń społecznych miał charakter uzupełniający do głównych prac, stanowiąc jednocześnie pewnego rodzaju prolog do późniejszych konsultacji dokumentu (*Strategia Rozwoju Krakowa. Tu chcę...* 2018).

Podczas konsultacji społecznych przygotowanego wcześniej projektu strategii mieszkańcy mogli skorzystać zazwyczaj z więcej niż jednego sposobu przekazania swoich uwag (tabela 3). Podejście w poszczególnych miastach różniło się nie tylko wyważeniem proporcji pomiędzy formami konsultacji, ale także zróżnicowaniem przyjętych metod. Te obejmowały zarówno możliwość bezpośredniego kontaktu z twórcami strategii (podczas spotkań), jak i niebezpośrednie formy przekazywania uwag (np. na platformach internetowych).

Najbardziej złożony proces konsultacji społecznych przeprowadzono w Warszawie, choć niektóre z zaproponowanych tam metod wystąpiły także w innych miastach, a dodatkowo należy wziąć pod uwagę zdecydowanie największy potencjał ludnościowy stolicy. W Warszawie odbyły się 23 spotkania (tylko na etapie konsultacji) z udziałem ekspertów, wśród nich odrębne wydarzenia poświęcone poszczególnym czterem celom strategicznym, a także spotkania zorganizowane w poszczególnych dzielnicach (łącznie 18). Kontynuowany był także proces włączania najmłodszych mieszkańców Warszawy – przeprowadzone zostały zajęcia, podczas których projekt strategii skonsultowano między innymi z uczniami szkół ponadgimnazjalnych (*Raport z konsultacji społecznych...* 2017).

Tabela 2. Wybrane metody partycypacji społeczności w procesach strategicznych miast wojewódzkich w Polsce w latach 2009-2018

Table 2. Selected methods of community participation in the strategic processes of voivodeship capitals in Poland in 2009-2018

Miasto / City	Uspołecznianie w procesie tworzenia strategii <i>Social participation in strategy building</i>						
	Co? (efekty) / What? (results)	Jak? (metoda) / How? (method)	Kto? (aktywne grupy*) / Who? (active groups)				
			1	2	3	4	
Białystok	diagnoza, analiza SWOT	ankieta	+		+		
		wywiady grupowe				+	
	cele, priorytety i kierunki działań	warsztaty i spotkania panelowe (Zespoły Problemowe)				+	
Bydgoszcz	ogólne wnioski	ankieta	+	+	+		
	diagnoza, wizja, misja, cele	warsztaty (Gremia Eksperckie)				+	
Gdańsk	diagnoza	ankieta	+		+		
	kierunki i cele rozwoju, wizja	cykl debat i warsztatów	+	+	+	+	
	wizja	konkursy		+			
	kolejne elementy strategii	posiedzenia (Rada Programowa)				+	
Kielce	wyzwania, wizja, priorytety	warsztaty (Grupy Robocze)				+	
		ankieta	+		+		
Katowice	kolejne elementy strategii	warsztaty (Zespół Metodyczno-Projektowy)				+	
Kraków	wnioski do strategii, cele	ankieta	+				
	wizja i misja, diagnoza, analiza SWOT, plany strategiczne	warsztaty (Zespoły Obszarowe i Rada ds. Strategii Rozwoju Krakowa)				+	
	projekty strategiczne, realizacja celów (platforma komunikacyjna)	kampania informacyjna/wydarzenia	+	+	+	+	
Lublin	kolejne elementy strategii	warsztaty i debaty strategiczne (Rada Rozwoju Lublina oraz 2 Komisje: Biznes i Nauka)				+	
Łódź	diagnoza	brak informacji				+	
Olsztyn	kolejne elementy strategii	warsztaty (Zespół Strategiczny i Grupy Tematyczne)				+	
Opole	kierunki rozwoju	ankieta	+				
	analiza SWOT, kierunki rozwoju, priorytety, cele, działania	spotkania (Zespół Konsultacyjny)		+		+	
Poznań	diagnoza	ankieta	+				
		cykl warsztatów	+				
		wywiady pogłębione				+	
		„skrzynki pomysłów”	+				
	wizja, kierunki rozwoju, działania	Konkursy		+			
		otwarte warsztaty/ warsztaty z Radą Mentorów	+	+	+	+	
		wywiady pogłębione				+	
Rzeszów	diagnoza, wizja, przedsięwzięcia	ankieta	+				
	diagnoza	zogniskowany wywiad grupowy				+	
		wywiady pogłębione				+	
Szczecin	diagnoza, analiza SWOT, cele, działania	spotkania panelowe (Zespół Ekspertko-Redakcyjny)				+	
		konsultacje eksperckie		+		+	
Toruń	diagnoza	ankieta 1	+				
	ocena jakości życia w mieście	ankieta 2	+				
	wizja i misja	spotkania tematyczne				brak informacji	
	kolejne elementy strategii	warsztaty, spotkania (Zespół Roboczy ds. strategii)		+		+	

Tabela 2. Ciąg dalszy ze str. 152

Table 2. Continued from page 152

Warszawa	wizja	ankieta	+			
		cykl debat, konferencje, panele eksperckie	+	+	+	+
		warsztaty (Grupy Robocze)		+		+
		konkursy		+		
	diagnoza	konferencje i seminaria	+	+	+	+
		warsztaty (Grupy Robocze)		+		+
		burze mózgów	+	+	+	+
	cele	debaty tematyczne, spotkania dzielnicowe	+	+	+	+
		elektroniczne wnoszenie uwag	+			
		zogniskowane wywiady grupowe				+
		warsztaty (Grupy Robocze)		+		+
		burze mózgów, seminaria	+	+	+	+
otwarte zbieranie uwag		+				
monitoring, system realizacji	warsztaty (Grupy Robocze)		+		+	
Wrocław	diagnoza	ankieta	+			
	kierunki rozwoju	cykl tematycznych forów dyskusyjnych	+	+	+	+
	wizja	pikniki informacyjne, konkurs	+			
Zielona Góra	diagnoza	ankieta	+			
	analiza SWOT, wizja, misja, cele, zadania strategiczne	warsztaty (Komitet Społeczny)				+

*Działania skierowane do: 1 – ogółu mieszkańców; 2 – specyficznych grup/przedstawicieli mieszkańców; 3 – ogółu wybranych grup społecznych; 4 – przedstawicieli różnych grup społecznych.

* Actions directed towards: 1 – all residents; 2 – specific groups / resident representatives; 3 – all selected social groups; 4 – representatives of various social groups.

Źródło: opracowanie własne na podstawie internetowych źródeł zastanych oraz informacji uzyskanych od urzędów (Badania 1-9, 14 marca-24 kwietnia, 2018).

Source: own study based on online sources and information obtained from government offices (Researches 1–9, March 14 to April 24, 2018).

