



Planowanie partycypacyjne
jako droga do integracji różnych grup zawodowych
dla czynnej ochrony i zrównoważonego użytkowania
przyrody polskich miast

Działanie 6

Poradnik

**Jak współuczestniczyć w ochronie i korzystaniu
z dobrodziejstw przyrody miasta?**

– poradnik integracji działań dla różnych grup zawodowych

**Główny Instytut Górnictwa
Zakład Ochrony Wód
Katowice, 2019r.**

Niniejsze materiały zostały opublikowane dzięki dofinansowaniu
Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej.
Za ich treść odpowiada wyłącznie Główny Instytut Górnictwa



Spis treści

WYKAZ SKRÓTÓW	4
1. WPROWADZENIE	5
2. PARTYCYPACJA W ZARZĄDZANIU I GOSPODAROWANIU ZASOBAMI PRZYRODY MIASTA	
– STAN PRAKTYKI W POLSCE I WYZWANIA	6
2.1. Możliwe oddziaływania różnych grup zawodowych i ich współzależność	6
2.2. Problemy i wyzwania skutecznej partycypacji.....	10
2.3. Pozytywne efekty integracji międzysektorowej i partycypacji w zarządzaniu/gospodarowaniu przyrodą miasta	13
2.4. Sposoby angażowania i formuły partycypacji różnych grup zawodowych w zarządzaniu i gospodarowaniu przyrodą miasta.....	14
2.5. Metodyczne podstawy formuły partycypacyjnej.....	16
2.6. Logika przygotowania i realizacji lokalnych przedsięwzięć partycypacyjnych na rzecz przyrody miasta	18
2.7. Rozwiązania organizacyjne optymalne dla projektów edukacyjnych i lokalnych przedsięwzięć wdrożeniowych na rzecz przyrody miasta, podejmowanych w formule partycypacyjnej	22
2.8. Wstępna analiza walorów przyrodniczych	26
2.9. Identyfikacja podmiotów (grup zawodowych) mających udział w zarządzaniu/gospodarowaniu analizowanym terenem.....	26
2.10. Identyfikacja powiązań międzysektorowych/interdyscyplinarnych kluczowych dla gospodarowania zasobami przyrody analizowanego terenu.....	30
2.10.1. Rozpoznanie interakcji między grupami zawodowymi	30
2.10.2. Powiązania przyczynowo-skutkowe w oddziaływaniu na przyrodę.....	31
2.11. Zasady doboru uczestników i reguł działania grupy docelowej.....	32
2.11.1. Metoda i zasady doboru grup zawodowych	33
2.11.2. Reguły działania grupy docelowej.....	35
2.12. Metody i techniki pozyskiwania interesariuszy do uczestnictwa w pracach grupy docelowej.....	38
3. JAK WSPÓLNIE ZDIAGNOZOWAĆ PROBLEM, OKREŚLIĆ WSTĘPNĄ WIZJĘ UŻYTKOWANIA I OCHRONY ORAZ ROZPOZNAĆ WYZWANIA I BARIERY DLA DOBREGO ZARZĄDZANIA TERENEM?	40
3.1. Metodyczne i techniczne zasady przygotowania sesji warsztatowej poświęconej diagnozie terenu przyrodniczego i wypracowania wstępnej wizji jego ochrony/zagospodarowania	40
3.2. Wspólne rozpoznawanie wyzwań, zagrożeń, barier i szans dla skutecznej ochrony i wykorzystania z uwzględnieniem punktów widzenia różnych grup zawodowych i powiązań międzysektorowych.....	45
3.3. Wspólne formułowanie wstępnej wizji docelowego zagospodarowania terenu przyrodniczego	49
3.4. Wspólna ocena atrakcyjności i wykonalności alternatywnych wizji zagospodarowania.....	50
3.5. Sposób systematyzowania i pogłębiania dorobku warsztatów w zakresie diagnozy problemów i wstępnej wizji zagospodarowania	54
4. JAK WSPÓLNIE WYPRACOWAĆ OPCJE OCHRONY I GOSPODAROWANIA/ZARZĄDZANIA TERENEM PRZYRODNICZYM?	57
4.1. Metodyczne i techniczne zasady przygotowania sesji warsztatowej poświęconej wypracowaniu opcji ochrony, gospodarowania i systemu zarządzania terenem przyrodniczym	57
4.2. Wspólne rozpoznawanie powiązań międzysektorowych/interdyscyplinarnych kluczowych dla analizowanego przypadku.....	57
4.3. Wspólne wypracowanie zasad współdziałania „na styku” sektorów/dyscyplin/grup interesu	61
4.4. Wspólne poszukiwanie możliwości i formułowania propozycji systemowych ulepszeń (innowacji) nakierowanych na międzysektorową integrację w zarządzaniu zasobami przyrody miasta	64
4.5. Wspólne tworzenie założeń/koncepcji konkretnych działań praktycznych na rzecz przyrody miasta	69
4.6. Wizualizacja możliwych rozwiązań przestrzennych, krajobrazowych i systemów zarządzania terenem przyrodniczym	71
4.7. Sposób systematyzowania i pogłębiania dorobku warsztatów w zakresie opcji ochrony i gospodarowania/zarządzania terenem przyrodniczym.....	78

5. JAK WSPÓLNIE ZAPROGRAMOWAĆ REALIZACJĘ OPCJI OCHRONY I GOSPODAROWANIA TERENEM PRZYRODNICZYM?	82
5.1. Metodyczne i techniczne zasady przygotowania sesji warsztatowej poświęconej programowaniu działań dla wdrożenia opcji ochrony i gospodarowania terenem przyrodniczym.....	82
5.2. Uzgadnianie (wybór) docelowej wizji zagospodarowania i użytkowania terenu dla ochrony, wykorzystania zasobów przyrody	82
5.3. Wypracowanie mapy drogowej dla realizacji uzgodnionej wizji.....	83
5.4. Sposób systematyzowania i pogłębiania dorobku warsztatów w zakresie programowania działań dla wdrożenia opcji ochrony i gospodarowania terenem przyrodniczym	87
6. MIEJSCE POSZCZEGÓLNYCH GRUP ZAWODOWYCH W SIECI ODDZIAŁYWAŃ NA PRZYRODĘ MIASTA I ICH MOŻLIWA PARTYCYPACJA W PLANOWANIU, URZĄDZANIU I OCHRONIE WALORÓW PRZYRODNICZYCH	88
6.1. Mapa głównych interakcji różnych grup zawodowych w zakresie kształtowania zasobów przyrody miasta	88
6.2. Wyzwania w zakresie integracji różnych grup zawodowych w świetle dorobku projektu, w kontekście współczesnych paradygmatów rozwojowych miasta: zielonej infrastruktury, inteligentnego miasta i adaptacji do zmiany klimatu.....	89
6.3. Słownik terminów związanych z ochroną przyrody miasta	93

WYKAZ SKRÓTÓW

KPM	Krajowa Polityka Miejska
Macierz GE	Macierz General Electric określana również jako macierz McKinseya
MZDiM	Miejski Zarząd Dróg i Mostów
MZNK	Miejski Zarząd Nieruchomości Komunalnych
NGO	Organizacja pozarządowa (ang. Non-Government Organization)
ZIM	Zarząd Inwestycji Miejskich
ZZM	Zarząd Zieleni Miejskiej

1. WPROWADZENIE

Poradnik stanowi podsumowanie dorobku projektu edukacyjnego dotyczącego integracji grup zawodowych wpływających na potencjał usług ekosystemowych cennych zasobów przyrody miast i terenów podmiejskich pn. INTEGRAPLAN.

Niniejszy poradnik jest narzędziem, które ma ułatwić wzajemne uczenie się i porozumienie między grupami zawodowymi dla zrównoważonego gospodarowania zasobami przyrody w mieście. Poziom szczegółowości i język opisu został dostosowany do potrzeb instytucji, stowarzyszeń lub lokalnych liderów podejmujących temat integracji grup zawodowych dla partycypacyjnego zarządzania zasobami przyrody w dowolnym polskim mieście. Zalecenia i konkluzje zawarte w poradniku są wypracowane z myślą o różnych typach terenów przyrodniczych – od pozostałości naturalnych ekosystemów przez świadomie wykreowane przez człowieka, po układy powstałe jako niezamierzony efekt działalności, z różnym udziałem składowych „zielonych” i „błękitnych”.

Poradnik jest przydatny dla każdego, kto jest zainteresowany ochroną przyrody i racjonalnym gospodarowaniem jej zasobami. Wychodzi naprzeciw współczesnemu paradygmatowi inteligentnego rozwoju miasta, zwłaszcza w takich aspektach, jak: wzmacnianie i trwałe wykorzystanie usług ekosystemowych, wykorzystanie zasobów przyrody miasta jako sieci zielonej infrastruktury, międzysektorowa integracja gospodarowania zasobami przyrody i realna, świadoma partycypacja różnych grup zawodowych w zarządzaniu przyrodą miasta.

Treść poradnika opracowana jest w układzie modułowym: każdy rozdział zawiera wydzielone treści adresowane do moderatorów i do interesariuszy/uczestników procesu integracji.

Poradnik prezentuje zestaw narzędzi i metod przydatnych w partycypacyjnym zazielenianiu miast, usystematyzowanych zgodnie z logiką tworzenia docelowej wizji zagospodarowania wybranego terenu przyrodniczego.

Poradnik powstał na gruncie praktycznych doświadczeń Autorów wynikających z dorobku projektu oraz konfrontacji ze współczesną wiedzą przedmiotową i stanem praktyki w Polsce. Uogólnione stwierdzenia są zilustrowane przykładami z pięciu miast uczestniczących w projekcie (Kalisz, Lublin, Mielec, Mysłowice, Nowy Sącz).

2. PARTYCYPACJA W ZARZĄDZANIU I GOSPODAROWANIU ZASOBAMI PRZYRODY MIASTA – STAN PRAKTYKI W POLSCE I WYZWANIA

Udział różnych grup zawodowych w procesie projektowania ochrony przyrody jest istotnym elementem pozyskiwania i dostarczania informacji zwrotnych o pożądanym charakterze rozwoju danego miejsca. Ponadto zaangażowanie społeczeństwa, rozumianego zarówno ogólnie, jak i w znaczeniu określonych grup docelowych, we wspólne podejmowanie decyzji dotyczących kierunków rozwoju miasta, zabezpiecza długoterminowe wsparcie realizowanych planów inwestycyjnych lub proponowanych koncepcji. Nawet największe polityczne i finansowe wsparcie projektu, strategii czy koncepcji może być nieskuteczne bez szerokiego poparcia różnych grup interesariuszy i może zwrócić się przeciwko inwestorowi lub przedstawicielom administracji publicznej, ograniczając tym samym możliwość ich realizacji.

2.1. Możliwe oddziaływania różnych grup zawodowych i ich współzależność

Prawidłowe funkcjonowanie ekosystemów zależy od stopnia integracji różnych grup interesariuszy. Wspólne podejmowanie decyzji przez mieszkańców i władze samorządowe o kierunkach i sposobie gospodarowania zielenią miejską oraz współdziałanie podczas realizacji tych inicjatyw, przynosi większą skuteczność niż odosobnione działania prowadzone przez jednostki administracji. Kompromis zawarty między interesariuszami z korzyścią dla przyrody, powinien kończyć się wygraną każdej z zaangażowanych stron (sytuacja win – win), ponieważ każda z nich jest beneficjentem wspólnego działania. Uspołecznienie metody przygotowania koncepcji ochrony i gospodarowania zasobami przyrody miasta, a w przyszłości także jej wdrożenia, są niezbędnym warunkiem efektywnej realizacji tych koncepcji. W działaniach na rzecz ochrony i zrównoważonego użytkowania przyrody, podobnie jak w przypadku procesu rewitalizacji, rzeczywista partycypacja powinna obejmować skuteczny dialog i kompromis między różnymi interesariuszami, dzięki czemu wszyscy uczestnicy procesu zmian mają szansę uczestniczyć w procesie decyzyjnym i w realizacji¹, a nie tylko w opiniowaniu w ograniczonym zakresie przygotowanych propozycji. Dlatego też, ważnym aspektem jest dwukierunkowość przepływu informacji tak, aby władze miasta nie tylko miały możliwość przekazania społeczności lokalnej informacji na temat podjętych inicjatyw i decyzji, ale także zebrania opinii i ocen dotyczących tych decyzji oraz możliwie różnorodnych sugestii odnoszących się do kolejnych zaplanowanych kroków.

Zarządzanie z uwzględnieniem podejścia partycypacyjnego pozwala osiągnąć szereg wymiernych korzyści w postaci: poprawy jakości podejmowanych decyzji, zmniejszenia kosztów i opóźnień w realizacji prac oraz budowania wiarygodności i legitymizacji władz publicznych.

Creighton J.L. (2005), The Public Participation Handbook, San Francisco: Jossey-Bass

¹ Czyżewska A., Jak planować proces rewitalizacji społeczno-gospodarczej przestrzeni miejskiej?, Pracowania Badań i Innowacji Społecznych Stocznia, 2015

Praktyczna wiedza ludzi dobrze znających teren i uwzględnienie potrzeb mieszkańców, pozwalają na optymalizację procesu projektowania zmian, a finalnie przekładają się na rozwiązania spełniające oczekiwania jak najszerszej grupy odbiorców. Włączenie interesariuszy w proces planowania i realizacji inwestycji pozwala także na ich utożsamienie się z przedsięwzięciem. Przekłada się to na większą satysfakcję i dbałość lokalnej społeczności o utrzymanie uzyskanych efektów. W odniesieniu do przedsięwzięć mogących powodować konflikty społeczne partycypacja umożliwia ograniczenie ryzyka przedłużenia się lub zablokowania planowanej inwestycji w wyniku protestów społecznych. Bezpośredni kontakt przedstawicieli władz publicznych ze społecznością pozwala na rzetelne przedstawienie celów i założeń planowanego przedsięwzięcia i w ten sposób na uniknięcie nieporozumień i rozpowszechniania nieprawdziwych informacji. Dzięki poznaniu obaw i argumentów społeczności możliwe jest skorygowanie założeń przedsięwzięcia na wczesnym etapie planowania, co w znacznym stopniu może ograniczyć koszty i skrócić czas realizacji inwestycji².

Mimo wielu korzyści wynikających z uwzględniania partycypacji w planowaniu i realizacji decyzji w obszarze zarządzania zielonymi zasobami miasta, w wielu przypadkach, proces ten jest traktowany jako niepotrzebny lub nawet przeszkadzający w skutecznym zarządzaniu. Wśród instytucji odpowiedzialnych za angażowanie społeczeństwa pokutuje przekonanie, że rozwój partycypacji obywatelskiej nie może się udać, ponieważ polskie społeczeństwo nastawione jest przede wszystkim na protest, a nie współdziałanie z władzą publiczną³. Doświadczenia wskazują, że brak współpracy ze strony społeczeństwa bardzo często wynika z ograniczania partycypacji obywatelskiej do formy konsultacji społecznych, polegających wyłącznie na ocenianiu przez społeczeństwo planów i propozycji opracowanych przez administrację lub inwestora prywatnego⁴. Brak czynnego zaangażowania interesariuszy w planowanie i rozwiązywanie problemów od początku procesu decyzyjnego powoduje, że mają oni ograniczone możliwości poznania genezy przyjętych rozwiązań. W wielu przypadkach na tym etapie nie jest także możliwa zmiana przyjętych założeń projektowych, a rola osób prowadzących spotkania z interesariuszami sprowadza się do przekonania ich o słuszności już podjętych decyzji. Skutkiem tego są opór i konflikty. Receptą na uniknięcie takiej sytuacji jest danie interesariuszom społecznym możliwości uczestnictwa i wpływania na przebieg procesu decyzyjnego. Pozwala to na zgłębienie przez nich złożoności rozpatrywanego zagadnienia i pozwala na bieżące reagowanie na propozycje rozwiązań, których realizacja z różnych względów nie jest właściwa (uwarunkowania techniczne, przyrodnicze, ekonomiczne lub prawne). Partycypacja społeczna powinna być zatem prowadzona od początku procesu realizacji przedsięwzięcia, a zgłaszane przez stronę społeczną rozwiązania na bieżąco oceniane przez interdyscyplinarny zespół specjalistów

² Pawłowska K., Partycypacja społeczna w podejmowaniu decyzji dotyczących przyrody w mieście. Zrównoważony Rozwój – Zastosowania, nr 3, Fundacja Sendzimira, Kraków, 2012, s. 49–70

³ Ibidem

⁴ Kryda M., Partycypacja w obszarze ekologii: szanse, możliwości, zagrożenia. Pracownia Badań i Innowacji Społecznych Stocznia, Warszawa, 2010

realizujących proces projektowy oraz przedstawicieli władzy publicznej. Należy bowiem podkreślić, że to właśnie decydenci ponoszą ostatecznie odpowiedzialność za przyjęte rozwiązania. Partycypacja społeczna nie polega zatem na realizacji procesu decyzyjnego zgodnie z życzeniem społeczeństwa. Powinna natomiast być istotnym elementem wpływającym na proces planowania i realizacji inwestycji. Interesariusze to jednostki indywidualne, grupy lub instytucje, których działania zgodne z zasadami zintegrowanego zarządzania zasobami i przestrzenią miejską, wykraczają poza tradycyjnie rozumianą „branżowość”. Do interesariuszy w sprawach związanych z zarządzaniem zasobami przyrodniczymi należą zawsze decydenci, tj. władze publiczne, a także właściciele nieruchomości, projektanci i inni. Odrębną grupę stanowią interesariusze społeczni, czyli m.in. mieszkańcy, lokalni liderzy, użytkownicy miejsc, organizacje non profit i inwestorzy, których dotyczy sprawa zarówno w stanie istniejącym, jak i po przeprowadzeniu zmiany. Jeszcze inną grupą są instytucje pośrednio związane – oddziaływujące, jak instytucje badawcze, organizacje pozarządowe itp. Uwzględnienie w procesach partycypacyjnych szerokiej grupy interesariuszy daje możliwość stworzenia zespołu osób o szerokich kompetencjach i zdolnych do rozwiązania problemu w sposób kompleksowy na płaszczyźnie konsensusu. Szanse i korzyści wynikające z takiej współpracy dla każdej grupy interesariuszy, którą reprezentują wyodrębnione grupy zawodowe, zostały przedstawione w Tabeli 1.

Tabela 1. Szanse i korzyści wynikające z udziału w procesie partycypacji wybranych grup zawodowych

Wybrane grupy interesariuszy	Szanse i korzyści wynikające z udziału w procesie partycypacji różnych grup zawodowych
Administracja rządowa	<ul style="list-style-type: none"> - uczestnicy mogą przedstawić nowe spojrzenie lub rozwiązania (nowatorskie pomysły) dotyczące istniejących problemów - podejmowane decyzje są lepsze, ponieważ opierają się na wiedzy i doświadczeniach wszystkich uczestników - decyzje polityczne mogą łatwiej zyskać akceptację i legitymację obywateli - decyzje polityczne mogą być podejmowane z większą pewnością - obywatele bardziej utożsamiają się ze społecznością i regionem lub miastem - interesy i potrzeby różnych grup społecznych stają się bardziej widoczne - możliwe jest zmniejszenie oczekiwań i wpływu grup lobbujących - powstają ramy umożliwiające rozwiązywanie konfliktów i pogodzenie rozbieżnych interesów - promowana jest kultura partycypacji, lokalnej demokracji, współpracy i dialogu z obywatelami - poprawia się jakość komunikacji z obywatelami i przepływ informacji - argumenty i punkt widzenia innych (wiedza i uwagi merytoryczne, praktyka) wzbogacają wspólny zasób wiedzy - rosną kompetencje negocjacyjne (zasób wykorzystywany w przyszłych kontaktach z innymi podmiotami) - łatwiejszy jest dostęp do istotnych informacji - nawiązują się osobiste relacje - następuje pobudzenie procesu otwarcia się administracji na potrzeby obywateli
Władze lokalne	<ul style="list-style-type: none"> - uczestnicy mogą przedstawić nowe spojrzenie lub rozwiązania (nowatorskie pomysły) dotyczące istniejących problemów - podejmowane decyzje są lepsze, ponieważ opierają się na wiedzy i doświadczeniach wszystkich uczestników - aktywni obywatele mogą wziąć na siebie realizację pojedynczych zadań dotyczących całej społeczności

Wybrane grupy interesariuszy	Szanse i korzyści wynikające z udziału w procesie partycypacji różnych grup zawodowych
	<ul style="list-style-type: none"> - łatwiej jest rozważyć i pogodzić interesy różnych stron - procedury są realizowane szybciej (pojawia się mniej zastrzeżeń, sprzeciwów i późniejszych skarg), co usprawnia działanie administracji - można odpowiedzieć na obawy i skargi obywateli już na wczesnym etapie prac - promowana jest kultura partycypacji, lokalnej demokracji, współpracy i dialogu z obywatelami - poprawia się jakość komunikacji z obywatelami i przepływ informacji - argumenty i punkt widzenia innych (wiedza i uwagi merytoryczne, praktyka) wzbogacają wspólny zasób wiedzy - rosną kompetencje negocjacyjne (zasób wykorzystywany w przyszłych kontaktach z innymi podmiotami) - łatwiejszy jest dostęp do istotnych informacji - nawiązują się osobiste relacje - każdy z uczestników może zyskać uznanie, sympatię itp. w wymiarze zawodowym i osobistym - uczestnicy są zmotywowani do budowy wzajemnego zaufania - następuje pobudzenie procesu otwarcia się administracji na potrzeby obywateli
Spółeczność lokalna	<ul style="list-style-type: none"> - przekonania, pomysły i interesy zostają spisane i uwzględnione w procesie - obywatele mogą wypowiedzieć się na temat projektów, planów, programów i polityk - obywatele mogą zmieniać i współkształtować decyzje, które będą miały wpływ na jakość ich życia - uczestnictwo w procesie jest szansą na samoorganizację, która otwiera nowe możliwości działania - aktywność obywatelska zostaje zauważona i doceniona - powstają platformy służące edukacji i swobodnemu wyrażaniu interesów - wyniki oficjalnych procedur konsultacyjnych akceptuje więcej osób - obywatele mogą lepiej zrozumieć mechanizmy polityczne i administracyjne - w społeczności promowana jest kultura samoorganizacji i samostanowienia - możliwe jest przedyskutowanie tematów wykraczających poza klasyczne ramy zadań urzędniczych - argumenty i punkt widzenia innych (wiedza i uwagi merytoryczne, praktyka) wzbogacają wspólny zasób wiedzy - łatwiejszy jest dostęp do istotnych informacji – rośnie świadomość mechanizmów procesów decyzyjnych
Podmioty gospodarcze: inwestorzy, kontrahenci, dostawcy	<ul style="list-style-type: none"> - postanowienia opracowane na drodze oficjalnych procedur są szerzej akceptowane - zmniejsza się ryzyko inwestycji, a podnosi poziom prawnego zabezpieczenia - zwiększa się prawdopodobieństwo szybkiej realizacji projektu, ponieważ maleje liczba zgłaszanych głosów sprzeciwu i późniejszych skarg - możliwe jest opracowanie długotrwałych rozwiązań (ograniczenie liczby pozwów sądowych) - możliwa jest poprawa relacji z grupami interesów wewnątrz firmy (zademonstrowanie chęci prowadzenia dialogu i osiągania konsensusu) - możliwa jest głębsza integracja firmy z lokalną/regionalną społecznością - możliwe jest głębsze zrozumienie odmiennych interesów - możliwa jest budowa zaufania, stanowiącego podstawę dla przyszłej współpracy (również zaufania do produktów i usług firmy) - argumenty i punkt widzenia innych (wiedza i uwagi merytoryczne, praktyka) wzbogacają wspólny zasób wiedzy - rosną kompetencje negocjacyjne (zasób wykorzystywany w przyszłych kontaktach z innymi podmiotami) - nawiązują się osobiste relacje, każdy z uczestników może zyskać uznanie, sympatię itp. w wymiarze zawodowym i osobistym - możliwa staje się poprawa wizerunku firmy
Organizacje	<ul style="list-style-type: none"> - przekonania, pomysły i interesy zostają spisane i uwzględnione w procesie

Wybrane grupy interesariuszy	Szanse i korzyści wynikające z udziału w procesie partycypacji różnych grup zawodowych
pozarządowe, organizacje non profit	<ul style="list-style-type: none"> - grupy mają możliwość wypowiedzenia się na temat projektów, planów, programów i polityk - organizacje mogą wzmocnić status i uzyskać większe wpływy - możliwe jest rozpisanie interesów różnych grup - możliwe jest zbudowanie wzajemnego zaufania (dla przyszłej współpracy) - argumenty i punkt widzenia innych (wiedza i uwagi merytoryczne, praktyka) wzbogacają wspólny zasób wiedzy - rosną kompetencje negocjacyjne (zasób wykorzystywany w przyszłych kontaktach z innymi podmiotami) - nawiązują się osobiste relacje, każdy z uczestników może zyskać uznanie, sympatię itp. w wymiarze zawodowym i osobistym - możliwa staje się poprawa wizerunku organizacji - łatwiejszy jest dostęp do istotnych informacji – rośnie świadomość mechanizmów procesów decyzyjnych - kompetencje i wizerunek uczestników stają się bardziej widoczne i rozpoznawalne przez członków ich organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie O. Chrzanowski, Partycypacja publiczna krok po kroku, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, 2014

Możliwość udziału różnych grup zawodowych w prowadzonych przez instytucje publiczne procesach decyzyjnych zapewnia realny i sprawczy wpływ interesariuszy na politykę publiczną, co w efekcie motywuje do większej aktywności w sferze publicznej i kierowania się wspólnym dobrem. Wartością dodaną takiej współpracy jest umacnianie relacji między władzą, obywatelami i przedsiębiorcami, budowanie silnej tożsamości i integracji wspólnot lokalnych

2.2. Problemy i wyzwania skutecznej partycypacji

Chociaż w Polsce na ogół partycypacja społeczna stosowana jest w ograniczonym zakresie, to udział obywateli w przedsięwzięciach dotyczących ochrony środowiska i przyrody jest głównym sposobem przeciwdziałania konfliktom⁵. Nie ulega wątpliwości, że przyroda i zagospodarowanie przestrzeni w mieście są źródłami wielu nieporozumień między instytucjami publicznymi, sektorem prywatnym a mieszkańcami. Głównymi wyzwaniami partycypacji jest zatem wypracowanie właściwych zasad, w tym zasad współpracy, umiejętnej komunikacji oraz aktywizacji społeczeństwa do udziału w procesach partycypacyjnych. Kluczem do sukcesu jest właściwie zorganizowany proces partycypacji, który pozwala na osiągnięcie właściwego porozumienia wszystkich interesariuszy analizowanej sprawy. W sytuacjach konfliktowych ważnym czynnikiem wpływającym na powodzenie procesu partycypacyjnego jest twórcze podejście nastawione na możliwość wypracowania nowego rozwiązania dającego wszystkim stronom więcej korzyści niż kompromis. Bardzo ważną rolę w tym procesie odgrywają osoby odpowiedzialne za prowadzenie negocjacji. Dobry negocjator to przede wszystkim osoba, która potrafi zmienić nastawienie skonfliktowanych osób i skłonić je do współpracy w celu poszukiwania dobrych

⁵ Pawłowska K., Partycypacja społeczna w podejmowaniu decyzji dotyczących przyrody w mieście, Zrównoważony Rozwój – Zastosowania, nr 3, Fundacja Sendzimira, Kraków, 2012, s. 49–70

rozwiązań. Rolą dobrego negocjatora jest także niedopuszczenie do sytuacji, w której strony skupiają się na rozwiązywaniu sporu wyłącznie na płaszczyźnie prawnej, a nie merytorycznej⁶.

Istotną rolę w skutecznie prowadzonej partycypacji społecznej pełnią osoby odpowiedzialne za proces projektowania. W wielu przypadkach osoby o wysokich kompetencjach w obszarze swojej specjalizacji (inżynierowie, planiści, ekonomiści), posiadają niedostateczne umiejętności w zakresie komunikowania się ze społeczeństwem. Często jest błędem stosowanie w wypowiedziach zbyt specjalistycznej terminologii i nastawienie, że odbiorca i tak nie zrozumie prezentowanego zagadnienia. Taka forma komunikacji powoduje narastanie konfliktów i może prowadzić do znacznego wydłużenia procesu inwestycyjnego. Zdarza się także, że projektanci unikają wprowadzania alternatywnych rozwiązań pozwalających na większą ochronę istniejącej zieleni lub zastosowania rozwiązań wykorzystujących elementy przyrodnicze w docelowej funkcji (np. staw retencyjny porośnięty roślinnością brzegową, zamiast betonowego zbiornika na wody deszczowe). Wynika to bardzo często z niedoceniań istniejącej wartości przyrodniczej terenu, na którym planowane są prace budowlane lub kierowaniem się wyłącznie dogodnością techniczną realizacji przedsięwzięcia. Zastosowanie sprawdzonego rozwiązania wydaje się bezpieczniejsze niż poszukiwania bardziej dostosowanej do lokalnych warunków technologii, która uwzględniałaby wykorzystanie usług ekosystemowych „świadczonych” przez odpowiednio wkomponowane elementy przyrodnicze. Wdrażanie tego typu rozwiązań w wielu przypadkach pozwala na ograniczenie konfliktów społecznych związanych z koniecznością uszczuplenia istniejących zasobów zieleni w obrębie obszarów zurbanizowanych. Bardzo często pomija się inne warianty rozwiązań lub odrzuca możliwość wypracowania alternatywnego rozwiązania. Przedstawiane różne warianty są też często w zasadzie jedynie drobnymi modyfikacjami podstawowego rozwiązania. Takie podejście nie pozwala na porównanie zalet i wad poszczególnych propozycji pod względem szerokiej grupy kryteriów, w tym ich akceptacji społecznej, a w konsekwencji ogranicza szanse podjęcia właściwej decyzji.

Organizacje pozarządowe w procesie partycypacyjnym powinny stanowić obywatelską reprezentację głosów i interesów społecznych oraz zapewniać przepływ wiedzy społecznej niezbędnej do stanowienia dobrego prawa i podejmowania racjonalnych decyzji. Przedstawiciele organizacji pozarządowych, oprócz posiadania specjalistycznej wiedzy i znajomości regulacji prawnych, powinni posiadać także umiejętności reprezentowania szerszych grup społecznych oraz być nastawieni na dialog i współpracę⁷. Warto tym samym zauważyć, że właściwie zorganizowany proces partycypacyjny zwiększa szansę na realizowanie przedsięwzięć w zgodzie ze środowiskiem naturalnym oraz uwarunkowaniami społecznymi i gospodarczymi. Możliwość włączenia w proces decyzyjny wybranych przedstawicieli grup zawodowych pozwala na systemowe podejście do problemu oraz na

⁶ Ibidem

⁷ Skuteczna partycypacja publiczna NGO: <http://partycypacjango.kolping.pl> (dostęp: 13.01.2018 r.)

wpracowanie właściwych wariantów rozwiązań. Wypracowując skuteczny model planowania partycypacyjnego należy zwrócić uwagę na kolejne wyzwanie, którym jest przeciwdziałanie pojawiającym się ograniczeniom i barierom wpływającym na efekt współpracy, przedstawionym poniżej (Tabela 2).

Tabela 2. Bariery w procesie partycypacji

Bariery na poziomie władz samorządowych	Bariery na poziomie grup zawodowych
<ul style="list-style-type: none"> - brak doświadczeń w takich działaniach lub negatywne doświadczenia - brak zaufania do wiedzy uczestników procesu – interesariuszy - przekonanie, że tylko eksperci mogą przygotować dobre analizy i plany - przekonanie, że spotkania z dużymi grupami osób nie prowadzą do wypracowania najlepszych rozwiązań, a tylko są marnowaniem czasu - niski poziom wzajemnego zrozumienia i skuteczności komunikacji społecznej - sprzeczność celów z interesem społecznym i gospodarczym - nadmiar czynników politycznych, które dominują nad interesem publicznym - obawa władz, że udział interesariuszy (grup społeczno-zawodowych) we wspólnej pracy nad planem będzie zobowiązaniem do zrealizowania wszystkich zgłoszonych wniosków, potrzeb i rezultatów - nadmierna koncentracja na działaniach doraźnych i rozwiązywaniu bieżących problemów - brak gotowości do stwarzania podstaw organizacyjnych i finansowania działań związanych z szeroką partycypacją - osobisty lęk i obawa osób sprawujących władzę przed jej utratą, krytyką i otwartymi zarzutami czy ujawnieniem niekompetencji - brak odpowiedniej polityki, strategii lub innych działań, które mogłyby rozwiązać dany problem 	<ul style="list-style-type: none"> - ogólna nieufność wobec ludzi sprawujących władzę - obawa przed manipulacją ze strony władz - słabo rozwinięte organizacyjnie i instytucjonalnie reprezentacje poszczególnych środowisk i grup interesów - słabo rozwinięte skuteczne formy współpracy dużych środowisk lokalnych - niski poziom integracji społeczności lokalnych - niski poziom utożsamiania się mieszkańców i przedsiębiorców z regionem, w którym żyją i funkcjonują - niska gotowość do współdziałania i wspólnego rozwiązywania problemów - angażowanie się w lokalne konflikty; koncentracja społeczności na przeszłości i tym co różni ludzi

Źródło: opracowanie własne na podstawie ^{8,9}

Ograniczona współpraca różnych środowisk i słaba wymiana informacji bezpośrednio przekładają się na brak synergii w rozwiązaniach przestrzennych i infrastrukturalnych. Przykładem jest projektowanie systemów wodnych i kanalizacji miejskiej, w których bardzo rzadko uwzględnia się aspekty przyrodnicze, estetyczne i społeczne. Brak powszechnie stosowanych procedur partycypacji i niski poziom świadomości oraz zapewnienia faktycznego wpływu społeczeństwa na kształtowanie krajobrazu polskich miast sprawiają, że poziom zaangażowania mieszkańców, inwestorów, projektantów, architektów, urbanistów

⁸ Pawlewicz K., Pawlewicz A., Rola partycypacji społecznej na rzecz zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich, Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej, 2010, nr 83, s. 71–80

⁹ Dębczyński J., Rola partycypacji społecznej w tworzeniu wieloletnich planów inwestycyjnych przez samorządy: <http://www.resmanagement.pl/artykuly.htm> (dostęp: 8.01.2018 r.)

i decydentów, jest niski. Określenie procedur dla zintegrowanego planowania, projektowania i zarządzania zieloną i błękitną infrastrukturą miasta daje możliwość powiązania priorytetów ekologicznych, hydrologicznych, przestrzennych, społeczno-kulturowych, technicznych i ekonomicznych przez powoływanie multidyscyplinarnych zespołów projektowych, partycypację społeczną i partnerstwo publiczno-prywatne. Zgodnie z zaleceniami Komisji Europejskiej skuteczna komunikacja społeczna jest efektem zaangażowania możliwie jak największej reprezentacji grup społecznych i zawodowych. W tym celu należy właściwie rozpoznać problem, zidentyfikować szeroką listę interesariuszy, a następnie zastosować odpowiednie w danym przypadku formy komunikacji.

2.3. Pozytywne efekty integracji międzysektorowej i partycypacji w zarządzaniu/gospodarowaniu przyrodą miasta

Aktywne społeczeństwo jest niezbędne dla efektywności prowadzonego dialogu w przedsięwzięciach związanych z realizacją działań planowanych w programach ochrony przyrody, szczególnie na obszarach miejskich. Mieszkańcy i sfera lokalnej gospodarki najlepiej potrafią zdefiniować główne problemy i zagrożenia oraz szanse rozwoju. Bez ich uczestnictwa w procesie podejmowania decyzji wszelkie plany i strategie związane z zarządzaniem i gospodarowaniem przyrodą mogą okazać się niewłaściwe. Przykładem jest planowanie inwestycji, zwłaszcza tych, które mogą potencjalnie wpływać na środowisko. Do wypracowania rozwiązań, które są racjonalne z ekonomicznego i technicznego punktu widzenia, a jednocześnie są akceptowalne społecznie, konieczna jest w tym przypadku ścisła współpraca między przyrodnikami, projektantami, społeczeństwem i inwestorami. Właściwie zorganizowana i przeprowadzona partycypacja to nie tylko szansa na realizację zasady solidaryzmu społecznego ale przede wszystkim na:

- korzystanie z praktycznej wiedzy oraz inspiracji i pomysłów interesariuszy (grup społecznych i zawodowych) zaangażowanych w proces decyzyjny;
- skuteczne wyjaśnienie zamysłów drugiej strony i poznanie reakcji na proponowane rozwiązania;
- zidentyfikowanie możliwych sprzeczności na początku procesu decyzyjnego i podjęcie próby ich rozwiązania (przeciwdziałanie konfliktom);
- edukację społeczną i aktywizowanie mieszkańców w życiu publicznym;
- skonfrontowanie indywidualnych argumentów i weryfikację ocen eksperckich;
- dostosowanie projektu rozwiązania do potrzeb podmiotów zainteresowanych – wybranych grup zawodowych;
- akceptację dla projektu przez przekonanie o współautorstwie pomysłów;
- pozyskanie sojuszników i zdobycie zaufania społecznego potrzebnego w realizacji inicjatyw objętych obowiązkiem uczestnictwa społeczeństwa;
- rozwój zaangażowania grup społecznych i zawodowych w działania na rzecz ochrony przyrody;
- zminimalizowanie ryzyka tzw. partycypacji negatywnej, czyli protestów, które mogą zablokować inwestycje;

- podniesienie wzajemnego zaufania różnych grup zawodowych zaangażowanych w proces, w tym budowanie zaufania do władz i administracji publicznej;
- poznanie rzeczywistych problemów i potrzeb grup zaangażowanych;
- zdobycie większej i pogłębionej wiedzy o potrzebach oraz problemach społecznych i grup zawodowych związanych z wybranymi elementami systemu przyrodniczego miasta.

Partycypacja obywatelska jest także, co najważniejsze, kluczowym mechanizmem poprawy zarządzania i gospodarowania zasobami przyrody miast i terenów podmiejskich. Pozwala na wdrażanie koncepcji nowego zarządzania publicznego (ang. *New Public Management*) lub nowego podejścia zwanego dobrym rządzeniem (ang. *good governance*), które przejawia się „w podejmowaniu decyzji i działań charakteryzujących

Znajomość wartości przyrody i „świadczonych przez nią usług”, pozwala na stworzenie zachęt niezbędnych do podejmowania właściwych decyzji, mających na celu zrównoważony rozwój miast

się angażowaniem wszystkich zainteresowanych stron, praworządnością, przejrzystością, odpowiadaniem na potrzeby społeczne, dążeniem do konsensusu, uwzględnianiem głosów mniejszości, efektywnością, jak również szeroko rozumianą odpowiedzialnością wobec społeczeństwa”¹⁰. Należy pamiętać, że ochrona przyrody miejskiej, bazująca na partycypacji społecznej, wycenie ekonomicznej oraz naśladowaniu dobrych praktyk pozwala na zrozumienie korzyści płynących z otaczającego środowiska. Bazując na szczegółowej wiedzy o miejskich ekosystemach i świadomości ich społecznego znaczenia, umożliwiają szacunkową wycenę ich wartości ekonomicznej. Podejmowanie próby wyceny wartości przyrody umożliwia podejmowanie racjonalnych decyzji, w których niejednokrotnie rachunek ekonomiczny góruje nad subiektywną oceną strat i korzyści. Analiza ekonomiczna pozwala bowiem na wymierne uwzględnienie zarówno zysków, jak i kosztów rozważanych rozwiązań alternatywnych. Opracowane i wdrażane modele partycypacyjne, umożliwiające podejmowanie decyzji we wszystkich instytucjach, powinny uwzględniać obecny stan ekosystemów i ich potencjał w dziedzinie usług dla społeczeństwa i różnych grup zawodowych. Znajomość wartości przyrody i „świadczonych przez nią usług”, pozwala na stworzenie zachęt niezbędnych do podejmowania właściwych decyzji, mających na celu zrównoważony rozwój miast w oparciu o efektywne wykorzystanie posiadanych przez nie zasobów.

2.4. Sposoby angażowania i formuły partycypacji różnych grup zawodowych w zarządzaniu i gospodarowaniu przyrodą miasta

Ochrona i kształtowanie środowiska przyrodniczego na terenach miejskich jest zagadnieniem złożonym, wymagającym interdyscyplinarnego podejścia. Udział zróżnicowanych środowisk w procesie zarządczym na całym świecie skutkuje poprawą jakości przestrzeni miejskich, ale

¹⁰ Młodzik E., Założenia koncepcji New Public Management, Współczesne Problemy Ekonomiczne, nr 11, 2015, s. 185–193

i kształtuje świadomość ekologiczną i poprawia akceptację dla działań prowadzonych na rzecz przyrody.

Przeprowadzony przegląd dobrych praktyk w zarządzaniu i gospodarowaniu zasobami przyrody¹¹ wskazuje, że najlepsze są podejścia: systemowe (m.in. solarCity – Linz-Pichling w Austrii) i wieloaspektowe (m.in. strefa ochronna w Aalborg w Danii). Dodatkowo, dobrowolna partycypacja finansowa (m.in. Las dla Peterborough w Wielkiej Brytanii) przyspiesza osiągnięcie docelowej poprawy jakości przestrzeni i zasobów przyrodniczych. Przegląd wskazuje, że czynnik ekonomiczny jest istotnym bodźcem do zmian i współpracy. Wzrasta również świadomość wartości usług ekosystemowych i umiejętność ich szacowania, która może być przeprowadzona przez zespoły specjalistów z różnych dziedzin, poczynając od przyrodników na ekonomistach kończąc.

Partycypacja z udziałem ekspertów na rzecz przyrody miejskiej jest procesem trudnym i złożonym, wymagającym wykorzystania różnorodnych sposobów i formuł współpracy ze specjalistami dla integracji odmiennych podejść i poglądów. Przynosi jednak wymierne rezultaty, a zaprojektowane działania oparte na lokalnej wiedzy, są bardziej funkcjonalne i trwałe, a podejmowane decyzje łatwiej akceptowane przez stronę społeczną.

Z analizy dobrych praktyk oraz opinii przedstawicieli miast aktywnie uczestniczących w projekcie INTEGRAPLAN wynika, że w zależności od celów współpracy, do efektywnych sposobów angażowania można zaliczyć:

- **planowanie** – panele, warsztaty in situ, rady techniczne,
- **konsultowanie/informowanie** – badania ankietowe, aktywne internetowe kanały i narzędzia informacyjne, w tym systemy GIS (udostępnienie aktywnego adresu dla przesyłania opinii, uwag, pomysłów itp.), spotkania zorganizowane w obrębie terenu problemowego, pogłębione wywiady bezpośrednie, konkursy „dzielnicowe”,
- **realizacja działań** – budżet obywatelski.

Etap planowania jest szczególnie istotny, gdyż decyduje o jakości przygotowania przedsięwzięć i rzutuje na ich realizację oraz odbiór społeczny. W niniejszym poradniku w sposób szczegółowy przedstawiono logikę i sposób realizacji tego etapu procesu partycypacji.