Oryginalny charakter konsultacjom nadano w Łodzi, w której na etapie prac nad poszczególnymi elementami dokumentu nie uczestniczyli mieszkańcy, a w niewielkim stopniu także ich przedstawiciele. Ów brak zrekomensowano współpracując z mieszkańcami miasta nad przedstawiioną im propozycją dokumentu. Wówczas, między innymi, przeprowadzono warsztaty poświęcone wizji oraz głównym celom rozwoju miasta, a podkreślić należy, że na tym etapie taka forma prac nad strategią jest stosunkowo rzadka. Niezależnie także od trwających konsultacji i dostępnego formularza, przedstawiciele różnych grup (np. przedsiębiorców) kierowali do Urzędu listy z propozycjami czynników rozwojowych miasta (*Konsultacje społeczne projektu Strategii Zintegrowanego...* 2011; Badanie 8, 24 kwietnia 2018).

Podsumowując uspołecznienie procesu tworzenia strategii, jak i późniejszych ich konsultacji, można powiedzieć, że mieszkańcy kilku miast mieli zdecydowanie więcej możliwości włączenia się w budowę strategii, niż miało to miejsce w pozostałych ośrodkach (Tabela 4). Niewątpliwie zatem proces uspołeczniania można uznać za zróżnicowany. Jednocześnie, biorąc pod uwagę różnorodność procesów, trudno postawić jednoznaczną tezę, iż znaczące włączenie mieszkańców w proces budowy strategii idzie w parze z szerokimi konsultacjami czy przeciwnie – w przypadku małego zaangażowania w proces występuje również raczej słabe otwarcie na konsultacje.

Tabela 3. Wybrane cechy charakterystyczne konsultacji społecznych projektów strategii rozwoju w miastach wojewódzkich w Polsce w latach 2009-2018

Table 3. Selected characteristics of social consultations on draft development strategies in voivodeship capitals in Poland in 2009-2018

Metody / Methods	Liczba miast / Number of cities	Wybrane cechy charakterystyczne / Selected characteristic traits	Miasta / Cities
Szerokie spotkania konsultacyjne	14	spotkania konsultacyjne w podziale na (wybrane) elementy strategii	Białystok, Katowice, Łódź, Warszawa
		spotkania w formie prac warsztatowych	Łódź, Katowice, Kraków
		spotkania organizowane na wniosek mieszkańców	Poznań
		spotkania z wybranymi grupami społecznymi	Gdańsk, Łódź, Olsztyn, Poznań, Szczecin
		spotkania w siedzibie urzędu, dyżury konsultacyjne	Zielona Góra, Poznań, Toruń
		spotkania w różnych punktach miasta	Białystok, Lublin, Opole, Szczecin, Warszawa, Wrocław
Zgłoszenia pismemne	17	ankieta służąca ocenie wybranych elementów strategii	Katowice, Kielce, Kraków, Opole, Szczecin
		internetowe platformy/fora konsultacyjne, dyskusyjne	Białystok, Katowice, Łódź, Olsztyn, Toruń
		inne: w urzędzie/korespondencyjnie/internetowo	wszystkie miasta
Inne	8	mobilne punkty konsultacyjne	Warszawa, Wrocław
		pisma/zaproszenia skierowane do wybranych grup społecznych	Olsztyn, Zielona Góra
		warsztaty z dziećmi	Warszawa
		wydarzenia społeczne poprzedzające konsultacje	Kraków
		„furtki miejskie”	Łódź
		kiosk multimedialny	Szczecin
konsultacje dwuetapowe	Rzeszów, Wrocław		

Źródło: opracowanie własne na podstawie źródeł zastanych oraz informacji uzyskanych od urzędów (Badania 1-9, 20 marca-24 kwietnia 2018).

Source: own study based on online sources and information obtained from government offices (Researches 1-9, March 20 to April 24, 2018).

Tabela 4. Ocena udziału społeczeństwa w tworzeniu strategii rozwoju miast wojewódzkich w Polsce w latach 2009-2018

Miasta / Cities	Stopień uspołecznienia / Degree of social participation	
	prace nad strategią / work on drafting the strategy	konsultacje projektu strategii / consultation on the drafted strategy
Warszawa	++++	++++
Poznań	++++	++
Wrocław	+++	++++
Gdańsk, Kraków	+++	+++
Toruń	+++	++
Białystok, Opole, Szczecin	++	+++
Kielce, Zielona Góra	++	++
Bydgoszcz, Rzeszów	++	+
Łódź, Katowice	+	+++
Lublin, Olsztyn	+	++

Legenda: (+): niski; (++) : średni; (+++) : wysoki; (++++): bardzo wysoki

Key: (+): low; (++) : moderate; (+++) : high; (++++): very high

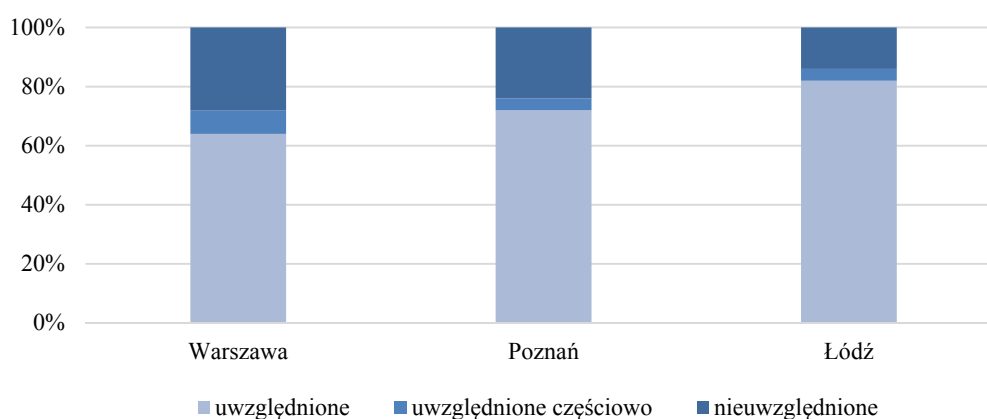
Źródło: opracowanie własne.

Source: Author's own work.

ZMIANY DOKUMENTÓW W WYNIKU KONSULTACJI

Bazując na raportach z konsultacji przeprowadzonych w trzech miastach: Warszawie (*Raport z konsultacji społecznych projektu...* 2017), Łodzi (*Zestawienie propozycji, uwag i opinii...* b.d.) oraz Poznaniu (*Sprawozdanie z przebiegu i wyników...* b.d.) można sformułować kilka wniosków dotyczących efektywności procesu polegającego na zebraniu opinii mieszkańców na temat projektu strategii. W każdym z tych miast konsultacje prowadzone były przez około miesiąc. Do Strategii #Warszawa 2030 zgłoszono 1623 uwagi, do strategii Łódź 2020+ uwag było 750, a w przypadku strategii Poznań 2020+ zgłoszono 183 uwagi.

W przypadku wszystkich trzech miast na wstępie analizy zastosowano prosty wskaźnik obrazujący stopień uwzględnionych uwag w procesie konsultacji społecznych (ryc. 1). Choć wskazuje on na pewne zróżnicowanie procesu, to nie jest wskaźnikiem obrazującym pełną efektywność konsultacji, ani też stopień zmian wprowadzonych do dokumentu. Daje jedynie wstępny pogląd, sugerujący, że największa ingerencja w treść strategii miała miejsce w Łodzi, a najmniejsza w Warszawie.



Rycina 1. Porównanie stopnia uwzględnienia uwag mieszkańców w trzech strategiach (Warszawa, Poznań, Łódź)

Figure 1. Comparison of the degree to which residents' comments are taken into account in three strategies (Warsaw, Poznań, Łódź)

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów z konsultacji społecznych.
Source: own elaboration based on reports on public consultations.