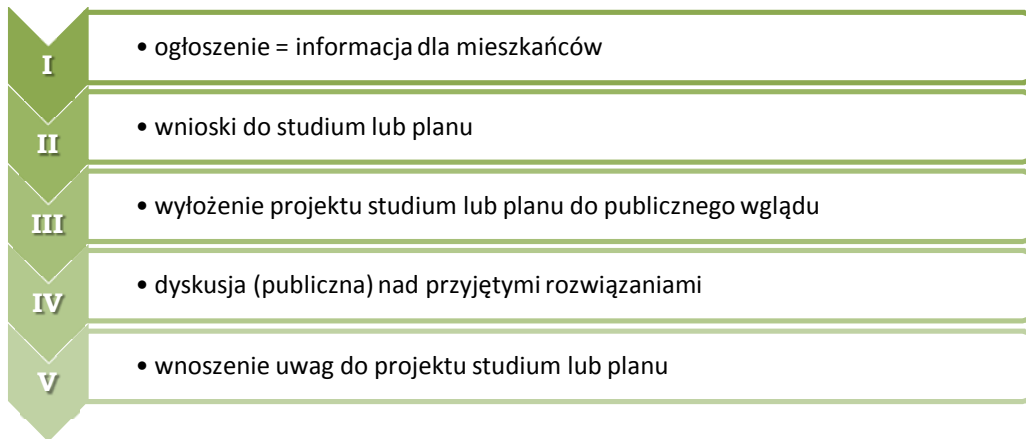
Partycypacja może przybrać różnorodne formuły, w zależności od celu i etapu:

- formalna i nieformalna,
- bezpośrednia i pośrednia,
- czynna i bierna.

Obowiązkowe formy udziału społecznego stosowane w planowaniu przestrzennym reguluje Ustawa z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym¹².

¹¹ Studium specjalistyczne. Wpływ grup docelowych na cenne przyrodniczo tereny miejskie i podmiejskie, GIG, Katowice, 2018

¹² Ustawa z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (tekst jedn. Dz.U. 2018 poz. 1945 z późn. zm.)



Rysunek 1. Obowiązkowe formy udziału społeczeństwa w opracowywaniu dokumentów planistycznych

Powszechnie przyjęty sposób konsultacji na końcu procesu planowania może prowadzić do znacznego wydłużenia czasu opracowywania rozwiązań.

Istotnym jest, dla uzyskania maksymalnych korzyści, aby proces partycypacji na etapie planowania aktywizował środowiska specjalistów bezpośrednio z czynnym ich udziałem na etapie planowania.

2.5. Metodyczne podstawy formuły partycypacyjnej

Przyrodnicze tereny w miastach i na ich obrzeżach stanowią składową łądu przestrzennego, jakości przestrzeni publicznych, dobrego wizerunku miasta i wartości nieruchomości w miastach. Problemem ogólnokrajowym jest zarówno fragmentacja i utrata zasobów przyrody miast, jak i niewykorzystywanie potencjału usług ekosystemowych realizowanych w oparciu o przyrodę. Wynika to m.in. z powszechnych błędnych poglądów, takich jak:

- na ochronę zasługują tylko pozostałości naturalnych ekosystemów, położone z dala od miast,
- dzika przyroda i urządzone tereny zieleni to dwie rozłączne kategorie, a ochrona przyrody zawsze oznacza jej „konserwowanie” i administracyjne ograniczanie dostępu dla ludzi,
- przyroda ma wartość głównie jako zasoby do eksploatacji, a ochrona przyrody to przeciwieństwo rozwoju gospodarczego,
- ochrona przyrody jest domeną wydzielonej, zmarginalizowanej grupy urzędników i aktywistów.

Cel przewodni UE na rok 2020:

Powstrzymanie utraty różnorodności biologicznej i degradacji usług ekosystemowych w UE do 2020 r. oraz przywrócenie ich w możliwie największym stopniu (...)

Najważniejsze wątki tematyczne KPM

- Kształtowanie przestrzeni
- Partycypacja publiczna
- Transport i mobilność miejska
- Niskoemisyjność i efektywność energetyczna,
- Rewitalizacja
- Polityka inwestycyjna
- Rozwój gospodarczy
- Ochrona środowiska i adaptacja do zmian klimatu
- Demografia
- Zarządzanie obszarami miejskimi

Zmiana świadomości w zakresie ochrony i zrównoważonego gospodarowania terenami przyrodniczymi w miastach wymaga kompleksowego podejścia integrującego wielobranżowe kwalifikacje i współdziałanie.

Podstawą jest integracja międzysektorowa na rzecz przyrody z zastosowaniem narzędzi i dobrych praktyk partycypacyjnych, ukierunkowanych na wielostronny dialog i wzajemne uczenie się dla przełamywania barier informacyjnych oraz mentalnych w zakresie zrównoważonego gospodarowania zasobami przyrody miejskiej, zgodnie z wymaganiami unijnej strategii ochrony przyrody¹³, zaimplementowanej do polskich dokumentów rządowych jak krajowy program ochrony różnorodności biologicznej¹⁴ i Krajowej Polityki Miejskiej¹⁵.

W świetle przytoczonych dokumentów zasoby przyrody miasta są jego kapitałem, a zatem:

- cenność zasobów przyrody mierzy się ich potencjałem i dostępnością usług ekosystemowych, tj. korzyściami materialnymi i niematerialnymi wpływającymi na dobrostan ludzi,
- cenne zasoby przyrody to nie tylko pozostałość naturalnych ekosystemów, ale także ekosystemy stworzone przez człowieka naśladujące naturę pod względem złożoności, zdolności do samopodtrzymywania się i potencjału do poprawy dobrostanu,
- cenne zasoby przyrody znajdują się nie tylko na obszarach słabo zaludnionych i peryferyjnych, ale są one także powszechne w miastach i na terenach podmiejskich,
- w warunkach intensywnej antropopresji konserwatorska ochrona nie jest wystarczająca, gdyż opiera się na zakazach i ograniczeniach; podstawą jest umiejętne wspomaganie procesu samopodtrzymywania systemu przyrodniczego.

Gospodarowanie zasobami przyrody powinno opierać się na:

- jasnych i prostych procedurach integracji międzysektorowej z zastosowaniem metody partycypacyjno-eksperckiej,
- długoterminowym planowaniu,
- rachunku ekonomicznym uwzględniającym wartość środowiska i przyrody,
- obiektywnych danych i informacjach, w tym danych przestrzennych,
- partycypacji interesariuszy.

W poradniku zaprezentowano przetestowane proste metody i narzędzia badawcze nadające się do wykorzystania w dowolnym mieście i w odniesieniu do różnego typu terenów przyrodniczych z udziałem ekspertów w różnych dziedzinach.

Działania na rzecz przyrody powinny być realizowane z uwzględnieniem zasad:

¹³ Strategia ochrony różnorodności biologicznej na okres do 2020 r.

¹⁴ Uchwała nr 213 Rady Ministrów z dnia 6 listopada 2015 r. w sprawie zatwierdzenia „Programu ochrony i zrównoważonego użytkowania różnorodności biologicznej wraz z Planem działań na lata 2015-2020” (M.P. 2015 poz. 1207)

¹⁵ Uchwała nr 198 Rady Ministrów z dnia 20 października 2015 r. w sprawie przyjęcia Krajowej Polityki Miejskiej (M.P. 2015 poz. 1235)

- planowania strategicznego i scenariuszowego – metodyka i techniki analityczne stosowane w zarządzaniu i planowaniu,
- kompletności – uwzględnienie możliwie jak najwięcej propozycji i opinii eksperckich,
- kompatybilności – wizja, cele i rozwiązania są spójne z nadrzędnymi programami i strategiami oraz wspólną koncepcją rozwoju terenów zielonych w mieście,
- użyteczności – program działań jest narzędziem umożliwiającym podejmowanie praktycznych działań na rzecz przyrody przez zainteresowane strony,
- uspołecznienia – został zapewniony udział społeczności lokalnej i wszystkich zainteresowanych podmiotów,
- monitoringu – strategia zawiera element monitorowania uzyskanych efektów,
- elastyczności – w zależności od bieżącej sytuacji możliwa jest aktualizacja programu działań.

2.6. Logika przygotowania i realizacji lokalnych przedsięwzięć partycypacyjnych na rzecz przyrody miasta

Działania planistyczne wymagają dużej elastyczności i szerokiego spojrzenia ze względu na dynamicznie zmieniającą się sytuację ekonomiczną, polityczną i przemiany społeczno-kulturowe. Przeobrażenia te kształtują współczesny wizerunek otoczenia, a jednocześnie wprowadzają w proces planowania i zarządzania element niepewności, co jest kluczowym wymiarem kształtującym współczesną rzeczywistość^{16,17}. Powoduje to trudności w przewidywaniu przyszłych zdarzeń, co jest główną bolączką władz lokalnych, organizacji, czy przedsiębiorstw realizujących długoplanowe inwestycje czy projekty. W związku z tym należy rozpoznać czynniki, które w sposób negatywny wpływają lub mogą wpływać na planowane działania. Skutecznym narzędziem, pozwalającym zminimalizować ryzyko zaistnienia nieprzewidzianej i zaskakującej sytuacji jest podejście scenariuszowe^{18,19}. Metody scenariuszowe są narzędziem zarządzania strategicznego. Wypracowane scenariusze wspomagają planowanie strategii długoterminowej i pozwalają antycypować różnego rodzaju zjawiska, które mogą wystąpić w zmieniającym się otoczeniu, to zaś w istotny sposób wpływa na możliwość przygotowania się na ich wystąpienie.

Zgodnie z definicją, planowanie opiera się na przygotowaniu zbioru decyzji umożliwiających podjęcie działań w przyszłości, ukierunkowanych na osiągnięcie określonego celu za pomocą preferowanych środków. Podczas planowania strategicznego należy brać pod uwagę nie tylko decyzje indywidualne, ale przede wszystkim zbiór współzależnych i systemowo

¹⁶ Oreja-Rodríguez J.R., Yanes-Estévez V., Perceived environmental uncertainty in tourism: A new approach using the Rasch model. *Tourism Management*, 28, 2007, s. 1450–1463

¹⁷ Ebrahimi P.B., Perceived Strategic Uncertainty and Environmental Scanning Behavior of Hong Kong Chinese Executives, *Journal of Business Research*, 2000, 49, 67–77

¹⁸ Awedyk M., Wielodyscyplinarne planowanie turystyczne w kontekście badań nad przyszłością, (w:) B. Włodarczyk (red.) *Badania nad turystyką. Jeden cel, różne podejścia*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego (Warsztaty z Geografii Turyzmu), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2015, s. 25–36

¹⁹ Awedyk M., Foresight jako narzędzie rozwoju turystyki regionalnej – studium przypadku regionu Laponii (Finlandia), *Ekonomiczne Problemy Turystyki*, 1 (33), 2016, s. 81–92

powiązanych zagadnień. Często podstawą strategii jest kompromis, będący wynikiem negocjacji.

Problemy związane z realizacją zarządzania zasobami przyrody związane są między innymi z udziałem w tym procesie różnych grup interesariuszy posiadających często odmienne interesy. Poza tym, zwyczajowo przyjęło się, że konsultacje społeczne odbywają się po opracowaniu dokumentów planistycznych, co prowadzi w konsekwencji do znacznego wydłużania czasu opracowywania rozwiązań. Scenariuszowe ujęcie problemu pozwala na udział różnych środowisk już od etapu planowania z uwzględnieniem tych interesariuszy, którzy wydają się być najistotniejsi w omawianym scenariuszowo problemie. Metoda wydaje się być niezbędna, gdy środowisko odbiorców inwestycji jest zróżnicowane, a kluczowe decyzje wiążą się z dużymi inwestycjami lub mogą mieć długoterminowe konsekwencje. Włączenie w proces opracowywania scenariuszy różnych grup zawodowych skutkuje także wymianą doświadczeń i wiedzy między kreatorami rozwiązania, przez co dostarcza nowych i nieoczekiwanych rozwiązań, które często są wynikiem wstępnej dyskusji opartej na rzeczowych argumentach przedstawianych przez osoby o różnym poziomie wiedzy i doświadczenia na temat analizowanego problemu. Logikę przygotowań i realizacji lokalnych przedsięwzięć partycypacyjnych na rzecz przyrody miasta można przedstawić w trzech etapach, którym przyporządkowane są odpowiednie fazy partycypacji, co przedstawia Rysunek 2.

Etap przedsięwzięcia	Fazy partycypacji w oparciu o warsztaty przyszłościowe i planowanie strategiczne	
Programowanie	Dobór interesariuszy	
Projektowanie	Diagnoza potrzeb	
	Warsztaty projektowe	
	etap krytyki	
	etap wizji	
etap konkretyzacji	Warsztaty przyszłościowe	
Realizacja		Możliwość uczestnictwa w realizacji przedsięwzięcia

Rysunek 2. Etapy przedsięwzięcia i odpowiadające temu fazy partycypacji prowadzone w oparciu o warsztaty przyszłościowe i planowanie strategiczne

Większość projektów partycypacyjnych zakłada udział interesariuszy na etapie konsultacji zaproponowanego rozwiązania, co może być przyczyną konfliktów. Partycypacja prowadzona w oparciu o warsztaty i planowanie strategiczne zakłada współpracę z grupami zawodowymi już na pierwszym etapie planistycznym przedsięwzięcia, czyli na **programowaniu** działań. Dla efektywnego przeprowadzenia procesu zagospodarowania terenów przyrodniczych niezbędne jest przeprowadzenie analizy problemów przyrody i ich hierarchizacja, co w ostateczności doprowadza do **wyboru interesariuszy** związanych z miejscem docelowym.

Wiąże się przede wszystkim z określeniem listy potencjalnych podmiotów i siły ich oddziaływania na dany obszar przyrodniczy. Uspołecznienie metody przygotowania oraz wdrożenia projektu przekształceń, a następnie działań szczegółowych planowanych w jego ramach do przeprowadzenia, jest niezbędnym warunkiem jego efektywnej realizacji i osiągnięcia zamierzonych efektów. Dlatego też identyfikacja interesariuszy, dobór grup docelowych i **diagnoza ich potrzeb** obejmuje zarówno podmioty potencjalnie zaangażowane, jak i bezpośrednio uczestniczące w prowadzonych działaniach w każdej ich fazie. Etap tworzenia scenariuszowego wraz z interesariuszami umożliwia wypracowanie kompromisu między wizją bezpośrednich odbiorców przedsięwzięcia a rzeczywistością przedstawianą przez władze publiczne lub innych decydentów. Strategiczne planowanie scenariuszowe opiera się na kilku etapach:

- Etap 1 – Identyfikacja problemu
- Etap 2 – Identyfikacja i analiza czynników wpływających na realizację przedsięwzięcia
- Etap 3 – Ranking czynników i ustalenie logiki scenariuszy
- Etap 4 – Rozpracowanie scenariuszy
- Etap 5 – Implementacja scenariuszy

Wypracowaniu wspólnej wizji obejmującej etap **projektowania** przedsięwzięcia, służy metoda **warsztatów przyszłościowych**. Metoda ta polega na prowadzeniu dyskusji moderowanej. Opiera się na dialogu między różnymi grupami (mieszkańcami, lokalnymi władzami, przedsiębiorcami itd.) w celu stworzenia wspólnej wizji. Zakłada ona trzy podstawowe fazy: przygotowania i krytyki, wizji (utopii) i realizacji, czyli projektowania konkretnych rozwiązań (Rysunek 3).



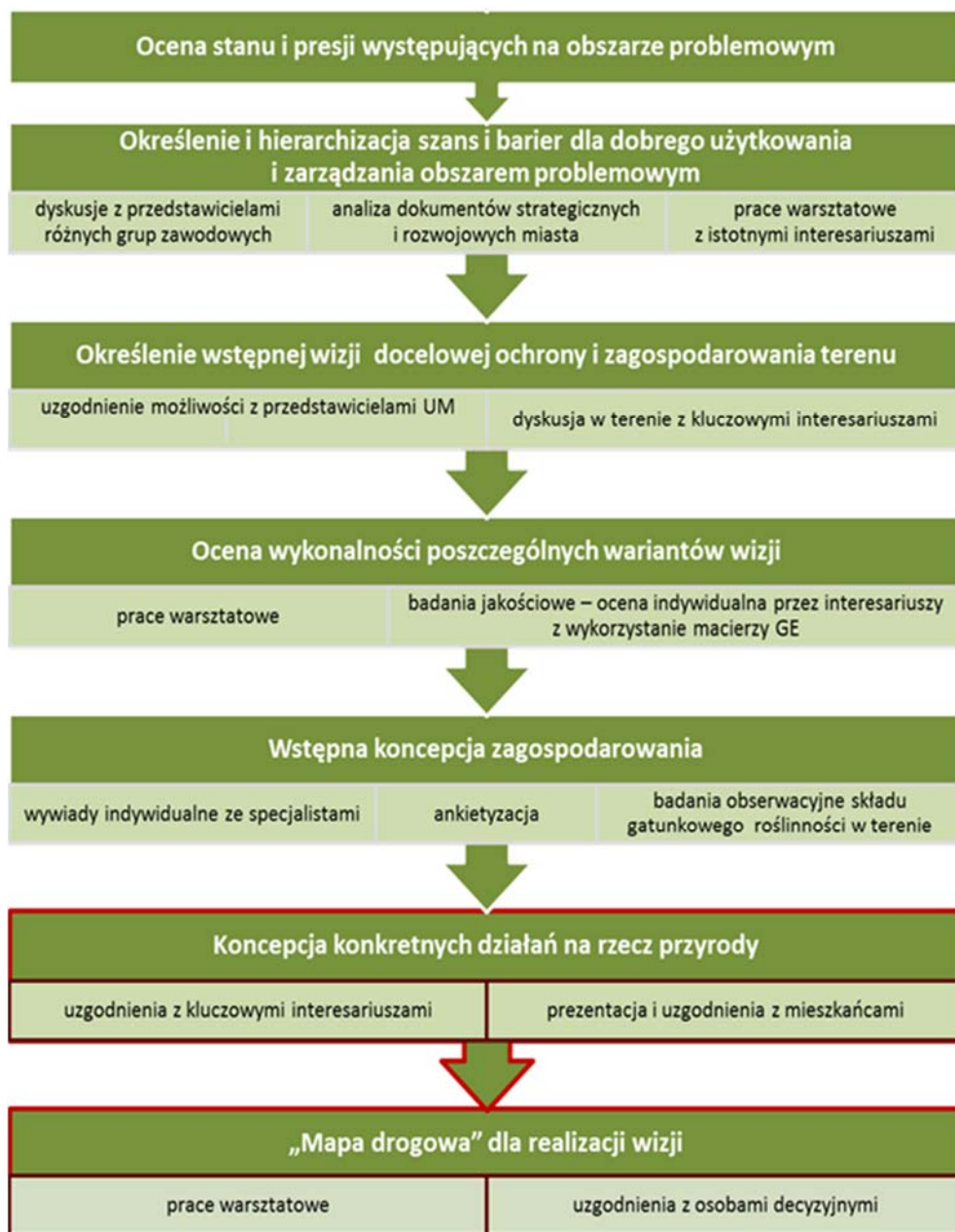
Rysunek 3. Fazy warsztatów przyszłościowych jako element metody scenariusza przyszłości

Na każdym ze wskazanych etapów można uzyskać rezultat rzeczowy (Rysunek 4).

GŁÓWNE METODY I TECHNIKI PLANOWANIA SCENARIUSZOWEGO		
Etap przygotowania i krytyki	Etap wizji	Etap realizacji
Wizje terenowe Burza mózgów	Scenariusz normatywny	Partycypacyjne planowanie strategiczne
Rezultat: możliwie duża liczba pomysłów i opinii	Rezultat: ustalanie priorytetów	Rezultat: możliwie duża liczba rozwiązań praktycznych
Efekt rzeczowy Drzewo problemów Matryca interesariuszy	Efekt rzeczowy Wizualizacja docelowej wspólnej wizji terenu	Efekt rzeczowy <ul style="list-style-type: none"> • Mapa drogowa – plan działań wraz z zarysem harmonogramu • Identyfikacja partnerstw na rzecz realizacji działań
Metodyka myślenia sieciowego		

Rysunek 4. Metody i techniki stosowane podczas planowania scenariuszowego

Na etapie przygotowania i krytyki sporządza się drzewo problemów oraz matrycę przedstawiającą relację przyczynowo-skutkową między interesariuszami (w tym grupami zawodowymi) a wpływem na obszar przyrodniczy, co jest szczególnie przydatne przy określaniu potencjalnych kierunków zmian i możliwości zaangażowania określonych grup interesariuszy i grup zawodowych. Kolejne etapy tworzenia założeń konkretnych działań praktycznych na rzecz przyrody miasta przedstawia Rysunek 5.



Rysunek 5. Logika prac koncepcyjnych

Etap **realizacji** powinien zakładać możliwość uczestnictwa interesariuszy w realizacji przedsięwzięcia. Taka formuła daje możliwość szerokiej aktywizacji obywateli wokół spraw i projektów dla nich ważnych, zrozumienie i promowanie perspektywy gminy jako wspólnoty mieszkańców i ich interesów oraz poprawę kontaktów w relacji obywatel-urząd.

2.7. Rozwiązania organizacyjne optymalne dla projektów edukacyjnych i lokalnych przedsięwzięć wdrożeniowych na rzecz przyrody miasta, podejmowanych w formule partycypacyjnej

W Polsce partycypacja społeczna w zarządzaniu i gospodarowaniu przyrodą miast i terenów podmiejskich wciąż wymaga usprawnienia. Sytuacja ta wynika z jednej strony ze stanu prawnego, z drugiej zaś z braku tradycji czy też odpowiednich umiejętności w tym zakresie.

Tworząc kryteria wyboru inicjatyw ilustrujących stan rozwiązań organizacyjnych i partycypacji społecznej w zarządzaniu/gospodarowaniu przyrodą polskich miast i terenów podmiejskich, uwzględniono następujące kryteria klasyfikacji przedsięwzięć: **o zasięgu ogólnopolskim**, krzewiące ideę współuczestnictwa i współdecydowania w sprawach obywatelskich, **o charakterze systematycznym i wielowymiarowym**, łączące różnorodne techniki i metody partycypacji, a także **inicjatywy głośne medialnie**. Wybrane przykłady zebrano w Tabeli 3.

Tabela 3. Wybrane przykłady inicjatyw ilustrujących stan rozwiązań organizacyjnych i partycypacji społecznej w zarządzaniu/gospodarowaniu przyrodą polskich miast i terenów podmiejskich

Lp.	Miejsce	Czego dotyczy konsultacje?	Zastosowane techniki i narzędzia
1	Kraków	Strategia „Kierunki rozwoju i zarządzania terenami zieleni w Krakowie na lata 2017-2030” ^{20 21 22 23 24}	<p>Metoda partycypacyjno-ekspertcka:</p> <ul style="list-style-type: none"> - trzyetapowy cykl konsultacji społecznych; - opracowanie dokumentu przez Zespół Roboczy w Wydziale Kształtowania Środowiska przy współudziale innych Wydziałów i jednostek organizacyjnych Urzędu Miasta Krakowa merytorycznie właściwych w sprawie – w ramach powołanego w Urzędzie Miasta Krakowa Zespołu Zadaniowego - współpraca podczas opracowania strategii w ramach Zespołu Ekspertów, którzy reprezentowali grupy interesariuszy o różnych specjalnościach: architektury krajobrazu, dendrologii i ogrodnictwa, ochrony przyrody, ekohydrologii oraz komunikacji społecznej i zrównoważonego rozwoju - szeroki udział i zaangażowanie (partycypacja) społeczności miasta Krakowa przez konsultacje w formie otwartych warsztatów (dla wszystkich zainteresowanych) o charakterze interaktywnym i spotkań informacyjno-dyskusyjnych przeprowadzonych we wszystkich dzielnicach pomocniczych, a także zbieranie oraz rozpatrywanie zgłoszeń pisemnych od mieszkańców - wdrożenie serwisu internetowego <i>www.dialoguj.pl</i> stanowi nie tylko bazę informacji o konsultacjach, ale przede wszystkim jest narzędziem konsultacji społecznych, za pośrednictwem, którego każdy mieszkaniec Krakowa może wyrazić swoje opinie, poglądy czy też oczekiwania, a także zaprezentować pomysły i wszelkie alternatywne rozwiązania konsultowanych zagadnień, w tym również dotyczących zarządzania/gospodarowania przyrodą
2	Siewierz	Projekt Eko-miasteczka Siewierz - „miasta-ogrodu” ^{25 26}	Warsztaty Charrette – narzędzie planistyczne i projektowe w formie kilkudniowych sesji, podczas których przedstawiciele samorządu i administracji, naukowcy, deweloperzy, mieszkańcy,

²⁰ Kierunki rozwoju i zarządzania terenami zieleni w Krakowie na lata 2017-2030, Wydział Kształtowania, Kraków, 5.04.2017

²¹ Miejskie Centrum Dialogu Kraków, www.dialoguj.pl (dostęp 8.01.2018)

²² Zarząd Zieleni Miejskiej w Krakowie, www.zm.krakow.pl, (dostęp 08.01.2018)

²³ Miejskie Centrum Dialogu Kraków, <https://dialogspoleczny.krakow.pl/wp-content/uploads/2017/05/Broszura-Kierunki-Rozwoju-Teren%3w-Zielonych-2017.pdf> (dostęp 08.01.2018)

²⁴ Jak dialoguje Kraków? Przewodnik po dialogu społecznym. <https://dialogspoleczny.krakow.pl/dobre-praktyki-i-ciekawe-publicacje/> (dostęp 08.01.2018)

²⁵ Pracownia projektowa Mycielski Architecture & Urbanism – MAU, <http://mau.com.pl/projekty/eko-miasteczko-siewierz-pl/> (dostęp 8.01.2018)

			właściciele terenów i inni zainteresowani, wspólnie z projektantami opracowują i weryfikują rozwiązania prowadzące do określenia całościowej wizji urbanistycznej
3	Warszawa	Koncepcja zagospodarowania Pola Mokotowskiego ^{27 28}	<p>Cykl konsultacji społecznych obejmował trzy etapy:</p> <ul style="list-style-type: none"> - etap I: badania w celu rozpoznania form użytkowania parku, które zostały przeprowadzone pod kierownictwem psychologów środowiskowych; badania prowadzono za pomocą map ewaluacyjnych, wywiadu kwestionariuszowego oraz polegały na obserwacjach zachowań w celu wykonania mapy użytkowania - etap II: przeprowadzony przez Pracownię Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia” w formie trzech warsztatów z użytkownikami parku oraz dwukrotnie zorganizowanych terenowych punktów konsultacyjnych; w efekcie sformułowano oczekiwania i pomysły na usprawnienia funkcjonowania parku - etap III: partycypacyjne opracowanie koncepcji zagospodarowania i użytkowania Pola Mokotowskiego przeprowadzono w ramach warsztatów Charrette; syntezę wyników uzyskanych w trakcie warsztatów stanowi „Master Plan Pole Mokotowskie – Koncepcja Rozwoju”²⁹; w warsztatach uczestniczyli naukowcy, działacze społeczni, projektanci z różnych specjalizacji, mieszkańcy i użytkownicy parku <p>Konsultacjom społecznym towarzyszyła szeroka akcja informacyjna (plakaty, akcja ulotkowa, monidła, spoty w komunikacji miejskiej, informacja na platformie internetowej, informacja na portalu społecznościowym Facebook, informacja prasowa o warsztatach Charrette, zaproszenia mailowe). Zorganizowano kąci warsztatowy dla dzieci w wieku 2–10 lat, które mogły ocenić różne rodzaje placów zabaw, rysowały swoje wymarzone Pole Mokotowskie lub w inny sposób mogły wyrazić swoje pomysły związane z parkiem</p>
4	Lublin	„Zielony Budżet Lublin” ³⁰	<ul style="list-style-type: none"> - dwie edycje „Zielonego Budżetu” - pomysł do Zielonego Budżetu mógł zgłosić każdy mieszkaniec Lublina, organizacja pozarządowa czy Rada Dzielnicy za pośrednictwem specjalnie do tego celu utworzonego formularza elektronicznego - oceny merytorycznej dokonywał powołany Zespół Ekspertów, w skład którego wchodził przedstawiciel Biura Partycypacji Społecznej, Miejskiego Architekta Zieleni oraz eksperci z zakresu zieleni, gospodarki przestrzennej i krajobrazu - realizację Zielonego Budżetu nadzorował Miejski Architekt Zieleni wspierany przez inne wydziały Urzędu Miasta Lublin
5	Warszawa	Park nad Balatonem ^{31 32}	<ul style="list-style-type: none"> - konsultacje społeczne rozpoczęto na etapie generowania pomysłów zagospodarowania terenu; w celu sformułowania specyfikacji do

²⁶ Gierszka A., Markowska M., Partycypacja społeczna w prowadzeniu polityki rozwojowej, w: Przestrzenny i środowiskowy wymiar zrównoważonego rozwoju terenów zurbanizowanych L. Trząski (red.) Akademia Zrównoważonego Rozwoju Terenów Zurbanizowanych, Główny Instytut Górnictwa, Katowice 2015

²⁷ Portal Miasta Stołecznego Warszawa – konsultacje, http://konsultacje.um.warszawa.pl/sites/konsultacje.um.warszawa.pl/files/raport_pm_final_lq.pdf (dostęp 8.01.2018)

²⁸ Portal Miasta Stołecznego Warszawa – konsultacje, <https://konsultacje.um.warszawa.pl> (dostęp 8.01.2018)

²⁹ Jakie Pole Mokotowskie? Master Plan Pole Mokotowskie – Koncepcja Rozwoju, Warsztaty Charrette, Raport Lipiec 2016

³⁰ Portal Miasta Lublin, <https://lublin.eu/mieszkanicy/partycypacja/zielony-budzet-obywatelski/informacje-ogolne/> (dostęp 8.01.2018)

³¹ Baza dobrych praktyk partycypacji, <http://partycypacja.fise.org.pl/x/760749> (dostęp 10.01.2018)

³² Pawłowska K., Partycypacja społeczna w podejmowaniu decyzji dotyczących przyrody w mieście w: Zrównoważony rozwój – Zastosowania nr 3, 2012

			<p>konkursu na projekt parku wykorzystano ankiety zawierające pytania o aktualny sposób korzystania z przestrzeni nad jeziorem Balaton oraz część dotyczącą oczekiwań/wyobrażeń w kierunku zagospodarowania tego miejsca; kwestionariusz zawierał również pytania otwarte, aby każda opinia mogła zostać wyrażona w ankiecie; ankiety rozprowadzono wśród mieszkańców trzema metodami dystrybucji: 1) interaktywny formularz na stronie internetowej Urzędu Dzielnicy Pragi Południe, 2) przesłano do spółdzielni i wspólnot mieszkaniowych, których budynki znajdują się w bezpośrednim sąsiedztwie planowanego parku oraz 3) rozdawano podczas imprezy plenerowej zorganizowanej na obszarze przyszłego parku, która zgromadziła wielu mieszkańców</p> <ul style="list-style-type: none"> – projekty biorące udział w konkursie udostępniono do oglądania w formie otwartej wystawy; ponadto zorganizowano dwa spotkania, podczas których przeprowadzono konsultacje wybranego projektu; spotkania umożliwiły wypracowanie wspólnie z interesariuszami dalszych poprawek do zwycięskiego projektu – podczas drugiego etapu procesu, mieszkańcy mogli obejrzeć wizualizację terenu na jednej z trzech tablic umieszczonych wokół jeziora Balaton; zapisano tam wszystkie podstawowe informacje dotyczące projektu, terminów jego realizacji oraz kosztów poniesionych przez dzielnicę
6	17 miast	Serwis „NaprawmyTo!” ³³	<p>Partycypacyjne systemy informacji geograficznej³⁴:</p> <ul style="list-style-type: none"> – narzędzia służące do zgłaszania problemów wspierają bieżące zarządzanie infrastrukturą i elementami przyrody miasta, angażując mieszkańców w dbałość o otoczenie i środowisko, w którym mieszkają
	Gdańsk	Mapa Porządku w Gdańsku ³⁵	
	Racibórz	ESIM – Elektroniczny System Informacji Miejskiej ³⁶	
	Poznań	Interwencje w Poznaniu ³⁷	
7	Obszar Natura 2000 Dolinki Jurajskie	„Wspólne Zarządzanie Przyrodą” dotyczy usprawnienia partycypacji lokalnych społeczności w zarządzaniu obszarem Natura 2000 Dolinki Jurajskie ^{38 39}	<p>Mapowanie partycypacyjne:</p> <ul style="list-style-type: none"> – przy użyciu klasycznych map w postaci wydrukowanej lub też w postaci cyfrowej, dostępnych na stronach www lub przez aplikacje internetowe – informacje o zaznaczeniach na mapie można zbierać w procesie warsztatów mapowania lub przez geoankiety

Przywołane przykłady doświadczeń polskich potwierdzają, że udział mieszkańców i innych interesariuszy w zarządzaniu przyrodą w mieście może przynieść wiele korzyści. Jedną z ważniejszych jest lepsze dopasowanie powstających rozwiązań do potrzeb lokalnych

³³ Portal Naprawmy To, <http://naprawmyto.pl/home> (dostęp 12.01.2018)

³⁴ Czepkiewicz M., Systemy informacji geograficznej w partycypacyjnym zarządzaniu przyrodą w mieście. Zrównoważony Rozwój — Zastosowania, nr 4, 2013

³⁵ Gdańska Mapa Porządku, <http://mapa.gdansk.gda.pl/mp/app/index> (dostęp 12.01.2018)

³⁶ Portal Miasta Racibórz, https://www.raciborz.pl/dla_mieszkancow/ESIM (dostęp 12.01.2018)

³⁷ Urząd Miasta Poznań, https://www.um.poznan.pl/mim/forms/sm_zgloszenia.html (dostęp 12.01.2018)

³⁸ Dubel A. (red.), Partycypacyjne mapowanie terenów chronionych na obszarze Natura 2000 Dolinki Jurajskie PLH120005 Wspólne Zarządzanie Przyrodą, Kraków, 2016

³⁹ Centrum Rozwiązań Systemowych, <https://crs.org.pl/projekty/wspolne-zarzadzanie-przyroda/> (dostęp 12.01.2018)

społeczności, przez właściwe rozpoznanie ich potrzeb, z równoczesnym poszanowaniem wartości przyrodniczych i usług ekosystemowych, jakie daje otaczająca przyroda. Partycypacja pomaga także budować kapitał społeczny i zaufanie do administracji publicznej oraz wzmacnia przywiązanie uczestników do miejsca zamieszkania. Odpowiednio przeprowadzony dialog społeczny może zapobiegać powstawaniu konfliktów o przestrzeń, które bardzo często dotyczą przyrody w mieście i jednocześnie przyspieszyć procesy planistyczne i inwestycyjne. Jak zdiagnozować grupę docelową i przygotować dyskusję o terenie przyrodniczym?

2.8. Wstępna analiza walorów przyrodniczych

Analiza uwarunkowań przyrodniczo-przestrzennych i społecznych powinna się odbyć z wykorzystaniem istniejących opracowań i dokumentów strategicznych miasta. Powinna dostarczyć informacji o:

- genezie i stanie faktycznym terenu,
- powiazaniach przestrzennych,
- tendencji przekształceń,
- form użytkowania (m.in. w kategoriach usług ekosystemowych),
- zagrożeń.

2.9. Identyfikacja podmiotów (grup zawodowych) mających udział w zarządzaniu/gospodarowaniu analizowanym terenem

Z identyfikacją różnych grup interesariuszy związana jest konieczność poznania ich opinii, potrzeb oraz problemów. Istnieje szereg technik i wskazówek pozwalających na zidentyfikowanie grup interesariuszy obszaru problemowego oraz ich podziału. Jedną z nich jest przeprowadzenie podziału na podstawie:

- rodzaju grupy,
- poziomu świadomości,
- uwzględnienia perspektywy „interesu” i problematyki.

Identyfikacja interesariuszy ze względu na rodzaj grupy

Podziału ze względu na rodzaj grupy można dokonać w trakcie roboczych spotkań typu warsztatowego z lokalnymi decydentami, ekspertami, osobami zaufania publicznego oraz podczas obserwacji terenu. Poniżej przedstawiono przykładowy podział interesariuszy ze względu na rodzaj grupy:

1. Lokalne władze administracyjne, czyli przedstawiciele administracji publicznej, reprezentujący interesy publiczne. Zaangażowanie samorządu zwiększa prestiż projektu i może ułatwić pozyskanie zaufania mieszkańców. Władze lokalne mogą także motywować ekspertów do zaangażowania się w niektóre kwestie, takie jak planowanie przestrzenne, ochrona środowiska itp.
2. Politycy, czyli na poziomie lokalnym członkowie rady miasta.
3. Władze i instytucje regionalne, czyli organizacje działające na większym niż miasto obszarze i mogące mieć wpływ na realizację przedsięwzięć wskazując na ich związek

z polityką regionalną, dystrybucję funduszy unijnych oraz tworzenie regionalnych strategii i ich realizację.

4. Organizacje pozarządowe i aktywiści – zaangażowanie i wsparcie ze strony organizacji pozarządowych i aktywistów jest często kluczowym czynnikiem do sukcesu opracowania i wdrażania koncepcji, zwłaszcza łączącej działania w dziedzinie ochrony przyrody i planowania przestrzennego. Silną stroną organizacji pozarządowych jest ich bardzo dobra znajomość lokalnych problemów i lokalnej rzeczywistości (np. ograniczeń i możliwości społeczności lokalnych). Ponadto organizacje te i indywidualne osoby często mają bardzo dobre kontakty z ekspertami, decydentami i przedstawicielami biznesu, którzy mogą być źródłem istotnego wsparcia – dzięki temu, przez wykorzystanie różnych punktów widzenia oraz praktycznego doświadczenia, dużo łatwiej jest przezwyciężyć potencjalne problemy.
5. Instytucje naukowe – uczelnie i instytuty badawcze, zwłaszcza te, których badania skupione są na tematach związanych ze środowiskiem, zagospodarowaniem przestrzennym, ekonomią lub zdrowiem publicznym. Zaangażowanie przedstawicieli uczelni w działania projektowe ze względu na wiedzę i znajomość lokalnych uwarunkowań, zwłaszcza wśród młodych mieszkańców miasta daje szanse na efektywniejsze kreowanie roli przyrody w funkcjonowaniu miasta – naukowcy i studenci mają wpływ praktycznie na każdy aspekt życia mieszkańców.
6. Przedstawiciele biznesu (przedsiębiorcy) – interesariusze z grupy biznesu są jednymi z najważniejszych w realizowanych projektach i odgrywają kluczową rolę w ich powodzeniu. Mogą mieć znaczny wpływ na decyzje pozostałych interesariuszy, ze względu na ich udział w lokalnym budżecie oraz zapewnienie zatrudnienia dla mieszkańców. Szczególną rolę odgrywają tutaj nie tylko przedsiębiorcy prywatni ale również przedsiębiorstwa, których właścicielem jest państwo, czy też lokalne władze samorządowe.
7. Społeczność lokalna – jest to niezwykle ważna grupa interesariuszy w kontekście zmian wprowadzanych w gminie, ponieważ podejmowane decyzje wpływają bezpośrednio lub pośrednio na jakość ich życia. Przy angażowaniu w działania społeczności lokalnej pamiętać jednak należy, że raczej niemożliwe do przewidzenia są postawy całego społeczeństwa w stosunku do danej inwestycji, ponieważ każdy obywatel kieruje się innymi przesłankami i kryteriami wyboru. Szczególnie istotnymi podgrupami są mieszkańcy oraz właściciele okolicznych nieruchomości.
8. Specjalne grupy interesu – przez specjalne grupy interesu rozumie się osoby ze specjalnymi potrzebami lub grupę posiadającą wspólny interes dotyczący danego obszaru, np. spacerowicze i rowerzyści terenowi, młodzież szkolna, nauczyciele przyrody, studenci, właściciele ogródków działkowych, wędkarze.
9. Media – wspierają działania promocyjne na szczeblu lokalnym, pobudzają aktywność i zaangażowanie pozostałych grup interesariuszy, jak również budują świadomość. Lokalne media często wykazują inicjatywę w ramach propagowania inicjatyw na rzecz społeczności, stąd należy podkreślić ich istotny wpływ w kształtowaniu opinii publicznej.

Identyfikacja grup interesariuszy ze względu na poziom świadomości

Metodą pozwalającą zweryfikować udział wszystkich, istotnych interesariuszy w procesie partycypacji, jest analiza relacji (pośrednich i bezpośrednich) potencjalny uczestnik a zagadnienia problemowe terenu. Wynikiem takiej analizy jest podział interesariuszy na: aktywnych, biernych i wpływowych⁴⁰.

Zgodnie z definicjami przedstawionymi w opracowaniu zbiorowym: Partycypacja publiczna krok po kroku⁴¹:

Aktywni interesariusze – to osoby, których zaangażowanie w dane działanie wiąże się z pełnionymi przez nie funkcjami, np. władze lokalne, przedstawiciele organizacji ekologicznych, edukatorzy (będący zarówno przedstawicielami organizacji ekologicznych, jak również nauczycielami) oraz przedstawiciele urzędu miasta. Do tej grupy należą też osoby, które silnie związane są z terenem i na pewno będą zainteresowane procesem przemian. Osoby takie powinny być włączane do każdego procesu na samym początku. Warto w tym przypadku wyodrębnić podgrupę tzw. uśpionych interesariuszy, czyli osób posiadających uprawnienia skutkujące możliwością wpływu na działania/narzucenia swojej woli, ale nieposiadających uzasadnionych związków z projektem. Mogą oni jednak stać się stroną w dyskusji, w momencie, gdy tylko się o tym dowiedzą. Na potrzeby podniesienia efektywności procesu partycypacji wskazane jest zidentyfikowanie tej grupy interesariuszy, informowanie ich o dotyczących ich wydarzeniach i zachęcenie do udziału w procesie, bowiem ta grupa interesariuszy może uaktywnić się, gdy (o ile) ich bezpośrednie interesy zostaną zagrożone/zaangażowane w proces.

Bierni interesariusze – to osoby, które najprawdopodobniej nie odczują na sobie bezpośrednich skutków konsultowanego projektu zarządzania przyrodą miejską, a zatem nie zaangażują się bezpośrednio w proces partycypacji, o ile nie zostaną o nim skutecznie poinformowani i do niego zachęceni, np. przez media lub grupy prowadzące kampanie informacyjne. Tak rozumiana grupa interesu może dotyczyć przedstawicieli biznesu, potencjalnych inwestorów, którzy będą mogli być zaangażowani w realizację projektu. Może dojść do ich aktywizacji pod wpływem działań informacyjnych lub politycznych.