Dogłębna analiza reakcji władz na poszczególne uwagi pokazuje, że stopień uwzględnionych wniosków w Warszawie w rzeczywistości był jeszcze mniejszy, ponieważ jak wskazują twórcy raportu, pozytywne rozpatrzenie uwagi nie było jednoznaczne ze zmianami zapisów projektu dokumentu⁶. W efekcie pogrupowania wniosków zgłoszonych przez mieszkańców, okazało się, że tak naprawdę 15% z nich miało zostać wprowadzonych do ostatecznej wersji strategii, z czego ponad połowa miała być uwzględniona tylko w pewnym zakresie. W Łodzi zastosowano podobne kategorie, jednak niektóre z uwag rozpatrzonych pozytywnie nie miały bezpośredniego wpływu na zmiany w strategii. Jeszcze

⁶ Blisko 40% zgłoszonych wniosków, ze względu na ich bardzo szczegółową i nieleżącą w charakterze dokumentów strategicznych specyfikę, zostało przekazanych do uwzględnienia w ramach prac nad programami wykonawczymi, które będą opracowywane do każdego z celów operacyjnych. Prawie co piąta uwaga dotyczyła już zawartych, ale na przykład inaczej ujętych w dokumencie zapisów (*Raport z konsultacji społecznych projektu...* 2017).

inaczej przedstawia się sytuacja w przypadku Poznania, w którym jako uwzględnione wskazano aż 70% uwag, przy czym w raporcie z konsultacji nie wskazano, jakie dokładnie zmiany zostaną wprowadzone.

Efekty procesu konsultacji ocenione zostały w dalszej części artykułu pod względem jakościowym, przy uwzględnieniu rzeczywistych zmian w treści dokumentów strategicznych, wprowadzanych na wniosek mieszkańców.

WARSZAWA I POZNAŃ

W przypadku Warszawy raport z konsultacji (*Raport z konsultacji społecznych projektu... 2017*) zawiera wykaz wprowadzonych do dokumentu najważniejszych zmian, co znacznie ułatwia analizę, a co za tym idzie, poniższe informacje oraz wyliczenia (dotyczące liczby uwag w poszczególnych kategoriach) w dużym stopniu bazują na tych podanych przez autorów raportu i posłużyły nam one do wyciągnięcia kilku ważnych wniosków.

W pierwszej kolejności warto zwrócić uwagę, iż wiele spośród uwag mieszkańców Warszawy miało charakter ogólny czy też odnoszący się jednocześnie do kilku aspektów. Pojawiały się zarówno uwagi o charakterze drobnych sugestii, jak i, co trzeba podkreślić, w znacznym stopniu podważające dotychczasowe prace nad strategią. Wielokrotnie podejmowanym wątkiem, niezależnie od szczegółowego przedmiotu uwagi, był – w opinii uczestników konsultacji – zbyt ogólny charakter zapisów zaproponowanego dokumentu. Takie uwagi wprawdzie w dużym stopniu zostały uwzględnione, ale nie na poziomie strategii (zob. przypis 4.).

Najwięcej wniosków (jednak były one o podobnym charakterze) dotyczyło sformułowanych w strategii celów, z czego dużą część przekazano do dalszych prac, zatem – mimo licznych postulatów – zmiany były raczej nieznaczne, a część wniosków odrzucono ze względu na brak kompetencji samorządowych w danym zakresie. Do części uwag odniesiono się pozytywnie (np. w kwestii uzupełnień czy rozszerzeń niektórych zapisów), przy czym główna istota celów pozostała utrzymana. Uwagi zgłaszane do celów niejednokrotnie pośrednio odnosiły się także do przypisanych do celów wskaźników realizacji.

Co dziesiąta uwaga zebrana w procesie konsultacji projektu strategii odnosiła się już bezpośrednio do systemu monitoringu oraz systemu realizacji strategii. Wnioski sugerujące, że zestaw wskaźników nie dotyka istoty celów strategicznych, często odrzucano z powodu zbyt dużej szczegółowości proponowanych zapisów⁷. Konsultacje przyczyniły się do kilku zmian w systemie pomiaru, choć większość uwag przeniesiono do zastosowania w programach wykonawczych. Z kolei postulaty dotyczące systemu realizacji strategii (np. szczegóły w zakresie systemu finansowania), raczej nie będące przedmiotem rozważań w dokumentach o charakterze strategicznym, w znacznej części zostały całkowicie odrzucone.

Uwagi bezpośrednio odnoszące się do części charakteryzującej potencjały i wyzwania Warszawy stanowiły ok. 2% wszystkich zgłoszeń. Wnioski dotyczące uzupełnienia list potencjałów i wyzwań o dodatkowe elementy odrzucano z różnych powodów – między innymi takich jak: brak podstaw merytorycznych (np. potencjał nie stanowił znaczącego wyróżnika Warszawy na tle innych miast), małego znaczenia proponowanych wyzwań czy odzwierciedlenia proponowanych zapisów w celach. Pozytywnie odniesiono się do zaledwie kilku, powtarzających się uwag (np. uwzględnienia wyzwania w postaci chaosu przestrzennego miasta czy uporządkowania zestawienia potencjałów i wyzwań).

⁷ Np. propozycja rozszerzenia indeksu w zakresie mieszkalnictwa, która miała zostać uwzględniona, ale na poziomie programów wykonawczych.

Niewielka część uwag (ok. 1%) dotyczyła sformułowanej w strategii docelowej wizji Warszawy. Zgłaszane propozycje jej uzupełnienia o dodatkowe postulaty spotkały się z odmową, ponieważ wnioski te miały zbyt szczegółowy charakter. Spośród wszystkich uwag w zakresie wizji, pozytywnie – pod kątem rzeczywistych zmian w dokumencie – odniesiono się tylko do jednej z nich. Zaproponowana przez jednego z mieszkańców i przyjęta przez rozpatrujących uwagi, nieznaczna zmiana w zapisie fragmentu części opisowej wizji miasta (wykreślenie jednego słowa), przeciwnie do wielu innych postulatów, nie miała charakteru podważającego, a pozwoliła na podkreślenie charakteru jednego z głównych elementów wizji.

Reasumując, spośród wszystkich 1623 wniosków, około 200 uwag miało zostać uwzględnionych i bezpośrednio wprowadzonych do zapisów ostatecznej wersji strategii. Należy jednak podkreślić, że niektóre z przyjętych uwag powtarzały się, a dodatkowo, przyjęte uwagi w przeważającej części nie miały charakteru dużych zmian. W efekcie zaproponowanych uwag utrzymany został lub nieznacznie zmodyfikowany (część celów) główny charakter zapisów strategii. W znacznym stopniu wynikało to z faktu, że proponowane zmiany i uzupełnienia miały zbyt szczegółowy charakter.

W przeciwieństwie do strategii Warszawy, wobec strategii Poznania zgłoszonych zostało relatywnie niewiele uwag (*Sprawozdanie z przebiegu i wyników...* b.d.). Z jednej strony w pewnym stopniu jest to bezpośrednio związane z faktem pominięcia w zestawieniu uwag pozamerytorycznych (głównie błędów językowych), a z drugiej strony może to wynikać ze sposobu przeprowadzenia konsultacji, które wymagały także wykazania inicjatywy ze strony społeczeństwa. Mieszkańcy Poznania ostatecznie nie skorzystali z możliwości przekazania swojej opinii podczas spotkań konsultacyjnych, które Urząd planował zorganizować na ich prośbę, a wykorzystali wyłącznie niebezpośrednie formy przekazania wniosków (tj. przesyłane elektronicznie lub pocztą tradycyjną) (Badanie 9, 24 kwietnia 2018).

Uwagi w sprawozdaniu nie zostały pogrupowane tematycznie, a ponadto zazwyczaj nie zostało dokładnie określone, jakie zmiany zostaną wprowadzone do dokumentu. Na przykład, pierwsza w zestawieniu uwaga dotyczy wizji Poznania. Z raportu wynika, iż sugestia jednego z mieszkańców, aby wizja wyraźniej akcentowała aspekty społeczne została uwzględniona przez władze miasta, nie zapisano jednak, jaki będzie miała ona wpływ na jej ostateczny kształt (obecnie można zweryfikować, że wobec wersji projektowej uległa ona nieznacznej zmianie w części wprowadzającej). Dokonując analizy porównawczej projektu i wersji ostatecznej dokumentu, możemy jednak stwierdzić, że uwagi mieszkańców w znacznym stopniu miały bezpośrednie przełożenie na zmiany w strategii, a jednocześnie nie były to zmiany dogłębne.

Ponad 50% uwag dotyczyło „kluczowych elementów strategii” czyli wyzwań strategicznych, wizji, misji, priorytetów, kierunków interwencji i działań. Nie wszystkie spośród sugestii mieszkańców miały charakter podważający zapisy. W ich efekcie niektóre zapisy zmieniano nieznacznie, doprecyzowując je lub uzupełniając zgodnie z sugestiami. Warto zauważyć, że cechą charakterystyczną strategii Poznania jest silnie rozwinięty czynnik deskrypcyjny, a w efekcie stanowiło to duże pole do składania uwag, które często sugerowały drobną modyfikację czy jeszcze większe uszczegółowienie niektórych zapisów. To z kolei spowodowało, że nawet jeśli uwagi zostały uwzględnione, to zmiany nie zmieniły charakteru dokumentu i stanowią niewielki procent jego objętości.

Zaledwie dwie uwagi zostały skierowane bezpośrednio do wizji miasta (a przyjęto tylko jedną z nich). Zmianie nie uległ cel główny, a także, pomimo kilku krytycznych uwag ze strony mieszkańców, nie zmieniono elementów misji miasta. W efekcie stosunkowo licznych uwag, częściowym modyfikacjom uległy natomiast priorytety rozwoju Poznania – wnioski osób uczestniczących w konsultacjach niejednokrotnie sugerowały ich zmiany, ale przede wszystkim w części opisowej (uszczegóławiającej). Dodatkowo, wielokrotnie podkreślana konieczność zaakcentowania rozwoju metropolitalnego miasta znalazła odzwierciedlenie w nowym priorytecie. Te zmiany można właściwie uznać za najwięk-

sze spośród tych, które uzyskane zostały w wyniku konsultacji strategii. Blisko połowę wszystkich uwag odrzuconych stanowiły te skierowane wobec działań strategicznych – w większości przypadków nie brano pod uwagę ze względu na zbyt dużą na dokument strategiczny szczegółowość. Spośród uwag skierowanych do rozdziału dotyczącego systemu wdrażania strategii, relatywnie niewiele uwag dotyczyło monitoringu, a wskaźniki generalnie nie uległy zmianie. Podobnie, pozostałe elementy w tym rozdziale zostały tylko doprecyzowane bądź uzupełnione (system instytucjonalny czy plan finansowy).

Reasumując, w wyniku konsultacji społecznych projektu *Strategii Rozwoju Poznania 2020+* utrzymany został dotychczasowy charakter dokumentu, a stopień przeprowadzonych zmian można określić jako umiarkowany. Wynika to z dwóch faktów: niewielkiej całkowitej liczby uwag (mniej niż wszystkie uwzględnione uwagi w konsultacjach do strategii Warszawy) oraz ich charakteru, który nie spowodował znacznego przemodelowania głównych postulatów rozwojowych miasta.

Pomimo zupełnie różnego sposobu przeprowadzenia konsultacji społecznych w Poznaniu i w Warszawie, modele efektywności tego procesu można ze sobą zestawiać. W obu przypadkach w ostatecznych wersjach dokumentów strategicznych nie zaszły diametralne zmiany, a zgłaszane przez mieszkańców uwagi miały charakter szlifowania dokumentu (tabela 5).

Tabela 5. Modele efektywności konsultacji społecznych w Warszawie i Poznaniu – porównanie

Table 5. Models of effectiveness of public consultations in Warsaw and Poznań – comparison

Przedmiot uwag / Subject of comments	Typy uwag (przykłady) / Types of comments (examples)		Efekty (przykłady) / Results (examples)	
	Warszawa*	Poznań	Warszawa	Poznań
główne elementy strategii	<ul style="list-style-type: none"> ✓ brak uwzględnienia ważnych tematów (wizja, cele, potencjały i wyzwania); ✓ trudne do weryfikacji założenia (cele); ✓ trudne do realizacji cele; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ uwagi sugerujące uzupełnienia lub zmiany w poszczególnych elementach; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ nowa nazwa jednego z celów strategicznych; ✓ nieznaczne zmiany w opisach niektórych celów; ✓ dodatkowe cele operacyjne; ✓ uzupełnienia potencjałów i wyzwań; ✓ redakcyjna zmiana wizji; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ połączenie dwóch kierunków interwencji; ✓ zmiana charakteru części wizji; ✓ zmiany nazw wybranych kierunków interwencji; ✓ doprecyzowanie zapisów (np. wybranych działań); ✓ zmiany redakcyjne w części priorytetów; ✓ połączenie dwóch celów;
wdrażanie strategii	<ul style="list-style-type: none"> ✓ brak wartości bazowych i docelowych wskaźników; ✓ niedopasowanie pomiaru do celu; ✓ zbyt ogólne odniesienie do programów wykonawczych strategii; ✓ brak szczegółów na temat systemu finansowania; ✓ propozycje konkretnych wskaźników 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ brak wartości pośrednich i docelowych wskaźników; ✓ zbyt ogólny charakter niektórych wskaźników; ✓ konkretne rozwiązania w zakresie systemu realizacji; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ uzupełnienie wskaźników o wartości bazowe, pośrednie i docelowe; ✓ zmiany w części wskaźników pozwalające na uszczegółowienie pomiaru; ✓ uzupełnienie części finansowej; ✓ zmiana części schematu realizacji 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ uzupełnienie wskaźników o wartości pośrednie i docelowe; ✓ rozszerzenie zakresu wskaźników dla niektórych celów; ✓ uzupełnienie planu finansowego o źródła finansowania; ✓ rozszerzenie rozdziału dotyczącego systemu realizacji; ✓ dodanie układu instytucjonalnego
inne	<ul style="list-style-type: none"> ✓ brak określenia powiązań pomiędzy strategią a dokumentami wyższego rzędu; ✓ brak opisu stanu wyjściowego; ✓ brak wyraźnego wskazania odpowiedzialności za realizację strategii; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ konkretne rozwiązania w zakresie elementów uzupełniających (załączniki); 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ załącznik z powiązaniem celów strategii z celami innych dokumentów strategicznych; ✓ załącznik z diagnozą strategiczną; ✓ załącznik z podmiotami realizującymi strategię; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ rozszerzenie słownika pojęć; ✓ dodanie załącznika z mapami; ✓ zmiany w analizie powiązań celów strategii z dokumentami wyższego rzędu;

* w przypadku Warszawy autorzy artykułu wykorzystali i uzupełnili przykłady uwag i efektów wskazanych przez autorów raportu

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów z konsultacji społecznych (*Raport z konsultacji strategii...* 2017 i *Sprawozdanie z przebiegu i wyników...* b.d.) oraz *Strategia Rozwoju Poznania 2020 plus*, *Strategia Rozwoju Poznania 2020 plus* (projekt), *Strategia #Warszawa 2030*, *Strategia #Warszawa 2030* (projekt).