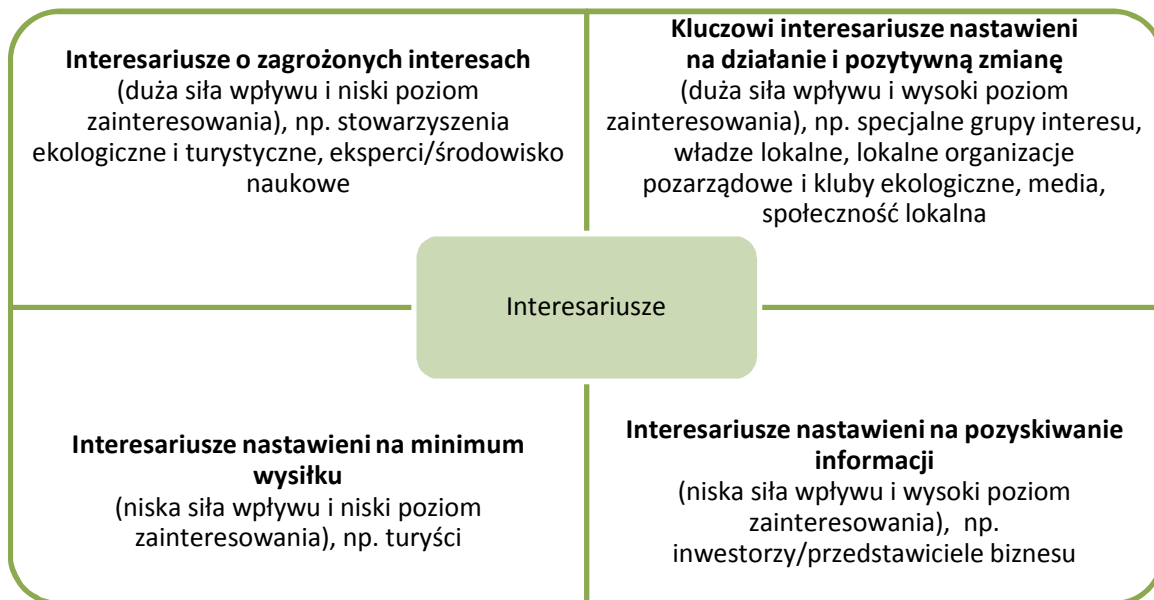
Wpływowi interesariusze – do tej grupy interesariuszy należą osoby często zwerbowane przez aktywnych interesariuszy w trakcie prac konsultacyjnych. Często są to liderzy społeczni czy dziennikarze, którzy przez osobiste zaangażowanie w problematykę mogą mieć też istotny wpływ na opinię publiczną i powinni być traktowani jako aktywni interesariusze od momentu, w którym staje się jasne, że zaangażowali się w działania na rzecz rozwiązania problemu.

⁴⁰ Ackland A., Dialogue by Design. A Handbook of Public & Stakeholder Engagement, Dialogue by Design, Londyn, 2012, za: Partycypacja publiczna krok po kroku, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, 2014, http://partycypacjaobywatelska.pl/wp-content/uploads/2015/06/1_partycypacja_publiczna_krok_publicacja.pdf (dostęp 8.01.2018)

⁴¹ tamże

Identyfikacja grup interesariuszy ze względu na perspektywę „interesu” i problematyki

Podsumowaniem procesu identyfikacji grup docelowych może być przygotowanie tzw. mapy interesariuszy, która pozwala na grupowanie ich ze względu na siłę wpływu i poziom zainteresowania. Mapa interesariuszy obrazuje stopień zaangażowania i oddziaływania interesariuszy względem planowanego projektu. Przykładowa, zaprezentowana poniżej, mapa interesariuszy (Rysunek 6) podzielona została na 4 obszary:



Rysunek 6. Mapa interesariuszy

Źródło: oprac. na podstawie Polko A., Rewitalizacja, w tym problematyka programów rewitalizacji - szkolenie, Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego, Wydział Rozwoju Regionalnego, czerwiec 2017 r.

Interesariusze o zagrożonych interesach – wysoki wpływ, niskie zainteresowanie: grupę tę należy utrzymywać w ciągłej satysfakcji, można ją wykorzystywać do zarządzania innymi grupami interesariuszy;

Kluczowi interesariusze nastawieni na działanie i pozytywną zmianę – wysoki wpływ, wysokie zainteresowanie: grupa ta może stanowić źródło ryzyka dla projektu. Jest to grupa, którą należy zarządzać dość intensywnie w celu zapewnienia wysokiego poziomu jej satysfakcji;

Interesariusze nastawieni na minimum wysiłku – niski wpływ, niskie zainteresowanie: należy informować ich o postępach w realizacji projektu, co może przełożyć się na wzrost zainteresowania. Grupę należy intensywnie monitorować;

Interesariusze nastawieni na pozyskiwanie informacji – niski wpływ, wysokie zainteresowanie: grupę tę należy monitorować, gdyż może ona stanowić źródło informacji o wymaganiach co do efektu końcowego.

W zależności od siły wpływu i poziomu zainteresowania interesariuszy terenem przyrodniczym proponuje się różne zasady postępowania względem zidentyfikowanych grup, co przedstawia Rysunek 7.



Rysunek 7. Zasady postępowania w obrębie zidentyfikowanych grup interesariuszy

Źródło: oprac. na podstawie Reweda D., Mapa interesariuszy, 2016⁴²

Możliwość udziału różnych grup zawodowych w prowadzonych przez instytucje publiczne procesach decyzyjnych zapewnia realny i sprawczy wpływ interesariuszy na politykę publiczną, co w efekcie motywuje do większej aktywności w sferze publicznej i kierowania się wspólnym dobrem. Wartością dodaną takiej współpracy jest umacnianie relacji między władzą, obywatelami i przedsiębiorcami, budowanie silnej tożsamości i integracji wspólnot lokalnych.

2.10. Identyfikacja powiązań międzysektorowych/interdyscyplinarnych kluczowych dla gospodarowania zasobami przyrody analizowanego terenu

2.10.1. Rozpoznanie interakcji między grupami zawodowymi

Przed rozpoczęciem realizacji założonego projektu zaleca się rozpoznanie interakcji zachodzących między zaproponowanymi w rozdziale 3.4 grupami zawodowymi.

Zakłada się, że wzajemne zależności między grupami mogą się:

- pojawić i mieć charakter zarówno korzystny, jak i niekorzystny,
- nie pojawić.

Na wczesnym etapie analizy terenu problemowego trudno wskazać konkretne przykłady relacji, jakie mogą zachodzić między grupami zawodowymi. Przewiduje się, że relacje korzystne mogą wystąpić np. w przypadku zagospodarowania analizowanego terenu w sposób, który spowoduje, że miejsce to będzie chętnie odwiedzane przez okolicznych mieszkańców, pozwalając na odpoczynek czy też dając możliwość uprawiania różnego rodzaju aktywności. Równocześnie mogą być przyczyną występowania relacji niekorzystnych, spornych.

⁴² Reweda D., Mapa interesariuszy, 2016, <https://productvision.pl/2016/mapa-interesariuszy/> (dostęp 10.04.2018)

2.10.2. Powiązania przyczynowo-skutkowe w oddziaływaniu na przyrodę

Zgodnie z omówionymi w rozdziale 3.2 zasadami identyfikacji i wyboru terenu problemowego, projektując zmianę wybranego obszaru przyrodniczego przy uwzględnieniu włączenia społecznego, należy uwzględnić jego przyczyny (i źródła), mechanizmy warunkujące ten stan oraz skutki zidentyfikowanego oddziaływania.

Określenie relacji przyczynowo-skutkowych między interesariuszami (w tym grupami zawodowymi) a ich wpływem na obszar przyrodniczy jest szczególnie przydatne przy określeniu potencjalnych kierunków zmian oraz możliwości zaangażowania określonych grup interesariuszy i grup zawodowych.

Pierwszym etapem pozwalającym na wstępne określenie powiązań przyczynowo-skutkowych jest analiza relacji między zidentyfikowanymi grupami a problemami, które związane są z analizowanym terenem. Można ją przeprowadzić w oparciu o matrycę relacji zobrazowaną poniżej (Tabela 4).

Tabela 4. Matryca relacji problemy – interesariusze (przykład)

Grupa interesariuszy	Problemy natury społecznej akceptacji		Problemy natury przyrodniczo-funkcjonalnej							
	brak zainteresowania terenem	nieprzychylny opinie na temat atrakcyjności terenu	brak wyodrębnionych stref funkcjonalnych	teren niezadbany, fragmentarycznie „zaanektowany” przez osoby wykluczone społecznie	duża liczba osób odwiedzających ten teren, jedynie celem przemieszczania się – piesi i rowerzyści	brak zrównoważonego zagospodarowania terenu	brak bezpiecznego przejścia przez teren	brak połączenia z innymi terenami zielonymi w obrębie miasta	zamieranie drzewostanu, wypieranie gatunków rodzimych	rozwijanie się niepożądanego rośliności
Władze publiczne lokalne	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Władze regionalne	X			X		X		X	X	
Lokalne organizacje pozarządowe i kluby ekologiczne	X		X		X	X	X	X	X	
(...)										

Występowanie wzajemnych relacji/oddziaływania między interesariuszami a problemami w dalszej kolejności pozwala określić rodzaj tego oddziaływania i wyodrębnić problemowe

składowe analizowanego obszaru, gdzie relacja ta występuje, według następującej oceny (Tabela 5):

(+) – oznacza pozytywne oddziaływanie i skutki interwencji na dany komponent wyznaczonego obszaru przyrody,

(-) – oznacza negatywne oddziaływanie i skutki interwencji na dany komponent wyznaczonego obszaru przyrody,

(0) – oznacza brak wpływu na dany element przyrodniczy,

(N) – oznacza brak możliwości jednoznacznego określenia wpływu na dany element przyrodniczy.

Tabela 5. Matryca interakcji (przykład)

Grupa interesariuszy	Skutki interwencji											
	Akceptacja społeczna	Atrakcyjność terenu	Strefy rekreacyjne	Jakość gruntów	Poziom utrzymania czystości terenu	Częstotliwość użytkowania terenu	Poziom ingerencji w teren inicjatyw użytkowników	Zrównoważone zagospodarowanie terenu	Dojście do terenu	Połączenie z innymi cennymi przyrodniczo terenami kulturowymi	Poziom włączenia do miejskiej zielonej infrastruktury	Ochrona przyrody
Władze publiczne lokalne	+	+	+	N	+	+	+	+	+	0	+	+
Władze regionalne				N	+			+			+	+
Lokalne organizacje pozarządowe i kluby ekologiczne	+		+			+	+	+	0	0	0	+

Podczas tworzenia matrycy interakcji należy zwrócić uwagę, że w wielu przypadkach nie ma możliwości jednoznacznego określenia wpływu na dany element przyrodniczy. Oznacza to, że wpływ ten może być zarówno pozytywny jak i negatywny. Właściwie przeprowadzenie procesu partycypacji powinno uwzględnić takie kwestie w procesie przekazywania informacji oraz kształtowania właściwych postaw.

2.11. Zasady doboru uczestników i reguły działania grupy docelowej

Gospodarowanie zasobami przyrody w mieście powinno być realizowane z aktywnym udziałem interesariuszy danego terenu. Zaangażowanie różnych grup zawodowych i wspólne podejmowanie decyzji o sposobie gospodarowania miejskimi terenami zielonymi, przynosi w większości przypadków efekt synergii w przeciwieństwie do odosobnionych działań prowadzonych przez jednostki samorządu terytorialnego. Poniżej przedstawiono metody i zasady doboru grup zawodowych oraz reguły działania grupy docelowej, które ułatwią aktywizację interesariuszy.

2.11.1. Metoda i zasady doboru grup zawodowych

Podstawą efektywnego procesu partycypacji jest właściwy dobór interesariuszy – grupy docelowej. Aby wyłonić grupę docelową, proponuje się zorganizować warsztaty z decydentami miasta, dzięki którym można rozpoznać problemy ochrony przyrody miasta, zidentyfikować obszar przyrodniczy oraz wskazać potencjalnych interesariuszy. Często czynny udział w procesie doboru grupy docelowej bierze prezydent miasta, jak również wskazana przez niego właściwa jednostka w urzędzie miasta, najczęściej dyrektor lub naczelnik jednostki odpowiedzialnej za ochronę środowiska. Podstawą wyłonienia interesariuszy dla terenu może być przygotowana wcześniej lista z proponowanymi jednostkami, instytucjami, podmiotami, które mogłyby uczestniczyć w spotkaniach partycypacyjnych. Głównym kryterium na etapie wstępnej identyfikacji i sporządzania listy powinien być potencjalny interes i istniejące powiązania bezpośrednie bądź pośrednie interesariuszy z obszarem przyrodniczym.

Dla usprawnienia procesu typowania grupy docelowej proponuje się przygotowanie tabeli, umożliwiającej pogłębioną analizę roli i niezbędnej współpracy poszczególnych komórek organizacyjnych urzędu miasta oraz podstawowych podmiotów mających udział w zarządzaniu i ochronie przyrody oraz innych grup interesariuszy mogących mieć wpływ na użytkowanie przyrody i gospodarowanie przestrzenią w obszarze przyrodniczym. Podczas warsztatu propozycje należy zweryfikować i ustalić skład grupy docelowej.

Dobór próby powinien się opierać na założeniu, że poznawszy opinie małej grupy osób, jeśli grupa jest reprezentatywna, może być ekstrapolowana na o wiele większą liczbę osób. Dobór interesariuszy odbywał się z zastosowaniem następujących ogólnych zasad:

1. Należy dobierać interesariuszy ściśle skorelowanych z celem, jaki został wyznaczony do osiągnięcia oraz specyfiką obszaru.
2. Należy wskazać większą liczbę przedstawicieli grup interesariuszy, aby nie przeoczyć kluczowych reprezentantów.
3. Należy zidentyfikować i dobrać możliwie zróżnicowaną kompetencyjnie grupę, aby stworzyć podstawy do merytorycznej dyskusji oraz wymiany wiedzy i doświadczeń.
4. Należy dobierać interesariuszy o sprzecznych interesach względem obszaru problemowego.
5. Dobór grupy nie powinien koncentrować się tylko na uczestnikach procesu zarządzania przyrodą miasta, lecz także na innych grupach mających na nią realny wpływ (pośredni lub bezpośredni).
6. Istnieje skończona pula grup zawodowych tworzących grupę docelową, a ich rodzaj zależy od specyfiki terenu.
7. Uczestnicy powinni:
 - brać udział w zarządzaniu/gospodarowaniu/użytkowaniu analizowanym terenem,
 - mieć wpływ na przyrodę analizowanego terenu,
 - być tak dobrani, aby każdy z nich odnosił korzyść z uczestnictwa w procesie partycypacji,

- być dobrani spośród szerokiej grupy, aby wykreować kompetencje i rozwiązanie problemu w sposób kompleksowy na płaszczyźnie konsensusu,
- być tak dobrani, aby przełamywać bariery informacyjne czy mentalne (pozwala to na zrozumienie problemu przez interesariuszy o różnym poziomie świadomości),
- reprezentować zróżnicowane interesy w rozpatrywanej sprawie w celu integracji lokalnej wiedzy,
- być tak dobrani, aby wpływ na obszar przyrodniczy miał charakter długoterminowy.

Na etapie identyfikacji powiązań międzysektorowych/interdyscyplinarnych kluczowych dla gospodarowania zasobami przyrody terenu problemowego należy się kierować kilkoma zasadami:

Wspólnego interesu i zaangażowania

Wspólne podejmowanie decyzji przez obywateli i władze samorządowe o sposobie gospodarowania zielenią miejską oraz współdziałanie podczas realizacji tych inicjatyw, przynosi większą skuteczność niż odosobnione działania prowadzone przez jednostki administracji. Przy doborze grupy docelowej należy pamiętać, aby każda wskazana grupa dostrzegała korzyść z uczestnictwa w procesie, bo jedynie wtedy wykaże się wystarczającym stopniem zaangażowania.

Wielostronnego dialogu

Możliwość udziału różnych grup zawodowych w prowadzonych przez instytucje publiczne procesach decyzyjnych zapewnia realny i sprawczy wpływ interesariuszy na politykę publiczną, co w efekcie motywuje do większej aktywności w sferze publicznej i kierowania się wspólnym dobrem. Wartością dodaną takiej współpracy jest umacnianie relacji na poziomie władza-obywatele-przedsiębiorcy, budowanie silnej tożsamości i integracji wspólnot lokalnych.

Zrównoważonego działania dla środowiska

Zarządzanie zasobami przyrody, z zachowaniem zasady zrównoważonego rozwoju, jest niemożliwe bez aktywnego współudziału obywateli. Istotna jest dobra komunikacja między poszczególnymi grupami interesariuszy, a także w obrębie każdej grupy. Ekosystemy miejskie funkcjonują prawidłowo tylko wtedy, gdy istnieje ciągły i kompleksowy przepływ informacji między różnymi szczeblami administracji oraz władzą a innymi interesariuszami, w tym mieszkańcami. Wymaga to edukacji (zwłaszcza w wymiarze praktycznym) poszczególnych grup interesariuszy, a także grup docelowych, co umożliwia pełne zrozumienie problemu przez każdego uczestnika grupy docelowej. Wiedza powinna być budowana w oparciu o szeroki zakres danych dotyczących aspektów ekologicznych, ekonomicznych, społecznych i zarządzania miastem.

Racjonalnego działania

W oparciu o zasadę racjonalnego działania, projektując zmianę wybranego obszaru przyrodniczego z uwzględnieniem włączenia społecznego, należy brać pod uwagę jego

przyczyny (i źródła), mechanizmy warunkujące ten stan, ale także skutki zidentyfikowanego oddziaływania. Należy tak zdiagnozować przygotowaną mapę relacji (rozdział 7), aby określić potencjalny kierunek zmian i potwierdzić sensowność udziału określonej grupy zawodowej w procesie partycypacyjnym. Należy także dokonać analizy składu grupy docelowej pod względem pozytywnego, jak i negatywnego wpływu na rozwiązywany problem.

2.11.2. Reguły działania grupy docelowej

Zagospodarowanie przestrzeni terenów miejskich jest źródłem wielu konfliktów między instytucjami publicznymi, sektorem prywatnym a mieszkańcami. Brak właściwie wypracowanych zasad, brak umiejętności właściwej komunikacji czy też brak doświadczenia powodują, że partycypacja nie przynosi spodziewanych efektów. Kluczem do sukcesu jest właściwie zorganizowany proces partycypacji, który pozwala na osiągnięcie właściwego porozumienia wszystkich interesariuszy analizowanej sprawy.

Praca z grupą docelową i włączeniem różnych grup zawodowych w proces podejmowania decyzji wiąże się z poszukiwaniem i tworzeniem wartości dodanej, która znajduje poparcie u wszystkich jej uczestników. Zasadne staje się dopuszczanie różnic i dostrzeganie w nich korzyści oraz poszukiwanie skutecznych i konstruktywnych dróg integrowania różnorodności poglądów.

Osiągnięcie satysfakcjonujących rezultatów działania grupy docelowej wiąże się z zachowaniem następujących reguł działania grupy docelowej:

- przeciwdziałania konfliktom i burzenie barier,
- stosowania prostego języka komunikacji,
- zachowania otwartego umysłu,
- budowania zaufania.

Reguła przeciwdziałania konfliktom i burzenia barier jednoznacznie wskazuje na konieczność obecności moderatora a w niektórych przypadkach negocjatora, który zapewni twórcze podejście nastawione na możliwość wypracowania nowego rozwiązania. Sytuacja taka dotyczy głównie momentu, kiedy kompromis, jako element partycypacji, nie ma szans powodzenia. Dobry negocjator to przede wszystkim osoba, która potrafi zmienić nastawienie skonfliktowanych osób i skłonić je do współpracy w celu poszukiwania dobrych, często nowych rozwiązań. Rolą dobrego negocjatora jest także niedopuszczenie do sytuacji, w której strony skupią się na rozwiązywaniu sporu wyłącznie na płaszczyźnie prawnej, a nie merytorycznej⁴³.

Istotną rolę w skutecznie prowadzonej partycypacji społecznej odgrywają osoby odpowiedzialne za proces projektowania. W wielu przypadkach osoby o wysokich kompetencjach – specjaliści (inżynierowie, planiści, ekonomiści), posiadają niedostateczne umiejętności w zakresie komunikowania się ze społeczeństwem.

⁴³ Pawłowska K., Partycypacja społeczna w podejmowaniu decyzji dotyczących przyrody w mieście. Zrównoważony Rozwój-Zastosowania 2012, nr 3, Fundacja Sendzimira, Kraków 2012, s. 49–70

W związku z powyższym ustalono **regułę stosowania prostego języka komunikacji**. Częstym błędem jest stosowanie w wypowiedziach zbyt specjalistycznej terminologii oraz nastawienie, że odbiorca i tak nie zrozumie prezentowanego zagadnienia. Taka forma komunikacji powoduje narastanie konfliktów i może prowadzić do znacznego wydłużenia procesu inwestycyjnego.

Ważna jest także **reguła zachowania otwartego umysłu**, która umożliwia wprowadzanie alternatywnych rozwiązań pozwalających na większą ochronę istniejących terenów zielonych lub zastosowanie rozwiązań wykorzystujących elementy przyrodnicze w docelowej funkcji (np. staw retencyjny porośnięty roślinnością brzegową, zamiast betonowego zbiornika na wody deszczowe). Wynika to bardzo często z niedoceniaenia istniejącej wartości przyrodniej terenu, na którym planowane są prace budowlane lub z kierowania się wyłącznie dogodnością techniczną realizacji przedsięwzięcia. Zastosowanie sprawdzonego rozwiązania wydaje się bezpieczniejsze, zamiast poszukiwania lepiej dostosowanej do lokalnych warunków technologii, która uwzględnia wykorzystanie usług ekosystemowych oferowanych przez odpowiednio wkomponowane elementy przyrodnicze. Wdrażanie tego typu rozwiązań w wielu przypadkach pozwala na ograniczenie konfliktów społecznych związanych z koniecznością uszczuplenia istniejących zasobów zieleni w obrębie obszarów zurbanizowanych. Bardzo często pomija się lub odchodzi od konieczności wypracowania alternatywnych wariantów realizacyjnych. Warianty są w zasadzie jedynie drobnymi modyfikacjami podstawowego rozwiązania. Takie podejście nie pozwala na porównanie ich zalet i wad uwzględniających szeroką grupę kryteriów, w tym ich akceptację społeczną, a w konsekwencji ogranicza szanse podjęcia właściwej decyzji.