Source: own work based on reports on public consultations (*Raport z konsultacji strategii...* 2017 i *Sprawozdanie z przebiegu i wyników...* b.d.) and *Strategia Rozwoju Poznania 2020 plus*, *Strategia Rozwoju Poznania 2020 plus* (projekt), *Strategia #Warszawa 2030*, *Strategia #Warszawa 2030* (projekt).

MIASTO ŁÓDŹ

Przypadek strategii Łodzi, ze względu na zdecydowanie mniejszy zakres uspołecznienia, uznaliśmy za nieco odmienny od dwóch pozostałych, dlatego omawiany jest oddzielnie.

W wyniku konsultacji do projektu strategii Łodzi wnioski zgłaszane były w podziale na: uwagi do całego dokumentu, do wizji, do „filarów” i „fundamentu” oraz do zapisanych w projekcie strategii programów, a także propozycje nowych programów strategicznych⁸. Przeważająca część wniosków (aż 342 uwagi) dotyczyła proponowanych przez mieszkańców uzupełnień do części programowej dokumentu (*Zestawienie propozycji, uwag i opinii... b.d.*).

Szczegółową weryfikację stanowiska władz wobec postulatów zgłaszanych przez mieszkańców, a w efekcie ostatecznego ich wpływu na dokument, utrudnia wprowadzenie do raportu zaledwie trzech kategorii reakcji władz. Do uwag odniesiono się wskazując, czy dany wniosek został uwzględniony, uwzględniony częściowo czy też nieuwzględniony, podczas gdy niektóre z uwag rozpatrzonych pozytywnie nie miały bezpośredniego wpływu na zmiany w strategii (na co zwrócono uwagę w raporcie z konsultacji w Warszawie). Na podstawie zestawienia wniosków można odnieść się przede wszystkim do głównych zmian w zakresie wizji oraz podstaw rozwoju Łodzi opartych na „fundamencie” i filarach, stanowiących główne obszary rozwojowe miasta (tabela 6).

Tabela 6. Efekty procesu konsultacji społecznych projektu *Strategii Zintegrowanego Rozwoju Łodzi 2020+*
Table 6. Social consultation process results for the *Łódź Integrated Development Strategy 2020+* draft

Przedmiot uwag / <i>Subject of comments</i>	Typy uwag (przykłady) <i>Types of comment (examples)</i>	Efekty (przykłady) <i>Results (examples)</i>
Wizja	<ul style="list-style-type: none"> ✓ podważające sens zapisów; ✓ sugerujące konkretną formę zmiany wizji; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ nowa wizja Łodzi; ✓ przeniesienie założeń „fundamentu” do nowej wizji;
Filary i fundament	<ul style="list-style-type: none"> ✓ konkretne braki w filarach strategicznych; ✓ konieczność uzupełnienia założeń fundamentu; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ podzielenie tematyki filaru II; ✓ utworzenie filaru III; ✓ rozszerzenie filaru I i II; ✓ dodanie nowego „poziomu fundamentu”;

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Zestawienie propozycji, uwag i opinii... b.d.* oraz *Stanowisko Prezydenta Miasta Łodzi... b.d.*
 Source: own work based on *Zestawienie propozycji, uwag i opinii ... b.d.* and *Stanowisko Prezydenta Miasta Łodzi ... b.d.*

Niewiele ponad 5% uwag dotyczyło sformułowanej w projekcie wizji rozwoju Łodzi. Zaledwie jedna uwaga nie została rozstrzygnięta pozytywnie (sugerująca rozwinięcie jej opisu), a trzy z nich nie zostały zaakceptowane w pełni. Mimo niewielkiej liczby, krytyczne argumenty w odniesieniu do wizji miasta jednak powtarzały się i właściwie postulowały całkowitą jej zmianę. Uczestnicy procesu konsultacji sugerowali przede wszystkim, że wizja może być niemożliwa do realizacji, a ponadto w niewielkim stopniu odnosi się do potencjału Łodzi. W ostatecznym dokumencie zapisano jej zupełnie inną wersję, uwzględniając postulaty mieszkańców.

Około 8% uwag zgłoszonych w wyniku konsultacji odnosiło się do filarów i fundamentu strategii (tylko siedem z nich nie zostało uwzględnionych, a trzy zostały zaakceptowane w pewnej części). Postulaty zgłaszane przez mieszkańców w znacznym stopniu powtarzały się, a część zaakceptowanych uwag, ze względu na wysoki stopień ich szczegółowości, została przekazana do realizacji w ramach konkretnych polityk rozwojowych. Ostateczne zmiany zaszły głównie na poziomie celów.

⁸ Ostatnią kategorię uwag (27) stanowiły propozycje włączenia mieszkańców w realizację celów strategicznych, co nie dotyczy bezpośrednio treści dokumentu.

Należy odnotować również uwagi skierowane względem „całości dokumentu”, będące w znacznym stopniu powtórzeniem wniosków zgłaszanych do poszczególnych elementów strategii. Spośród tych 161 uwag odrzucono zaledwie 29 postulatów, a pięć zostało zaakceptowanych częściowo. Nie jest to jednak podstawa, aby wyciągać wniosek o dużych zmianach w strategii, bowiem w zestawieniu ponownie znalazły się uwagi dotyczące wizji, filarów czy głównego fundamentu strategii. Ze względu na powtarzający się charakter niektórych wniosków, również uzasadnienia władz dotyczące stanowiska wobec danej uwagi miały wielokrotnie podobny lub ten sam charakter.

Szczególnie problematyczna, w kontekście analizy zmian w ramach procesu konsultacji, jest część programowa. W projekcie dokumentu znajdowało się dziesięć propozycji programów strategicznych. Te zostały poddane opinii mieszkańców, a społeczeństwo miało jednocześnie możliwość zgłaszania własnych propozycji projektów. Co jednak znamienne, w ostatecznej wersji strategii zastąpione zostały one uszczegółowieniem celów, a część programową przeniesiono do odrębnych dokumentów. Ze strategii zniknęło hasło „program strategiczny”, a zastępujące je cele strategiczne podtrzymały część dotychczasowych założeń (np. w projekcie strategii „Nowe centrum Łodzi” było programem, a w wersji ostatecznej dokumentu stało się celem strategicznym).