Organizacje pozarządowe w procesie partycypacyjnym powinny stanowić obywatelską reprezentację głosów i interesów społecznych oraz zapewniać przepływ wiedzy społecznej niezbędnej do stanowienia dobrego prawa i podejmowania racjonalnych decyzji. Przedstawiciele organizacji pozarządowych, oprócz posiadania specjalistycznej wiedzy i znajomości regulacji prawnych, powinni mieć także umiejętność reprezentowania szerszych grup społecznych i być nastawieni na dialog i współpracę⁴⁴.

Sprawnie przeprowadzony proces partycypacji nie ma szansy powodzenia, jeśli w grupie docelowej nie będzie funkcjonowała **reguła budowania zaufania**.

Bariery, utrudniające wprowadzenie w Polsce partycypacji społecznej w obszarze ochrony przyrody i nie tylko, związane są w szczególności z brakiem zaufania między władzą publiczną a społeczeństwem. Właściwa edukacja obywateli, mieszkańców, grup zawodowych i co najważniejsze, władz publicznych, mimo że od lat wdrażana, to nadal nie przynosi spodziewanych efektów. Brak wspierania tego procesu przez właściwych interesariuszy czy grup zaufania publicznego często prowadzi do ograniczonego zaangażowania podmiotów, których zdanie i opinia mogą znacząco wpłynąć na wypracowanie właściwego rozwiązania. Szansą na poprawę tej sytuacji jest bez wątpienia angażowanie w proces zarządzania

⁴⁴ Skuteczna partycypacja publiczna NGO, <http://partycypacjango.kolping.pl> (dostęp 13.01.2018)

przyrodą nie tylko instytucji tradycyjnie zajmujących się ochroną środowiska, ale również pozyskiwanie sojuszników z innych sfer życia społeczno-gospodarczego. Stworzenie takiej koalicji i zapewnienie warunków dla jej współpracy miałyby pozytywne przełożenie na podejmowane decyzje niż gdyby odbywało się to tylko przez jednostki administracji. Ograniczona współpraca różnych środowisk i słaba wymiana informacji bezpośrednio przekładają się na brak synergii w rozwiązaniach przestrzennych i infrastrukturalnych. Przykładem jest projektowanie systemów wodnych i kanalizacji miejskiej, w których bardzo rzadko uwzględnia się aspekty przyrodnicze, estetyczne i społeczne. Brak powszechnie stosowanych procedur partycypacji i niski poziom świadomości i zapewnienia faktycznego wpływu społeczeństwa na kształtowanie krajobrazu polskich miast sprawiają, że poziom zaangażowania mieszkańców, inwestorów, projektantów, architektów, urbanistów i decydentów jest niski.

Określenie procedur dla zintegrowanego planowania, projektowania oraz zarządzania zieloną i błękitną infrastrukturą miasta daje możliwość powiązania priorytetów ekologicznych, hydrologicznych, przestrzennych, społeczno-kulturowych, technicznych i ekonomicznych przez powoływanie multidyscyplinarnych zespołów projektowych, partycypację społeczną i partnerstwo publiczno-prywatne. Zgodnie z zaleceniami Komisji Europejskiej skuteczna komunikacja społeczna jest efektem zaangażowania możliwie jak największej reprezentacji grup społecznych i zawodowych. W tym celu należy właściwie rozpoznać problem, zidentyfikować szeroką listę interesariuszy, a następnie zastosować odpowiednie w danym przypadku formy komunikacji.

Zarówno podczas prac warsztatowych, telekonferencji, jak i dyskusji w e-przestrzeni, powinny być stosowane następujące założenia:

1. Efekty warsztatów są wspólnym dorobkiem wszystkich osób zaangażowanych w pracę.
2. Podczas warsztatów nie ma biernych obserwatorów/obserwatorek.
3. Każda osoba i każdy głos na warsztacie są tak samo ważne.
4. Po spotkaniu powinno zostać przygotowane podsumowanie prac i udostępnione uczestnikom do wglądu

oraz zasady pracy:

1. Bądź otwarty/otwarta i nie cenzuruj się.
2. Zabierając głos, najlepiej mów krótko i na temat.
3. Bądź konstruktywny/a, a nie destruktywny/a – jeśli masz inny pogląd, nie zadowolaj się negowaniem, ale zgłoś własny pomysł.
4. Buduj na pomysłach innych.
5. Bierz odpowiedzialność za swoje propozycje oraz efekty pracy całej grupy⁴⁵.

⁴⁵ Opracowane na podstawie wcześniejszych doświadczeń zespołu GIG, m.in. w ramach działań rewitalizacyjnych oraz warsztatów w ramach realizacji projektu REURIS oraz Akademii Zrównoważonego Rozwoju Terenów Zurbanizowanych: Markowska M., Gieroszka A., Trząski L., Konsultacje społeczne i instytucjonalne w aspekcie zarządzania środowiskiem. Model partycypacyjny, http://azrtz.gig.eu/sites/default/files/azr_tz_modul_i_4.pdf (dostęp 21.03.2018)

Aktywne społeczeństwo jest niezbędnym elementem dla efektywnego prowadzenia dialogu społecznego, co jest istotne dla realizacji działań planowanych w programach ochrony przyrody, szczególnie na obszarach miejskich. Mieszkańcy i przedstawiciele lokalnej gospodarki najlepiej potrafią zdefiniować główne problemy i zagrożenia oraz szanse rozwoju. Bez ich uczestnictwa w procesie podejmowania decyzji wszelkie plany i strategie związane z zarządzaniem i gospodarowaniem przyrodą mogą okazać się niewłaściwe. Przykładem jest planowanie inwestycji, zwłaszcza tych, które mogą potencjalnie wpływać na środowisko. Do wypracowania rozwiązań, które są racjonalne z ekonomicznego i technicznego punktu widzenia, a jednocześnie są akceptowalne społecznie, konieczna jest w tym przypadku ścisła współpraca między przyrodnikami, projektantami, społeczeństwem i inwestorem.

Wiele przykładów z zagranicy (Wielka Brytania, Francja, Holandia, Niemcy)⁴⁶ i z kraju (np. Kraków, Łódź) jest dowodem na to, że partycypacja społeczna może być prowadzona z sukcesem. Chociaż często są to kraje bogatsze, o głęboko zakorzenionej kulturze uczestnictwa społeczeństwa w procesach decyzyjnych i wartościach demokratycznych, niezbędne jest jednak to, żeby Polska chętnie korzystała z już wypracowanych rozwiązań i dobrych praktyk w tym zakresie, ewentualnie dostosowując je do lokalnych wymagań.

2.12. Metody i techniki pozyskiwania interesariuszy do uczestnictwa w pracach grupy docelowej

Praktyka wielu krajów pokazuje, że warunkiem dobrego zarządzania przyrodą miejską jest udział obywateli w podejmowaniu publicznych decyzji, świadome i aktywne uczestnictwo mieszkańców we współdecydowaniu o sprawach gminy.

Poziom partycypacji publicznej warunkują czynniki i mechanizmy, które dostosowane są w kontekście zmiennej charakterystyki jednostki, jak również całej społeczności. Wśród ogólnych czynników wpływających na określony stopień partycypacji wyróżnia się⁴⁷:

1. kompetencje mieszkańców (tj. jednostek), wiedza i doświadczenie ich przedstawicieli (tj. określonych organizacji), przekładające się na umiejętne wykorzystywanie dostępnych instrumentów do tego, aby zaznaczyć swoje stanowisko w życiu publicznym,
2. istnienie w gminie silnych i zorganizowanych grup interesów zdeterminowanych do osiągania swoich celów,
3. ogólna atmosfera w gminie, wzajemne zrozumienie grup interesu, umiejętność przedkładania wspólnego dobra nad własne interesy,
4. pozytywny, otwarty stosunek władzy do dzielenia władzy z mieszkańcami/interesariuszami,
5. rozwiązania formalnoprawne w zakresie włączania mieszkańców/interesariuszy w proces uchwałodawczy.

⁴⁶ Pawłowska K., Partycypacja społeczna w podejmowaniu decyzji dotyczących przyrody w mieście. *Zrównoważony Rozwój – Zastosowania* 2012, nr 3, Fundacja Sendzimira, Kraków 2012, s. 49–70

⁴⁷ Olech A. (red.), *Przepis na uczestnictwo – Diagnoza partycypacji publicznej w Polsce*, tom II., Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2013; <http://isp.org.pl/decydujemyrazem/uploads/pdf/2108256174.pdf> (dostęp 8.01.2018)

Osiągnięcie zadowalającego poziomu partycypacji publicznej interesariuszy to proces stopniowy i długofalowy, któremu w zależności od rodzaju gminy oraz przedmiotu konsultacji sprzyja jeden zbiór czynników, a inny – przeszkadza.

3. JAK WSPÓLNIE ZDIAGNOZOWAĆ PROBLEM, OKREŚLIĆ WSTĘPNĄ WIZJĘ UŻYTKOWANIA I OCHRONY ORAZ ROZPOZNAĆ WYZWANIA I BARIERY DLA DOBREGO ZARZĄDZANIA TERENEM?

3.1. Metodyczne i techniczne zasady przygotowania sesji warsztatowej poświęconej diagnozie terenu przyrodniczego i wypracowania wstępnej wizji jego ochrony/zagospodarowania

Interakcja nastawiana na wzajemne uczenie się i wymianę doświadczeń na rzecz skutecznej ochrony przyrody miasta i zrównoważonego jego gospodarowania wymaga zastosowania przez moderatorów wielu metod i technik, które umożliwiają przeprowadzenie warsztatów projektowych w sposób efektywny. Istotne jest przestrzeganie następujących metodycznych i technicznych zasad przygotowania sesji warsztatowej:

- weryfikacja listy uczestników warsztatów,
- dostosowanie ramowego planu sesji warsztatowej do jej uczestników i lokalnych uwarunkowań,
- kompleksowe przygotowanie materiałów na sesję warsztatową,
- upowszechnienie dorobku,
- przygotowanie merytoryczne moderatorów warsztatów,
- zastosowanie odpowiednich technik warsztatowych.

Wszystkie powyższe zasady szczegółowo omówione zostały poniżej.

Weryfikacja listy uczestników warsztatów

Przed planowanym terminem warsztatu należy zweryfikować listę uczestników pod kątem specyfiki analizowanego terenu przyrodniczego. Zaleca się zwrócenie szczególnej uwagi na zaangażowanie różnych grup zawodowych w celu wypracowania wspólnej wizji rozwoju miejskich terenów zielonych, która odzwierciedla potrzeby społeczne i wywołania efektu synergii dla działań prowadzonych na terenie miasta.

W kolejnym etapie należy zidentyfikować grupy zawodowe mające największy wpływ na przyrodę analizowanego terenu. Podczas tego procesu należy się kierować zasadą pośredniego i bezpośredniego wpływu na przyrodę. Pozwoli to na wyłonienie wszystkich podmiotów, które mają wpływ na analizowany obszar, niezależnie od stopnia skorelowania. Następnie należy dokonać analizy podmiotów pod względem zainteresowania problemem. Efektem tego procesu jest wskazanie właściwej grupy docelowej. W skład grupy warsztatowej powinni wchodzić zarówno decydenci miast, jak i przedstawiciele licznych grup zawodowych.

Dostosowanie ramowego planu sesji warsztatowej do jej uczestników i lokalnych uwarunkowań

Ramowy plan szkolenia każdorazowo powinien być dostosowywany i uzgadniany z przedstawicielami miast w celu optymalnego wykorzystania zasobów technicznych oraz potrzeb uczestników sesji warsztatowej odzwierciedlających potrzeby analizowanych miast.

Jednocześnie prezentowane i przekazywane informacje również powinny być dostosowane do poziomu percepcji słuchaczy oraz czasu, jaki odbiorcy będą mogli poświęcić.

Program dla sesji warsztatowej poświęconej diagnozie problemowego terenu przyrodniczego i wypracowaniu wstępnej wizji jego ochrony/zagospodarowania powinien stanowić mapę dla omawianej tematyki.

Ramowy plan porządkuje wymagane zagadnienia tematyczne w logiczną całość i niweluje również ryzyko realizacji zagadnień pobocznych, nieistotnych dla stawianych celów sesji.

Aby osiągnąć wyznaczony cel, program warsztatów powinien obejmować spacer badawczy podczas wizyty terenowej, wykłady umożliwiające ocenę stanu i presji, jakim podlega przyroda przedmiotowego terenu oraz sformułowanie kilku wstępnych wizji docelowej ochrony i wykorzystania przedmiotowego terenu, rozpoznanie barier dla skutecznej ochrony i dobrego urządzenia/gospodarowania zasobami przyrody analizowanego terenu. W kolejnym kroku zaleca się uzgodnienie listy barier dla ochrony i dobrego urządzenia/gospodarowania zasobami przyrody oraz wyzwań i problemów oraz określenie możliwości docelowych zasad zarządzania terenem. Na zakończenie można dokonać wstępnej oceny atrakcyjności i realności wizji wykorzystania/zagospodarowania zasobów przyrody analizowanego terenu z równoczesnym zapewnieniem jego skutecznej ochrony.

Kompleksowe przygotowanie materiałów na sesję warsztatową

Kompleksowe przygotowanie materiałów szkoleniowych decyduje o atrakcyjności i przebiegu sesji warsztatowej. Istotne jest zastosowanie takich form, aby po zakończeniu spotkania nadal były atrakcyjne.

Materiały te można podzielić na dwie kategorie: dla moderatorów i dla uczestników spotkania, tj. przedstawicieli grup zawodowych.

Materiały na sesję warsztatową stanowią pomoc do użytku dla moderatów i wykładowców, zapewniając zachowanie porządku przebiegu sesji warsztatowej a dla uczestników uatrakcyjnienie i dopełnienie form wykładowych i instruktażowych. Najczęściej preferowane są wszelkie formy multimedialne, elektroniczne (prezentacje multimedialne, filmy, zdjęcia itp.).

W przypadku sesji warsztatowej poświęconej diagnozie terenu przyrodniczego i wypracowaniu wstępnej wizji jego ochrony/zagospodarowania należy przygotować plan spaceru badawczego i formularze do prac powarsztatowych w celu uzgodnienia docelowej wizji dla terenu przyrodniczego.

Upowszechnianie dorobku

Od momentu wyłonienia składu grupy warsztatowej, dla wszystkich uczestników, powinny być dostępne wszystkie materiały szkoleniowe i informacyjne dotyczące analizowanego obszaru. Zaleca się przygotowanie specjalistycznych opracowań o charakterze benchmarkingowym i informacyjnym, wprowadzających do meritum, tj. studium specjalistyczne i kompendium, studium przypadku poświęconego obiektowi będącemu przedmiotem prac warsztatowych oraz wyników analizy zawartości studium przypadku

w kontekście hierarchii problemów ochrony/gospodarowania zasobami przyrody danego miasta.

Działalność upowszechniająca powinna odbywać się z wykorzystaniem dostępnych kanałów informacyjnych (strona internetowa projektu, portale społecznościowe), czy podczas telekonferencji.

Przygotowanie merytoryczne moderatorów warsztatów

Aby właściwie poprowadzić warsztaty dotyczące diagnozy obszaru przyrodniczego oraz wstępnej wizji jego ochrony i wykorzystania, przygotowanie merytoryczne moderatorów powinno obejmować takie zagadnienia tematyczne jak:

- analiza uwarunkowań przyrodniczo-przestrzennych analizowanego terenu, w tym m.in. jego genezy, walorów przyrodniczych, powiązań przestrzennych, tendencji przekształceń, form użytkowania, infrastruktury i zagrożeń związanych z tym obszarem,
- ocena stanu i presji, jakim podlega przyroda analizowanego terenu,
- rozpoznanie barier dla skutecznej ochrony i dobrego urządzenia/gospodarowania zasobami przyrody,
- zaplanowanie spaceru badawczego z uwzględnieniem wyników wizyt lokalnych,
- przygotowanie materiałów warsztatowych dla uczestników według przyjętego podejścia General Electric (macierz Mc Kinseya), w tym kwestionariuszy dla uczestników.

Do oceny stanu i presji, jakim podlega przyroda terenu może posłużyć nie tylko wizja lokalna. Dodatkowym źródłem informacji mogą być dokumenty planistyczne i strategiczne miast, takie jak m.in.:

- Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta,
- Miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego,
- Strategia rozwoju miasta,
- Program rewitalizacji,
- Program ochrony środowiska,
- Plan gospodarki niskoemisyjnej,
- Program ochrony powietrza,
- Program ochrony środowiska przed hałasem,
- Strategia Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego,
- Raport o stanie miasta.

Przygotowanie technik warsztatowych

Podczas prac przygotowawczych zaleca się uwzględnienie kilku czynników wpływających na efektywność warsztatów partycypacyjnych takich jak m.in. czynniki charakteryzujące społeczność lokalną i czynniki charakteryzujące proces partycypacyjny.

Do czynników charakteryzujących społeczność lokalną należą:

Poziom świadomości społecznej

Zaangażowanie społeczności lokalnej w proces partycypacyjny jest w dużej mierze zależne od wcześniejszych doświadczeń „działania wspólnotowego”, a także poczucia identyfikacji

i przeświadczenia, że przedstawiany problem dotyczy większej grupy osób, której jestem częścią. Poprowadzenie spotkania w takim duchu powoduje często wzrost zainteresowania problemem i wzrost motywacji do działania.

Motywacja wewnętrzna

Znacznie większe szanse na powodzenie mają te działania, w których inspiracja pochodzi od mieszkańców. Należy zatem tak poprowadzić spotkanie i przedstawiać sytuację, aby bezpośrednio dotyczyła uczestników spotkania, przez co łatwiejszy będzie proces ich aktywizacji.

Elastyczność

Jako elastyczną określić można społeczność posiadającą zdolności adaptacyjne, czyli posiadającą predyspozycje do uczenia się. Należy tak prowadzić spotkanie, aby przyjmowano rozwiązania adekwatne do rysujących się problemów, nie zaś kurczowego trzymania się dotychczasowych zasad, stosowania jednolitych praktyk czy sztywnych procedur. Nie wolno równocześnie wymuszać elastyczności na uczestnikach warsztatów. Proces uelastyczniania wymaga podania odpowiednich argumentów ukazujących dobre strony alternatywnych rozwiązań.

Umiejętność osiągnięcia konsensusu i współpracy

Elementem sprzyjającym osiągnięciu konsensusu są zwyczaje niesienia pomocy, umiejętności udzielania sobie wsparcia, do których należy się odwoływać podczas partycypacji.

Znajomość czynników charakteryzujących partycypację umożliwia sprawne poprowadzenie procesu. Czynniki charakteryzujące proces partycypacyjny to:

Powszechne uczestnictwo, czyli właściwy dobór uczestników warsztatów partycypacyjnych, który zapewnia:

- różnorodność umiejętności, zasobów, sposobów postrzegania rozstrzyganych problemów,
- udział wszystkich istotnych grup interesu z terenu gminy,
- obecność silnych osobowości, co jest potrzebne przy rozwiązywaniu problemów i realizowaniu zadań,
- poczucie odpowiedzialności za podjęte decyzje,
- transparentność procesu.

Dobry system komunikacji

Istotnym czynnikiem partycypacyjnym jest dobre komunikowanie się. Dzięki właściwemu procesowi komunikowania się zwiększa się świadomość mieszkańców, co wpływa na zwiększenie motywacji i zachęca do uczestnictwa, podnosi innowacyjność i ułatwia rozwiązywanie problemów. Dobra komunikacja jest niezbędnym czynnikiem w utrzymaniu tempa procesu. Efektywne komunikowanie się wzmacnia motywację uczestników,

wywołując w nich poczucie skuteczności własnych działań i przydatności przeprowadzanego procesu partycypacyjnego dla polepszenia jakości życia społeczności lokalnej.

Mała konkurencja

Na sukces partycypacji pozytywnie wpływają doświadczenia uczestników związane z rozpoczętymi lub planowanymi podobnymi procesami oraz projektami lub działaniami, które angażują tych samych liderów lub te same zasoby, lub angażują różne osoby, ale projekty realizowane są równocześnie. Wzmaga to naturalną chęć zwycięstwa w procesach o podłożu rywalizacyjnym. Jeśli projekt nie jest prowadzony w różnych miejscach równocześnie lub liderzy nie uczestniczyli wcześniej w podobnych projektach, warto nawiązać kontakty z realizatorami innych programów społecznych i proponować współpracę. Często dla społeczności lokalnej nie jest najważniejsze uczestnictwo w konkretnej aktywności, ale osiągnięcie zakładanych celów.

Zrozumienie siebie jako grupy

Należy pamiętać, że grupa uczestników warsztatów partycypacyjnych w trakcie ich trwania buduje własną tożsamość przez odpowiedź na pytania o cel i motywację działania, a także logikę całego procesu. Uczestnicy muszą być świadomi, ile czasu jest potrzebne na przejście całego procesu i muszą znać etapy jego realizacji. Pomaga to w utrzymaniu motywacji uczestników i niwelowaniu frustracji.