Spośród wszystkich uwag dotyczących programów, uwzględnionych zostało około 80%. Ostateczny efekt uzyskany w strategii (tabela 7) jest przynajmniej częściowo rezultatem tych wniosków (niektóre z uwag do programów zostały przeniesione do celów), jednak czytelność przeprowadzonych zmian należy określić jako niską.

Tabela 7. Zmiany dotyczące części programowej *Strategii Zintegrowanego Rozwoju Łodzi 2020+*

Table 7. Changes to the program section of the *Łódź Integrated Development Strategy 2020+* draft

Programy strategiczne (projekt) / Strategic programs (draft)	Zmiany / Changes	Wpływ konsultacji na zmiany / Influence of consultations on changes
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 10 programów strategicznych w ramach fundamentu i dwóch filarów (I, II) ✓ ogólny opis programów 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ programy strategiczne zastąpione celami strategicznymi (11) ✓ nowe cele strategiczne w ramach nowego filaru (III) ✓ zmiany nazw i charakteru niektórych programów/celów ✓ uszczegółowienie niektórych opisów 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ pośredni – utworzenie III filaru rozwoju na wniosek mieszkańców ✓ bezpośredni – uwzględnienie niektórych propozycji nowych programów strategicznych ✓ bezpośredni – uwzględnienie części propozycji zmian do programów

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Zestawienie propozycji, uwag i opinii...b.d., Strategia Zintegrowanego Rozwoju...*

Source: author's own work, based on *Zestawienie propozycji, uwag i opinii ... b.d., Strategia Zintegrowanego Rozwoju...*

W efekcie końcowego procesu uspołeczniania tworzenia strategii rozwoju Łodzi, w dokumencie zaszły istotne zmiany, w dużym stopniu bezpośrednio spowodowane uwagami płynącymi od mieszkańców. Miarodajna nie jest tu ich liczba, wielokrotnie powtarzających się lub powodujących ten sam efekt w strategii, ale charakter i stopień zmian, które wprowadzono do jej końcowej wersji. Przebudowie uległ właściwie cały dokument, zajmujący łącznie zaledwie 20 stron. Jednocześnie należy zauważyć, że pewna część zmian (zwłaszcza w części programowej strategii) została wprowadzona niezależnie od wniosków konsultacyjnych.

Analiza efektów konsultacji społecznych projektu strategii rozwoju Łodzi prowadzi do wniosku, że mieszkańcy zostali poproszeni o wyrażenie swojej opinii zbyt późno, jednocześnie pokazując, że podmioty tworzące strategię nie w pełni znalazły na nią pomysł. Specyfika przyjętego modelu tworzenia strategii, w znacznym stopniu opartego na współpracy Urzędu i ekspertów dziedzinowych, spowodowała, że istotne dla społeczeństwa Łodzi aspekty uwzględniono dopiero na ostatecznych konsultacjach.

DYSKUSJA

Zaprezentowany materiał pozwala zweryfikować przyjęte na wstępie dwie hipotezy. Hipotezę pierwszą, mówiącą, iż władze lokalne polskich miast wojewódzkich uspołeczniają proces budowania strategii, należy zweryfikować pozytywnie. Podkreślić jednak należy fakt, że liczne zastrzeżenia może budzić różnorodność zakresu włączania mieszkańców, ale z drugiej strony może warunkować to fakt, że badanie strategii rozwoju przygotowywane były w różnych latach, w których zmieniała się kultura tworzenia dokumentów (2010-2018). Niemniej jednak podkreślić należy, że w większości miast zastosowane zostały instrumenty adekwatne do poszczególnych etapów przygotowania strategii (zob. Dziemianowicz i in. 2012), a jednocześnie nie jest możliwa pełna weryfikacja ich dostosowania do lokalnych potrzeb i uwarunkowań (w tym np. liczby mieszkańców).

Można przypuszczać, że część uspołecznienia wynika z ogólnych trendów, których nośnikiem są duże ośrodki miejskie. Szerokie odwoływanie się np. do opinii mieszkańców w badaniach ankietowych, daje władzy lokalnej pewien pogląd na temat potrzeb „statystycznego” mieszkańca, ale może również oznaczać ucieczkę przed odpowiedzialnością (Steinbach, Süß 2018). Z kolei szeroko rozpowszechnione konsultacje społeczne poddawane są również krytyce i jak zauważają Milewicz i Podemski (2012) konsultacje te w Polsce mają często charakter fasadowy.

Wskazane w artykule przykłady z miast wojewódzkich pokazują, że mieszkańcy mogą realnie współtworzyć dokument, choć wciąż trudne jest zadowolenie wszystkich interesariuszy. Istotny wydaje się również czas, w którym następuje zaproszenie mieszkańców do współpracy. W Polsce kultura budowania dokumentów strategicznych na poziomie samorządów lokalnych dopiero rozwija się i jest pod silnym wpływem dążenia do efektywnego wykorzystania środków finansowych z funduszy europejskich. Stąd część strategii lokalnych przygotowywana jest niejako „pod fundusze europejskie” (Szlachta, Dziemianowicz 2016). Dlatego też liczne władze lokalne małych gmin, które nie widzą korzyści z zarządzania strategicznego, podążają „na skróty” zamawiając strategię, które pisane są przez ekspertów zewnętrznych, a następnie konsultowane przy bardzo nikłym zainteresowaniu mieszkańców.

Wracając do dużych miast, w dalszych badaniach na pewno należy zwrócić uwagę na przełożenie aktywności mieszkańców w procesie budowania strategii na ich zaangażowanie w proces tworzenia programów wdrażających te dokumenty.

Druga hipoteza (konsultacje społeczne na etapie projektu strategii skutkują niewielkimi zmianami jej ostatecznych zapisów) również powinna być zweryfikowana pozytywnie. Zakres zmian w dokumentach strategicznych, które były przygotowywane w sposób uspołeczniony, nie jest duży i ma charakter „szlifowania” dokumentu. Przykład Łodzi pokazuje, że tworzenie dokumentu wyjściowego bez mieszkańców może skutkować jego całkowitym przeobrażeniem w momencie konfrontacji z opinią publiczną. Jest to oczywiście zaledwie jeden świadczący o tym przypadek, dlatego niewątpliwie konieczne są dalsze badania potwierdzające taką zależność.

Artykuł koncentrował się na zewnętrznej ocenie dokumentów strategicznych tworzonych w sposób uspołeczniony i w wyniku konsultacji społecznych. Należy jednak pamiętać, że konsultacje są wciąż niskim szczeblem drabiny partycypacji. Dlatego interesujące mogą być badania skupiające się na procesie dzielenia się odpowiedzialnością w zakresie realizacji strategii. Istotne jest, czy samorządy znajdujące się już na poziomie dobrze prowadzonych konsultacji są gotowe do włączania mieszkańców w takie działania, jak: przygotowanie założeń nowych programów realizacji strategii, wybór partnerów, opracowanie i wdrażanie programów?