Ważnym elementem metody partycypacji są publiczne **prezentacje studiów przedprojektowych** i przede wszystkim **projektów**. Aby były skuteczne a komunikat tekstowy i graficzny trafił do odbiorcy w jak najmniej zniekształconej postaci, należy przygotować zrozumiałą dla wszystkich formę prezentacji graficznej. Jeśli podczas warsztatów wystąpią kwestie sporne, należy pamiętać o **negocjacjach**, jako głównej metodzie służącej rozwiązywaniu konfliktów⁴⁸. Negocjacje to metoda osiągania porozumienia za pomocą środków pokojowych. Dzięki negocjacjom nie tylko unika się dalszej eskalacji konfliktów, ale także dąży do kompromisu. Nierzadko negocjacje służą także wypracowaniu nowych, poprzednio pominiętych rozwiązań. Trudniejsze problemy należy rozwiązywać z udziałem **niezależnego mediatora**.

Mieszkańcy i użytkownicy terenów przyrodniczych mogą uczestniczyć w procesach partycypacji jako pojedyncze osoby, należy jednak pamiętać, że skuteczniej od jednostek działają **zbiorowości**, nawet jeśli nie są formalnie zorganizowane. Największy wpływ na toczące się sprawy publiczne, w tym także dotyczące kształtowania przestrzeni, mają organizacje społeczne (pozarządowe). W wysoko rozwiniętych demokracjach organizacje non-profit (stowarzyszenia, fundacje) osiągają niekiedy dużą skuteczność, przez co cieszą się na tyle dużym autorytetem, że to im powierzane są zadania, których wykonanie należy do władz publicznych. Często organizacje te otrzymują odpowiednie fundusze oraz niezbędne uprawnienia służące realizacji tych zadań. Wśród tego rodzaju organizacji jest wiele takich,

⁴⁸ Nęcki Z., 1994: Negocjacje w biznesie. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu

które zajmują się w sposób bezpośredni lub pośredni, stale lub okazjonalnie, sprawami zagospodarowania przestrzennego oraz ochroną i kształtowaniem krajobrazu. Uczestnictwo tych organizacji w życiu publicznym można nazwać „wyższą szkołą partycypacji”. W Polsce ten trzeci sektor gospodarki i życia społecznego jest słabo rozwinięty i wciąż niedoceniany.

3.2. Wspólne rozpoznawanie wyzwań, zagrożeń, barier i szans dla skutecznej ochrony i wykorzystania z uwzględnieniem punktów widzenia różnych grup zawodowych i powiązań międzysektorowych

Dla oceny stanu i presji, jakim podlega przyroda, sformułowania wstępnych wizji docelowej ochrony i wykorzystania tego terenu najlepiej sprawdza się debata z zastosowaniem metody pracy bez podziału na grupy w formule konferencji Open Space.

Konferencja Open Space⁴⁹

Prowadzenie dyskusji w formule Open Space umożliwia zaangażowanie wszystkich uczestników i wypracowywanie wspólnych rozwiązań. Pierwszy etap przygotowania do Open Space polega na ustaleniu i na sformułowaniu tego, co chce się osiągnąć. Najlepiej postawić pytanie bezpośrednio związane z tematem i nakreślające cel spotkania. Stosowanie tej formy wypowiedzi jest kluczowe, ze względu na fakt, że pytania otwierają przestrzeń dyskusji, a twierdzenia zamykają ją. Podczas stosowania tej metody należy pamiętać o tym, że:

- to uczestnicy proszeni są o wskazanie zagadnień i treści, które chcieliby poruszyć,
- można swobodnie poruszać się między panelami dyskusyjnymi i zmieniać je dowolną ilość razy.

Takie bloki dyskusyjne poprzedzane są zwykle „giełdą tematów”. Na takiej giełdzie każdy uczestnik ma prawo zgłosić własny pomysł pod dyskusję, który zostanie dodany do planu spotkania. Uczestnicy mogą przechodzić z jednej dyskusji do innej bez niezręczności, a każde spotkanie ma niepowtarzalny skład osobowy i może prowadzić do zaskakujących wniosków.

Zastosowanie konferencji Open Space jest celowe, gdy:

- poszukuje się nowych i bardziej efektywnych sposobów rozwiązania problemu,
- dąży się do zajęcia kompleksowo szerokim problemem,
- tematy niosą ze sobą możliwość wywołania jakiegoś konfliktu,
- nikt nie zna odpowiedzi na stawiane pytania,
- podjęcie pojawiającego się problemu wymaga zaangażowania się w dyskusję coraz większej grupy osób.

Open Space nie zadziała w szczególności wtedy, kiedy znana jest odpowiedź na stawiane pytania lub kiedy planowane jest osiągnięcie konkretnych wyników, ale także wówczas, gdy uczestnikom spotkania nie zależy, aby dojść do potencjalnych rozwiązań.

W trakcie Open Space obowiązują cztery zasady i jedno prawo oraz „myśl przewodnia”.

⁴⁹ Owen H., Open space technology: A user's guide. Berrett-Koehler Publishers, 2008

Zasady konferencji Open Space to:

ZASADA 1: Ktokolwiek przychodzi jest właściwą osobą.

ZASADA 2: Cokolwiek się wydarzy, to właśnie to, co mogło się wydarzyć.

ZASADA 3: Kiedy się zaczyna, wtedy jest właściwy czas.

ZASADA 4: Kiedy się skończy, jest koniec.

Konferencja Open Space rządzi się „Prawem dwóch stóp”, które bezpośrednio związane jest ze świadomością brania odpowiedzialności za swoje słowa i działania. Prawo to brzmi:

**Jedna stopa jest stopą pasji i zaangażowania,
druga stopa jest stopą odpowiedzialności.**

Myślą przewodnią spotkania prowadzonego według tej formuły jest natomiast sentencja „**Pozwól się zaskoczyć**”, która jednoznacznie sugeruje swobodę wypowiedzi oraz motywuje do kreatywnego myślenia. Wspierając uczestników spotkania do działania należy pamiętać, że jeśli ludzie chcą sobie wzajemnie pomagać, formuła Open Space im to umożliwia. Formuła Open Space bardzo wspomaga proces uczenia się. Sugeruje to, że po zakończonej konferencji osoba prowadząca spotkanie powinna przekazać innym wyniki dyskusji będące rozwiązaniem postawionego problemu, odpowiedzią na pytanie, czy opinią uczestników spotkania, która wyłoniła się podczas dyskusji. Może też stanowić formę podsumowania spotkania, jeśli konferencja Open Space jest jednym z wielu elementów warsztatów.

Zanim uczestnicy warsztatów przejdą do wskazywania sposobów przełamania barier, przeprowadzono proces ich hierarchizacji. W tym celu poproszono o ocenę, uzgodnionych podczas konferencji Open Space, barier z zastosowaniem skali punktowej od 1 (najważniejsza, najistotniejsza) do 5 (mało ważna, mało istotna).

Zgodnie z przyjętym planem ramowym, kolejny etap warsztatów powinien być skierowany na odnalezienie skutecznych sposobów przełamania ustalonych barier. Najefektywniejszą techniką na tym etapie wydaje się być metoda „burzy mózgów”.

Burza mózgów⁵⁰

Burza mózgów jest techniką stosowaną między innymi w psychologii społecznej jako metoda twórczego rozwiązywania problemów. Wykorzystuje ona intuicję oraz pracę zespołową do generowania oryginalnych i nowatorskich rozwiązań. W burzy mózgów uczestniczą dwa zespoły:

- Zespół pomysłowości, składający się z kilkunastu osób. Zadaniem zespołu jest zgłoszenie jak największej liczby pomysłów. Zespół pomysłowości powinien być heterogeniczny, a w jego skład powinny wchodzić osoby obu płci, w różnym wieku, o różnym wykształceniu i doświadczeniu, a także osoby niezajmujące się na co dzień analizowaną problematyką. Odpowiednio dobrany zespół ułatwi doskonalenie decyzji grupowych

⁵⁰ Wawak S., Zarządzanie jakością: podstawy, systemy i narzędzia, Helion, Gliwice, 2011

w obszarze analizowanego terenu. Uzyskane w ten sposób pomysły są zróżnicowane, dotyczą wielu różnych dziedzin oraz niejednokrotnie mają charakter nowatorski.

- Zespół oceniający, składający się z trzech ekspertów, dokonuje analizy i ocenia propozycje, a następnie wybiera spośród nich rokujące największe nadzieje na sukces. Osoby uczestniczące w zespole oceniającym muszą posiadać szeroki zakres wiedzy, dobrze aby znały możliwości różnych instytucji, a przy tym powinny być otwarte na nowe pomysły.

Drugą istotną kwestią jest stworzenie zespołu złożonego z osób chętnych do **współpracy**. Unikać należy osób przekonanych o dużym zakresie własnej wiedzy w badanym obszarze, z wyjątkiem tych, którzy posiadają wiedzę ale są jednocześnie otwarci na nowe rozwiązania.

Prowadzenie **sesji pomysłowości** wiąże się z zastosowaniem pewnych zasad, do których należą:

- określony czas trwania — około 60 minut,
- całkowity zakaz krytykowania lub podawania w wątpliwość zgłaszanych pomysłów,
- luźna atmosfera, zachęcająca do otwarcia się i zgłaszania dużej liczby pomysłów,
- zapisywanie pomysłów przez prowadzącego na tablicy widocznej dla wszystkich,
- zakazane jest używanie zwrotów autodestrukcyjnych, np. „to może zabrać dużo czasu, ale...”, „to być może nie nadaje się do wdrożenia, ale..”, ponieważ ich użycie programuje podświadomość innych uczestników do odrzucenia zgłaszanych pomysłów. Zakazane są również zwroty torpedujące, np. „nigdy tak nie postępowaliśmy”, „to tylko teoria”, „ktoś tego nie zaakceptuje”. Zwroty te oceniają pomysły, czego w czasie sesji pomysłowości należy unikać. Rolą prowadzącego sesję jest zwracanie uwagi na takie sytuacje i unikanie ich.

Modyfikacje burzy mózgów i inne metody aktywizujące

Jeśli prowadzenie burzy mózgów z jakiegoś powodu jest zakłócone lub metoda ta nie sprawdza się ze względu na obecność osób dominujących w dyskusji lub uniemożliwiających przeprowadzenie warsztatów w sposób otwarty i kreatywny, można zastosować odmianę burzy mózgów — **metodę 635 Brainwriting**. Metoda ta jest pisemnym odpowiednikiem burzy mózgów. Cyfry w jej nazwie nie są przypadkowe, ponieważ oznaczają: sześciu uczestników, którzy zgłaszają po trzy pomysły przez pięć minut.

Uczestnicy metody 635 powinni siedzieć w jednym pomieszczeniu. Zapisują swoje pomysły według podanej wyżej zasady i następnie przekazują kartkę kolejnym osobom. W tej metodzie stosuje się sześć 5-minutowych sesji, w czasie których każdy powinien zgłosić po trzy pomysły. W czasie każdej kolejnej sesji uczestnik dopisuje swoje pomysły na innej, wcześniej wypełnionej kartce, uprzednio czytając pomysły zapisane przez innych. Brainwriting kończy się, kiedy formularz wróci do pierwszego właściciela. Efektem tej, trwającej 30 minut, metody jest 108 pomysłów, które mogą następnie zostać przeanalizowane przez zespół oceniający. Ta odmiana burzy mózgów znajduje współcześnie jeszcze szersze zastosowanie, gdyż dzięki komunikacji przez internet możliwe jest przeprowadzenie jej również zdalnie. Zaletą tej praktyki są konkretne ramy, które sprawiają, że każdy się wypowiada, a na końcu

otrzymuje się ponad 100 potencjalnych rozwiązań. Jednocześnie formularze pomagają mniej komunikatywnym osobom wyrazić swoje zdanie. Nie ma też potrzeby ograniczać się do osób na jednym szczeblu zawodowym – wystarczy tylko sześć osób, co znacznie ułatwia zebranie odpowiedniej grupy.

Jeśli istotne jest, aby każdy miał okazję wyrazić swoje zdanie oraz żeby inni mogli się nim zainspirować i jednocześnie nie oczekuje się dużej liczby pomysłów, można zastosować jedną z metod aktywizujących, np. metodę **kuli śniegowej**. Aby wprowadzić tę metodę, należy jak najdokładniej zdefiniować problem, temat czy poruszane zagadnienie. **Następnie uczestnicy w parach dyskutują nad rozwiązaniami i tworzą jedno wspólne**. Dzieje się tak do momentu, kiedy powstaną dwie grupy. Wtedy każda z nich przedstawia to, co udało się jej wypracować, a na koniec oba pomysły zostają ocenione.

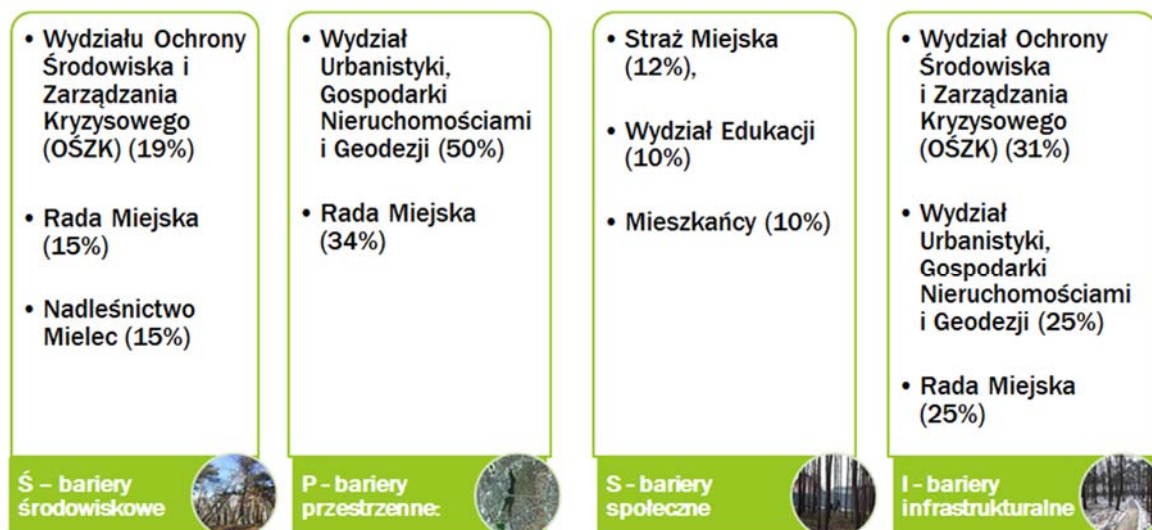
Metoda ta odbiega od tradycyjnej burzy mózgów, ponieważ rezygnuje się z etapu generowania pomysłów i ich oceny, gdyż już podczas łączenia się w pary są one wartościowane. W ten sposób otrzymujemy przedyskutowane i dopracowane pomysły. Metoda ta sprawdza się przy dużej liczbie uczestników.

Jeśli w grupie warsztatowej zaobserwować można wiele kreatywnych osób i dąży się do wykorzystania ich całego potencjału, to można zastosować **dyskusję 66** zwaną **metodą Philipasa**, opierającą się na dyskusji w małych grupach przy wykorzystaniu założeń burzy mózgów. Uczestnicy pracują w grupach **6-osobowych przez 6 minut**. Po tym czasie wszyscy dzielą się pomysłami, a całość powtarzana jest kilkakrotnie. W ten sposób nie traci się możliwości rozwijania pomysłów innych.

Nie ma jednej idealnej metody, która sprawdzałaby się w każdej sytuacji. Ważne jest, aby dobrze ocenić każdą sytuację i wybrać najodpowiedniejszą metodę.

Dobra praktyka prowadzenia burzy mózgów i pozostałych metod aktywizujących przewiduje przesłanie uczestnikom listy pomysłów. Należy tego dokonać najpóźniej następnego dnia po zakończeniu warsztatów, aby uczestnicy mieli możliwość „na gorąco” dopisania dodatkowych pomysłów. W ten sposób wykorzystuje się „przerwę synektyczną” – zjawisko polegające na tym, że podświadomość człowieka pracuje nad raz zadany problemem nawet wtedy, gdy zakończone zostanie świadome jego rozwiązywanie. Bardzo często najlepsze pomysły są zgłaszane właśnie następnego dnia po sesji pomysłowości.

Na etapie przesyłania informacji zwrotnej do uczestników należy pamiętać, o prostym i obrazowym sposobie przekazywania informacji, przedstawionym przykładowo poniżej (Rysunek 8).



Rysunek 8. Przykład wyników zaprezentowanych w sposób obrazowy

Ankieta audytoryjna

Alternatywnym sposobem na rozwiązanie problemów zagospodarowania terenu problemowego, jeśli grupa nie okazała się zbyt otwarta albo nie będzie wykazywała zainteresowania tym problemem, jest przeprowadzenie wcześniej przygotowanej ankiety audytoryjnej, zwanej przykładowo „Formularzem pomysłów”.

Ankieta audytoryjna polega na rozdawaniu odpowiednio przygotowanego kwestionariusza zebranych w jednym miejscu respondentom. Ankieta audytoryjna gwarantuje przede wszystkim wysoki stopień zwrotu odpowiedzi.

3.3. Wspólne formułowanie wstępnej wizji docelowego zagospodarowania terenu przyrodniczego

Formułowanie wstępnych wizji docelowej ochrony i wykorzystania przedmiotowego terenu najlepiej przeprowadzić w formule Konferencji Open Space, której zasady zostały omówione w rozdziale 3.2. Mniej efektywną, ale również skuteczną, metodą wydaje się zmodyfikowana metoda burzy mózgów, również opisana w rozdziale 3.2. Poniżej opisano metodę „dla introwertyków”. Należy ona do metod pisanych, w których każdy z uczestników w sposób częściowo anonimowy może podzielić się swoją opinią i pomysłami. Modyfikacja tej metody związana jest z zastosowaniem różnokolorowych kartek np. pomarańczowych, zielonych, różowych i niebieskich. Każdy z kolorów dedykowany jest odmiennemu zagadnieniu, związanemu z analizowanym obszarem, np. rozpatrywano ład przestrzenno-funkcyjny obszaru, poczucie bezpieczeństwa oraz różne aspekty środowiskowe. Każdy z uczestników burzy mózgów ma możliwość zapisania swoich pomysłów i przekazania dalej kartki. Metoda ta pozwala na zaktywizowanie wszystkich uczestników do pracy, w tym także osoby nieśmiałe lub niechętnie zabierające publicznie głos. Pomysły częstokroć mają podobny wydźwięk, jednakże różnią się drobnymi szczegółami, dzięki temu w efekcie synergii możliwe jest ich łączenie oraz modyfikacja w celu wypracowania wspólnej wizji dla analizowanego terenu.

3.4. Wspólna ocena atrakcyjności i wykonalności alternatywnych wizji zagospodarowania

Do oceny atrakcyjności i wykonalności alternatywnych wizji zagospodarowania terenu problemowego proponuje się zmodyfikowaną metodę General Electric.

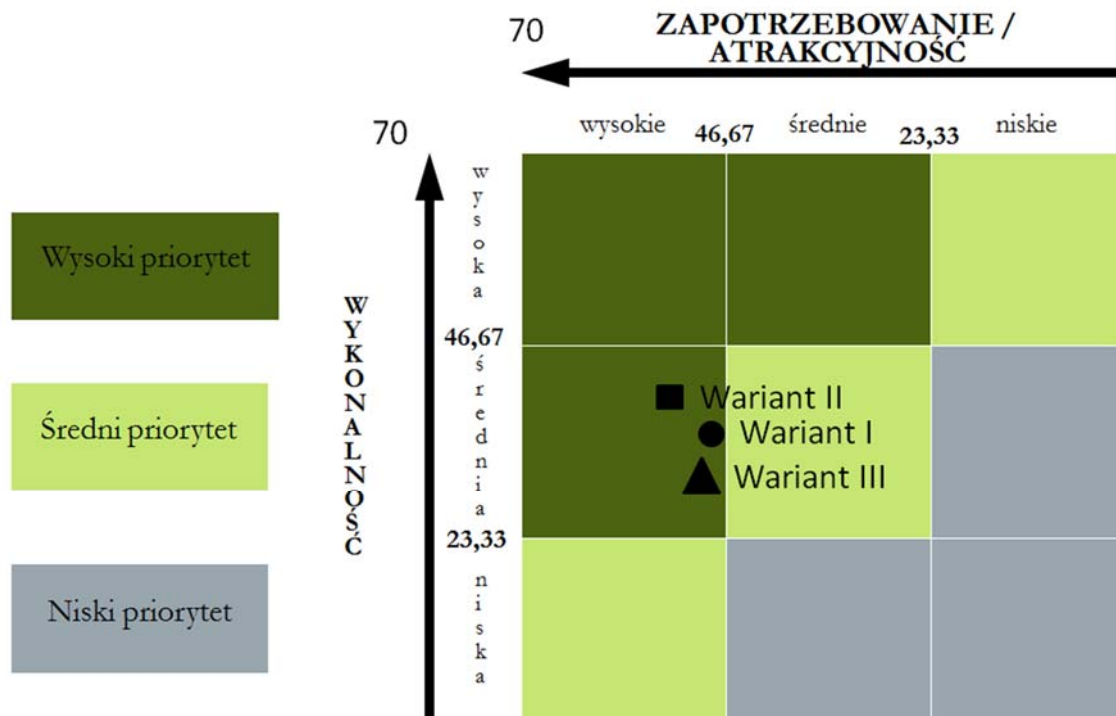
Macierz General Electric⁵¹

Macierz General Electric, według założeń macierzy McKinseya, stosowana jest w naukach o zarządzaniu dla oceny atrakcyjności produktu lub sektora. Materiał wyjściowy do stworzenia macierzy, w zależności od zaistniałych sytuacji w różnych miastach, powinien zostać opracowany w oparciu o dyskusje prowadzone podczas warsztatów lub z wykorzystaniem ankiety audytoryjnej wysłanej uczestnikom warsztatów jako materiały powarsztatowe. Warianty każdorazowo wykorzystywane do analizy powinny zostać wstępnie przedyskutowane na warsztatach, a opinie uczestników powinny zostać zebrane w postaci punktacji w macierzy. Punktacja zebrana w macierzy umożliwia hierarchizację zaproponowanych wariantów.