Literatura

- Arnstein S. R., 2012, *Drabina partycypacji*, [w:] J. Erbel, P. Sadura (red.), *Partycypacja. Przewodnik Krytyki Politycznej*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa, 12-39.
- Augustyn A., 2010, *Raport z konsultacji społecznych zorganizowanych w ramach prac nad Strategią Rozwoju Miasta Białegostoku na lata 2011-2020 plus*, Białystok. <https://www.bialystok.pl/> (30.01.2018).
- Benyon J., Edwards A., 1999, *Community Governance of Crime Control*, [w:] G. Storker (red.), *The New Management of British Local Level Governance*, London: Palgrave, 145-167.
- Bestinwest, 2009, *Strategia Zrównoważonego Rozwoju Miasta Gorzowa Wielkopolskiego na lata 2010-2020*, Gorzów Wielkopolski, <http://www.gorzow.pl> (data dostępu: 30.01.2018).
- Bukowiecka M.M., 2013, *Raport z Konsultacji Społecznych dla Przedsięwzięcia Opracowania Dokumentu Strategia Rozwoju Olsztyna 2014-2020*, Olsztyn, www.bip.olsztyn.eu/ (30.01.2018).
- Czeczczynski M., Bierut I., Drozd-Wiśniewska K., Czekanowicz-Drażewska A., Kowalczyk P., Kucharska Ż., Łabuda M., Nadolny T., Salach E., Skiba M., Stępień J., Zabłotny J., Zbierska A., 2014, *Gdańsk 2030 plus. Strategia Rozwoju Miasta*. Gdańsk, <http://www.gdansk.pl/> (30.01.2018).
- de Wit B., Meyer R., 2010, *Strategy. Process, Content, Context*. Hampshire: CENGAGE Learning EMEA.
- Dębkowska K., Moczydłowska J., Raczkowska U., Widelska U., Zielińska J.B., Zieliński R., 2009, *Raport z badań opinii przedsiębiorców Białegostoku*, Instytut Badań i Analiz VIVADE, Białystok, <https://www.bialystok.pl/> (data dostępu: 30.01.2018).
- Dębkowska K., Moczydłowska J., Raczkowska U., Widelska U., Zielińska J.B., Zieliński R., 2009, *Raport z badań opinii mieszkańców Białegostoku*, Instytut Badań i Analiz VIVADE, Białystok <https://www.bialystok.pl/> (30.01.2018).
- Dziemianowicz W., Szmigiel-Rawska K., Nowicka P., Dąbrowska A., 2012, *Planowanie strategiczne. Poradnik dla pracowników administracji publicznej*, MRR, Warszawa.
- Ebinger F., Grohs S., Reiter R., 2011, The Performance of Decentralisation Strategies Compared: An Assessment of Decentralisation Strategies and their Impact on Local Government Performance in Germany, France and England, *Local Government Studies*, 37, 5, 553-575, DOI: 10.1080/03003930.2011.604557.
- Fabisiak A., 2017, *Partycypacja społeczna przy przygotowaniu strategii miast wojewódzkich – dobre praktyki czy pozorne uspołecznianie?*, praca magisterska, Wydział Geografii i Studiów Regionalnych, UW, Warszawa.
- Harvey D., 2012, *Rebel Cities. From the Right to the City to the Urban Revolution*, VERSO, London, New York.
- Jessop B., 2016, *Wstęp. Narodziny współzarządzania i ryzyka jego zawodności: przypadek rozwoju gospodarczego*, [w:] J. Hausner, B. Jessop i S. Mazur (red.), *Governance. Wybór tekstów klasycznych*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa, 11-33.
- Kersting N., 2016, Participatory Turn? Comparing Citizens' and Politicians' Perspectives on Online and Offline Local Political Participation, *Lex Localis – Journal of Local Self Government*, 14, 2, 251-263, DOI: 10.4335/14.2.249-263(2016).
- Kjær A. M., 2009, *Rządzenie*, tłum. M. Dera, Wydawnictwo Sic! s.c., Warszawa.
- Konsultacje projektu Strategii Wrocławia 2030*, 2017, <http://bip.um.wroc.pl> (30.01.2018).
- Konsultacje społeczne projektu Strategii Zintegrowanego Rozwoju Łodzi 2020+*, 2011, <https://uml.lodz.pl/> (30.01.2018).
- Leigh N.G., Blakely E.J., 2017, *Planning local economic development: theory and practice*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Leydesdorff L., 2012, The Triple Helix, Quadruple Helix, ..., and an N-Tuple of Helices: Explanatory Models for Analyzing the Knowledge-Based Economy?, *Journal of the Knowledge Economy*, 3, 25-35, DOI 10.1007/s13132-011-0049-4.
- Mahnken T.G., 2009, *Teoria strategii*, [w:] Baylis, J. Wirtz, C. S. Gray, E. Cohen (red.), *Strategia we współczesnym świecie. Wprowadzenie do studiów strategicznych*, tłum. W. Nowicki, WUJ, Kraków.
- Marrifield A., 2016, *Nowa kwestia miejska*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa.

- Matthews P., 2014, Being Strategic in Partnership – Interpreting Local Knowledge of Modern Local Government, *Local Government Studies*, 40, 3, 451-472, DOI: 10.1080/03003930.2013.859141.
- Medeksza L., (red.), 2018, *Strategia Wrocław 2030*, Wrocław, <https://www.wroclaw.pl/> (27.05.2018).
- Michels A., De Graaf L., 2017, Examining citizen participation: local participatory policymaking and democracy revisited, *Local Government Studies*, 43:6, 875-881, DOI: 10.1080/03003930.2017.1365712.
- Miessen M., 2013, *Koszmar partycypacji*, Fundacja Nowej Kultury Bęc Zmiana, Warszawa.
- Milewicz M., Podemski K., 2012, Konsultacje czy manipulacja? [w:] J. Erbel, P. Sadura (red.), *Partycypacja. Przewodnik Krytyki Politycznej*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa, 161-181.
- Nawratek K., 2012, *Dziury w całym. Wstęp do miejskich rewolucji*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa.
- Noworól A., Noworól K., 2015, *Strategia Rozwoju Miasta Rzeszowa do roku 2025*, Rzeszów, <http://rowery.rzeszow.pl/> (30.01.2018).
- Oblój K., 2007, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*. PWE, Warszawa.
- Pill M., Bailey N., 2012, Community Empowerment or a Strategy of Containment? Evaluating Neighbourhood Governance in the City of Westminster, *Local Government Studies*, 38:6, 731-751, DOI: 10.1080/03003930.2012.679934.
- Raport końcowy z konsultacji społecznych dla aktualizacji dokumentu pn. „Strategia Rozwoju Miasta Katowice 2020”*, 2015, Katowice, <https://www.katowice.eu/> (30.01.2018).
- Raport z badań opinii organizacji pozarządowych*, 2010, Białystok, <https://www.bialystok.pl/> (30.01.2018).
- Raport z konsultacji społecznych projektu „Strategii Rozwoju Miasta Rzeszowa do 2025 r. wraz z prognozą oddziaływania na środowisko*, 2015, Rzeszów, bip.erzeszow.pl/ (30.01.2018).
- Raport z konsultacji społecznych projektu Strategii #Warszawa 2030*, 2017, Warszawa, <http://2030.um.warszawa.pl/> (30.01.2018).
- Raport z prac nad strategią #Warszawa2030. Załącznik 1*, 2018, <http://2030.um.warszawa.pl/> (30.01.2018).
- Sagan M., Warda J., Kipta E., Skrzypek M., Szajc S., Zyśko R., 2013, *Strategia Rozwoju Lublina na lata 2013-2020*, Lublin, <https://lublin.eu/> (30.01.2018).
- Sanoff H., 2000, *Community Participation Methods in Design and Planning*, John Wiley and Sons, Inc. New York, Chichester, Weinheim, Brisbane, Singapore, Toronto.
- Scott, J. 2006. *Władza*, Wydawnictwo Sic! s.c, Warszawa.
- Sprawozdanie z przebiegu i wyników konsultacji projektu „Strategii rozwoju Poznania 2020+”*, 2018, <http://www.poznan.pl/> (30.01.2018).
- Stanowisko Prezydenta Miasta Łodzi w sprawie konsultacji społecznych projektu Strategii Zintegrowanego Rozwoju Łodzi 2020+*, 2018, <http://uml.lodz.pl/> (30.01.2018).
- Steinbach M., Süß S., 2018, Administrators’ identities and strategies in the e-participation innovation process: A qualitative analysis of institutional logics and institutional work in German municipalities, *Information Polity: The International Journal of Government & Democracy in the Information Age*, 23, 3, 281-305.
- Strategia Rozwoju Bydgoszczy do 2030 roku*, 2013, Bydgoszcz, <http://bip.um.bydgoszcz.pl/> (30.01.2018).
- Strategia Rozwoju Krakowa. Tu chcę żyć. Kraków 2030*, 2017, Kraków, <https://www.bip.krakow.pl/> (30.01.2018).
- Strategia Rozwoju Miasta Białegostoku na lata 2011-2020 plus*, 2010, Białystok, <https://www.bialystok.pl/> (30.01.2018).
- Strategia Rozwoju Miasta Katowice 2030*, 2016, Katowice, <https://www.katowice.eu/> (30.01.2018).
- Strategia Rozwoju Miasta Kielce na lata 2007-2020. Aktualizacja*, 2015, Kielce, <http://www.bip.kielce.eu/73> (30.01.2018).
- Strategia Rozwoju Miasta Olsztyn 2020*, 2013, Olsztyn, <https://www.olsztyn.eu/> (30.01.2018).
- Strategia Rozwoju Miasta Torunia do roku 2020 z uwzględnieniem perspektywy rozwoju do 2028 roku*, Toruń, <http://www.torun.pl/> (30.01.2018).
- Strategia Rozwoju Opola w latach 2012-2020*. 2012. Opole.
- Strategia Rozwoju Poznania 2020 plus (projekt)*, 2018, Poznań, <http://www.poznan.pl/> (30.01.2018).
- Strategia Rozwoju Poznania 2020+*, 2018, Poznań, <https://strategia2020plus.pl/> (30.01.2018).

- Strategia Rozwoju Poznania 2020+*. *Diagnoza strategiczna miasta Poznania*, 2018, Poznań, <https://strategia2020plus.pl/> (30.01.2018).
- Strategia Rozwoju Szczecina 2025*, 2011, Szczecin, <http://www.szczecin.eu/> (30.01.2018).
- Strategia Rozwoju Zielonej Góry na lata 2012-2020, 2012, Lider Projekt, Zielona Góra*. <http://bip.zielonagora.pl/> (30.01.2018).
- Strategia #Warszawa 2030*, 2018, Warszawa, <http://2030.um.warszawa.pl/> (27.05.2018).
- Strategia #Warszawa 2030. Projekt do konsultacji społecznych*, 2017, Warszawa, <http://2030.um.warszawa.pl/> (30.01.2018).
- Strategia Zintegrowanego Rozwoju Łodzi 2020 +*, 2012, Łódź, <http://uml.lodz.pl/> (30.01.2018).
- Strategia Zintegrowanego Rozwoju Łodzi 2020+. Projekt*, 2018, Łódź, <http://uml.lodz.pl/> (30.01.2018).
- Sullivan H., Williams P., 2009, The Limits of Co-ordination: Community Strategies as Multi-purpose Vehicles in Wales, *Local Government Studies*, 35:2, 161-180, DOI: 10.1080/03003930902742815.
- Szaranowicz-Kusz M., 2012, *Kto ma prawo do partycypacji?*, [w:] J. Erbel, P. Sadura (red.), *Partycypacja. Przewodnik Krytyki Politycznej*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa, 51-64.
- Szlachta J., Dziemianowicz W., *Rozwój Lokalny w Polsce – spojrzenie w przyszłość*, [w:] W. Dziemianowicz, J. Szlachta (red.), *Łańcuch wartości gminy*, Studia KPZK PAN, T. CLXIX, Warszawa, 264-287.
- Sztompka P., 2007, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków.
- Waterman Ch., 2014, Local Government and Local Governance: 1944-2011, *Local Government Studies*, 40:6, 938-953, DOI: 10.1080/03003930.2012.719101.
- Wołkowiński P., 2018, *Debaty strategiczne z uczestnikami prac nad „Strategią Rozwoju Gdańska 2030 plus” z mieszkańcami, uczniami, organizacjami pozarządowymi*, <http://www.gdansk.pl/> (30.01.2018).
- Założenia organizacyjno-metodologiczne do aktualizacji Strategii Rozwoju Krakowa*, 2013, Kraków, <http://www.bip.krakow.pl/> (30.01.2018).
- Zestawienie propozycji, uwag i opinii zgłoszonych podczas procesu konsultacji społecznych projektu „Strategii Zintegrowanego Rozwoju Łodzi 2020+”*, 2018, Łódź.

Strony internetowe

- <http://www.gdansk.pl/strategia/Jak-powstawala-Strategia-i-Programy-Operacyjne,a,2018> (27.05.2018)
- <https://www.katowice.eu/Konsultacje/aktualnosci?ItemID=107&ListID=33a0f5ff-82ae-4d88-9a9f-e4c73165e04b> (30.01.2018)
- <https://www.katowice.eu/Konsultacje/Strony/aktualizacja-Strategii-Rozwoju-Miasta-.aspx> (30.01.2018)
- <https://www.katowice.eu/miasto/o-mie%C5%9Bcie/strategia-rozwoju-miasta/strategia-rozwoju-miasta-%E2%80%9Ekatowice-2030/proces-aktualizacji-dokumentu> (30.01.2018)
- <http://www.konsultacje.olsztyn.eu/forum/strategia-rozwoju-miasta-f42/strategia-rozwoju-miasta-t5480.html> (30.01.2018)
- <http://www.poznan.pl/mim/main/konsultacje-spoleczne-projektu-strategii-rozwoju-miasta-poznania-2020,p,15574,35690,35691.html> (30.01.2018)
- <https://strategia2020plus.pl> (30.01.2018)
- <https://srk2030.pl/wydarzenia/wspolpraca-dla-strategii-rozwoju-krakowa-2030-warsztaty-czesc-i/> (30.01.2018)
- <https://srk2030.pl/wydarzenia/> (30.01.2018)
- <http://2030.um.warszawa.pl/jak-pracowalismy/> (30.01.2018)
- <https://www.wroclaw.pl/rozmawia/strategia-wroclaw-2030-terminarz> (30.01.2018)
- <https://www.wroclaw.pl/rozmawia/piknik-informacyjny-w-parku-staromiejskim> (30.01.2018)