Konstrukcja macierzy (Rysunek 9) opiera się na założeniu, że należy realizować ten wariant, który został oceniony jako najatrakcyjniejszy, a jednocześnie możliwy do realizacji (wykonalny).

Macierz GE ma dwie osie:

- 1) oś zapotrzebowania,
- 2) oś wykonalności.



Rysunek 9. Przykład macierzy GE

⁵¹ Koncepcja tej macierzy została opracowana przez firmę konsultingową McKinsey współpracującą z General Electric w początkach lat 70 XX w.

Do każdej z osi należy przyporządkować kryteria oceny oraz punkty możliwe do przyznania w ramach danego kryterium. Kryteria proponuje się ustalić podczas spotkań i warsztatów z uczestnikami. Liczba kryteriów sklasyfikowanych dla osi zapotrzebowania i dla osi wykonalności powinna być różna w zależności od zapotrzebowania. Najważniejszą zasadą na tym etapie jest zasada **realnego dostosowania**, mówiąca o tym, że liczba kryteriów powinna być dostosowana do realnych potrzeb.

Poniżej przedstawiono przykładową priorytetyzację wariantów rozwiązań dla wybranego terenu przyrodniczego:

Priorytetyzacja dla osi ZAPOTRZEBOWANIE:

1. **Zakres i pilność problemów**, które zostaną rozwiązane przez wdrożenie (+ przełamywanie barier) (0–20 punktów)
Punktacja zależna od liczby barier, problemów lub genezy problemów, które może rozwiązać realizacja projektu (im więcej, tym wyższa punktacja)
2. **Pozytywny wpływ na inne przedsięwzięcia** (0–10 punktów)
Liczba punktów zależna od ilości projektów, na które wpływa.
3. **Powszechność** (0–10 punktów)
Jaki procent osób (społeczności lokalnej – z dzielnic) będzie korzystać z projektu (im większy procent tym większa liczba punktów)
4. **Wartość w zakresie wizerunku miasta** (0–10 punktów)
Wartość punktowa zależna od skali oddziaływania wizerunkowego projektu (skala najbliższego otoczenia, dzielnicy, całego miasta – im większa, tym więcej punktów).

Priorytetyzacja dla osi WYKONALNOŚĆ:

1. **Korzyści vs koszty** (0–10 punktów)
Czy poziom kosztów będzie akceptowalny przez miasto? Czy planowane koszty realizacji projektu są współmierne do oczekiwanych korzyści?
2. **Bariera dla projektu** (0–10 punktów)
Istotność sumy barierowości: Jak silne bariery projekt musi przezwyciężyć? Im trudniejsze, tym MNIEJ punktów.
3. **Utrzymywanie i zapewnienie bezpieczeństwa (możliwość utrzymywania efektów projektu przy współdziałaniu społeczności lokalnej i wolontariuszy)** (0–10 punktów)
Czy efekty projektu mogą podtrzymywać aktualnie zatrudnieni pracownicy partnerstwa, ochotnicy, wolontariusze, dodatkowi pracownicy? Czy muszą to być specjaliści z zewnątrz?
4. **Możliwość znalezienia specjalistów do wykonania projektu (firmy, eksperci)** (0–10 punktów)
5. **Zależność od innych projektów** (0–10 punktów)
6. **Zgodność z działaniami zewnętrznymi (infrastrukturalnymi)** (0–10 punktów)

Im więcej działań, z którymi projekt jest zbieżny, tym większa szansa na powodzenie jego realizacji i większa punktacja.

7. Akceptacja społeczna (0–10 punktów)

Jaki procent partnerów/społeczności lokalnej zaakceptuje projekt? (im większa akceptacja tym więcej punktów).

Oceny atrakcyjności i wykonalności wariantów można dokonać podczas warsztatów, jak również można przeprowadzić z wykorzystaniem ankiety. W takim przypadku można przygotować tabelę przedstawiającą kryteria priorytetyzacji dla wszystkich wariantów, co zostało przedstawione poniżej na przykładzie przesłanych uczestnikom materiałów powarsztatowych.

Kryteria atrakcyjności/zapotrzebowania:

Lp.	Kryterium	Możliwa liczba pkt.	Wytyczne przyznawania punktacji	Przyznana liczba punktów – WARIANT I	Przyznana liczba punktów – WARIANT II	Przyznana liczba punktów – WARIANT III
I	Zakres i pilność problemów, które zostaną rozwiązane przez wdrożenie	0–20	Punktacja zależna od liczby barier, problemów lub źródeł problemów, które rozwiązać może realizacja danego działania <i>Im więcej rozwiązywalnych problemów, tym WIĘCEJ punktów</i>			
II	Pozytywny wpływ na inne przedsięwzięcia w okolicy	0–10	Liczba punktów zależna od ilości (pozytywnych) powiązań z innymi działaniami miasta <i>Im więcej powiązań, tym WIĘCEJ punktów</i>			
III	Powszechność	0–10	Jaki procent osób (społeczności lokalnej, specyficznych grup interesariuszy) będzie korzystać z efektów tego działania? <i>Im więcej grup, tym WIĘCEJ punktów</i>			
IV	Wartość w zakresie przyrody	0–20	Punktacja zależna od wpływu na poprawę warunków przyrodniczych w skali lokalnej/całego miasta (bioróżnorodność, przewietrzanie, ochrona, tereny zielone) <i>Im większa, tym WIĘCEJ punktów</i>			
V	Wartość w zakresie wizerunku miasta	0–10	Punktacja zależna od skali oddziaływania wizerunkowego działania (skala najbliższego otoczenia, dzielnicy, całego miasta) <i>Im większa, tym WIĘCEJ punktów</i>			
SUMA						

Kryteria wykonalności:

Lp.	Kryterium	Liczba pkt.	Uzasadnienie punktacji	Przyznana liczba punktów – WARIANT I	Przyznana liczba punktów – WARIANT II	Przyznana liczba punktów – WARIANT III
I	Korzyści vs koszty	0–10	Czy poziom kosztów będzie akceptowalny przez miasto/ inwestora? Czy planowane koszty realizacji projektu są współmierne do oczekiwanych korzyści?			
II	Bariery realizacji działania	0–10	Istotność sumy barier → jak silne bariery projekt musi przezwyciężyć? <i>Im więcej barier, tym MNIEJ punktów</i>			
III	Utrzymywanie i zapewnianie bezpieczeństwa (możliwość utrzymywania efektów projektu przy współdziałaniu społeczności lokalnej i wolontariuszy)	0–10	Czy efekty działania projektu mogą zostać podtrzymane w ramach aktualnych środków budżetowych przeznaczonych przez UM na utrzymanie zieleni miejskiej, lub ewentualnie ochotnicy, wolontariusze, czy muszą to być dodatkowi pracownicy lub specjaliści z zewnątrz? <i>Im większe koszty utrzymania bezpieczeństwa oraz zapewnienia trwałości projektu, tym MNIEJ punktów</i>			
IV	Możliwość znalezienia specjalistów do wykonania projektu (firmy, eksperci)	0–10	Czy do wykonania działania są potrzebni wykwalifikowani specjaliści? Jeśli tak, czy da się ich pozyskać? <i>Im większa trudność techniczna w wykonaniu działania, tym MNIEJ punktów</i>			
V	Zgodność z działaniami zewnętrznymi (infrastrukturalnymi, społecznymi) oraz dokumentami strategicznymi miasta/dzielnicy	0–10	Im więcej działań, z którymi projekt jest zbieżny, tym większa szansa na powodzenie jego realizacji <i>Im więcej działań zbieżnych, tym WIĘCEJ punktów</i>			
VI	Zależność od innych podmiotów	0–10	Czy realizacja działania zależy od innych podmiotów decyzyjnych? <i>Im więcej podmiotów, tym MNIEJ punktów</i>			
VII	Akceptacja społeczna	0–10	Jaki procent grup interesariuszy/ społeczności lokalnej zaakceptuje projekt? <i>Im więcej, tym WIĘCEJ punktów</i>			
SUMA						

3.5. Sposób systematyzowania i pogłębiania dorobku warsztatów w zakresie diagnozy problemów i wstępnej wizji zagospodarowania

Przeprowadzone warsztaty oraz działania prowadzone po ich zakończeniu służą systematycznemu zbieraniu i analizowaniu informacji na temat przedmiotowego terenu i oczekiwań poszczególnych grup interesariuszy partycypujących w tworzeniu wizji tego miejsca.

Realizacja prac wymaga zastosowania różnych metod partycypacyjnych, w zależności od rodzaju obszaru przyrodniczego, grupy zaangażowanych interesariuszy oraz ich możliwości w aktywnym partycypowaniu. Należy tutaj wykorzystać techniki aktywnej pracy, takie jak: burza mózgów, spacer badawczy/edukacyjny w grupie, wywiady indywidualne. W celu zebrania jak największej ilości informacji od szerokiego grona odbiorców można wykorzystać ankiety elektroniczne oraz media społecznościowe. Poniżej szczegółowo opisano zastosowane techniki, takie jak: spacer badawczy/edukacyjny w grupie, wywiady indywidualne, ankiety elektroniczne i media społecznościowe (burza mózgów została opisana w rozdziale 3.2).

Spacer badawczy/edukacyjny w grupie

Technika ta pozwala na bezpośredni kontakt uczestników warsztatów z obszarem przyrodniczym. Tworzy swoistą przestrzeń dyskusyjną i możliwość uchwycenia perspektywy użytkownika przestrzeni. Technika ta pozwala na identyfikację problemów użytkowych i funkcjonalnych oraz wykreowanie pomysłów związanych z poprawą jej obecnego stanu i dobrego urządzenia/gospodarowania zasobami przyrodniczymi. Spacer stwarza również możliwość przeprowadzenia wykładów plenerowych m.in. na temat stanu i presji lokalnych zasobów przyrodniczych oraz uściślenia istotnych kwestii, które zauważono w trakcie wstępnych wizji terenu. Spacer daje także możliwość rozmowy o konkretnych sytuacjach, takich jak: dostępność terenu dla osób starszych, dzieci, niepełnosprawnych, bezpieczeństwo, czystość terenu. Istotna jest obecność osoby „przewodnika” kierującego spacerem grupy interesariuszy, osób pomocniczych, które zadają pytania w mniejszych podgrupach, a także osób rejestrujących przebieg „spotkania spacerowego” przez zapisywanie i zbieranie materiału wizualnego (filmy, fotografie).

Wywiad indywidualny

W celu pogłębienia wiedzy o analizowanym obszarze można także wykorzystać technikę swobodnego wywiadu indywidualnego. W technice tej scenariusz wywiadu jest tylko ogólnie zarysowany, a pytania generowane są na bieżąco w trakcie trwania wywiadu. Wywiad indywidualny polega na rozmowie badacza z respondentem, w celu pozyskania informacji które trudno byłoby otrzymać inną metodą, np. w wyniku przeprowadzenia ankiety audytoryjnej czy elektronicznej.

Wywiad indywidualny najczęściej rozpoczyna się spotkaniem w miejscu obszaru problemowego. Spacer i swobodna rozmowa pozwalają na dogłębne rozpoznanie uwarunkowań danego obszaru. Zaletą tej techniki jest możliwość spotkania się z ekspertami lub też osobami, które z racji wieku lub różnych dysfunkcji nie mogą uczestniczyć

w warsztatach. W technice tej wyeliminowane jest też zjawisko negatywnego oddziaływania grupy na formułowanie myśli i chęć zabrania głosu w sprawie na forum grupy.

Ankieta elektroniczna

Ankiety elektroniczne można wykorzystać w pracy powarsztatowej jako jedno z podstawowych narzędzi diagnostycznych. Ankieta elektroniczna pozwala na zebranie bardziej szczegółowych informacji będących uzupełnieniem odpowiedzi uzyskanych w trakcie przeprowadzonych warsztatów. Ankieta elektroniczna pozwala na dotarcie do szerokiego grona odbiorców, ułatwiając uczestnikom możliwość wzięcia w niej udziału, a także komfort odpowiedzi. Ankietowani mogą w sposób samodzielny i subiektywny odpowiedzieć na pytania respondentów, co gwarantuje dobre rozeznanie preferencji szerokiego grona odbiorców.

Istotą ankiety elektronicznej jest dobre sformułowanie kwestionariusza odpowiedzi, który w sposób jednoznaczny pozwoli na rozstrzygnięcie kwestii związanych z obszarem przyrodniczym. Ankieta w swej treści może zawierać pytania dotyczące oceny atrakcyjności i realności wizji wykorzystania i zagospodarowania zasobów przyrody analizowanego terenu lub hierarchizacji barier dla ochrony i gospodarowania zasobami analizowanego terenu, takich jak: bariery przestrzenne (wielkość obszaru, połączenia funkcjonalne z innymi częściami miasta, w tym zielonymi i przemysłowymi), społeczne (poziom bezpieczeństwa, akceptacji społeczeństwa do zmian), infrastrukturalne (wyposażenie w elementy małej infrastruktury) i środowiskowe (stan środowiska, np. drzewostanu, roślinności). Analiza atrakcyjności wizji może zawierać pytania dotyczące zapotrzebowania na daną inwestycję (zakres i pilność rozwiązania problemów danego obszaru, wartość w zakresie wizerunku miasta i przyrody), a także wykonalności przedsięwzięcia (korzyści, koszty, bariery, akceptacja).

W celu wprowadzenia w tematykę obszaru problemowego ankiety można poprzedzić krótkim opisem istniejącego stanu, napotkanych problemów oraz opisem proponowanych do wdrożenia wariantów, z uwzględnieniem wariantu przyrodniczo-rekreacyjnego, edukacyjnego i wariantu hydrologiczno-przyrodniczego.

Media społecznościowe

Do prac warsztatowych można wykorzystać media społecznościowe jako narzędzie do komunikacji z mieszkańcami i osobami zainteresowanymi partycypacją obywatelską.

Liczba osób korzystających z Internetu, w tym z mediów społecznościowych, w Polsce z roku na rok wzrasta. Korzystanie z mediów społecznościowych pozwala dotrzeć z informacją przede wszystkim do grupy odbiorców w przedziale wiekowym 25–44 lata. Informacja dociera także do najmłodszych mieszkańców miasta posiadających prawo wyborcze, tj. w wieku 18–24 lat, a także do młodzieży w wieku 13–17 lat. Informacja ta ma jednak ograniczony zasięg w przypadku grup wiekowych powyżej 45 roku życia. Osoby te znacznie rzadziej korzystają z mediów społecznościowych.

Media społecznościowe są nie tylko narzędziem do komunikacji, ale też wywierają duży wpływ na kreowanie opinii społeczeństwa na temat otaczającej go rzeczywistości. Mogą być wykorzystane do budowania wizji i wizerunku miasta. Mieszkańcy sięgają po media społecznościowe między innymi w celu poszukiwania informacji o nowych inwestycjach w mieście, możliwościach spędzania wolnego czasu, atrakcjach i inicjatywach kulturalnych. Istotną sprawą jest, aby komunikaty zamieszczane w mediach społecznościowych stawały się okazją do wymiany poglądów, wypowiedzenia się w danej kwestii. Ułatwia to tworzenie postu w formie pytania.

W celu podtrzymania interakcji oraz zwiększenia zasięgu postu, zespół projektowy powinien aktywnie odpowiadać na zamieszczone komentarze oraz moderować dyskusję, w taki sposób, aby budować pozytywne relacje między stroną gospodarującą zasobami miasta a jego mieszkańcami. Podtrzymanie zainteresowania stroną projektu można także uzyskać przez zamieszczanie krótkich informacji o nowych wydarzeniach oraz relacji z przebiegu poszczególnych aktywności organizowanych w ramach projektu. Zasięg posta można powiększyć przez zaproszenie do polubienia administratora profilu miasta, organizacji działających na terenie miasta i mieszkańców. Sposobem na dotarcie do większej liczby odbiorców jest także publikowanie postów zawierających kilka zdjęć lub galerię zdjęć.

4. JAK WSPÓLNIE WYPRACOWAĆ OPCJE OCHRONY I GOSPODAROWANIA/ZARZĄDZANIA TERENEM PRZYRODNICZYM?

4.1. Metodyczne i techniczne zasady przygotowania sesji warsztatowej poświęconej wypracowaniu opcji ochrony, gospodarowania i systemu zarządzania terenem przyrodniczym

Przed sesją warsztatową zaleca się przeprowadzenie telekonferencji, której odbiorcami powinna być grupa docelowa, opisana w rozdziale 2.9. Telekonferencja umożliwia podsumowanie wyników poprzedniej sesji warsztatowej obejmującej wspólną diagnozę problemu i propozycje wizji jego ochrony. Zaleca się, aby podczas telekonferencji ustalić sposób przeprowadzenia kolejnej sesji warsztatowej poświęconej wypracowaniu opcji ochrony, gospodarowania i systemu zarządzania terenem przyrodniczym.

Przed sesją należy przygotować materiały warsztatowe obejmujące zagadnienia:

- rozpoznania siły powiązań międzysektorowych kluczowych dla analizowanego przypadku,
- wypracowania zasad współdziałania „na styku” sektorów/dyscyplin/grup interesu,
- poszukiwania możliwości i formułowanie propozycji systemowych ulepszeń (innowacji) nakierowanych na międzysektorową integrację w zarządzaniu zasobami przyrody miasta.

4.2. Wspólne rozpoznawanie powiązań międzysektorowych/interdyscyplinarnych kluczowych dla analizowanego przypadku

Aby rozpoznać siłę powiązań międzysektorowych można posłużyć się macierzą relacji. W macierzy zakłada się, że wzajemne zależności między grupami mogą:

- pojawić się i mieć charakter relacji zarówno korzystnych, jak i niekorzystnych,
- nie pojawić się.

Macierz relacji

Przykładową macierz relacji przedstawiono na Rysunku 10.

Część pierwsza - Sporządzenie mapy powiązań międzysektorowych/interdyscyplinarnych kluczowych dla gospodarowania analizowanym terenem.														
Siła powiązań międzysektorowych w kontekście gospodarowania analizowanym terenem														
Sektor	Duże przedsiębiorstwa (ogółem)	Edukatory ekologiczni	Media	Mieszkańcy	Ochrona przyrody i środowiska	Organizacje społeczne	Organizacje społeczne	Ośrodki kulturalne	Sektor budowlany/developmenty	Sektor komunalny	Sektor przedsiębiorców małych i średnich (ogółem)	Sektor specjalnych grup interesów	Sektor wydobywczy	Władze publiczne
Duże przedsiębiorstwa (ogółem)														
Edukatory ekologiczni														
Media														
Mieszkańcy														
Ochrona przyrody i środowiska														
Organizacje ogółem														
Organizacje społeczne														
Ośrodki kulturalne														
Sektor budowlany/developmenty														
Sektor komunalny														
Sektor przedsiębiorców małych i średnich (ogółem)														
Sektor specjalnych grup interesów														
Sektor wydobywczy														
Władze publiczne														

Rysunek 10. Przykładowa macierz siły powiązań międzysektorowych w kontekście gospodarowania analizowanym terenem

Przykładową metodykę opracowania macierzy do tego etapu prac przedstawia Rysunek 11.



Rysunek 11. Przykładowa metodyka sporządzania macierzy powiązań międzysektorowych

Wypełnione przez uczestników macierze należy poddać krótkiej analizie, a wnioski wykorzystać jako inspiracja do dyskusji moderowanej, której celem jest wspólne wskazanie powiązań międzysektorowych.

Dyskusja moderowana

W skutecznym prowadzeniu dyskusji moderowanej pomaga jej realizacja zgodnie z kolejnymi, określonymi fazami. Moderowanie dyskusji nie jest zadaniem łatwym i wymaga dużej umiejętności. Szczególny nacisk kładzie się na umiejętne prowadzenie rozmowy. Każda dyskusja moderowana przebiega w kilku fazach, w których moderator ma różne zadania.

Faza wstępna

Zadaniem moderatora jest zainicjowanie dyskusji przez:

- sprecyzowanie tematu,
- zaznajomienie uczestników z metodą dyskusji i ramami czasowymi w postaci tzw. kontraktu debaty,
- impuls do startu.

Pomocne na tym etapie jest:

- zapisanie na planszach tematu głównego i ewentualnych wątków pobocznych,
- określenie celu,
- przygotowanie zegarka do pilnowania czasu wypowiedzi,
- podpisanie lub wspólne ustalenie (przez zapisanie na tablicy) zasad prowadzenia dyskusji, czyli kontraktu.

Faza główna

Zadaniem moderatora na tym etapie jest:

- okazywanie zainteresowania poprzez utrzymywanie kontaktu wzrokowego, słuchanie w skupieniu,

- dopuszczenie do swobodnej wymiany zdań,
- dopilnowanie przestrzegania czasu wypowiedzi i głównego wątku,
- w razie konieczności przeformułowanie, a także wyjaśnianie pytań i wypowiedzi uczestników,
- podsumowanie kolejnych etapów dyskusji.

Pomocne na tym etapie jest:

- zapisywanie na planszy wypowiedzi uczestników (najlepiej w formie zwrotów lub haseł),
- zachęcanie uczestników do wypowiedzi przez stosowanie sformułowań: co Pan/i o tym sądzi? Jakie jest Pana/i zdanie?

Faza podsumowująca

Zadaniem moderatora na tym etapie jest:

- podjęcie decyzji o zakończeniu dyskusji, zasygnalizowanie końca,
- podsumowanie w kilku zdaniach przebiegu dyskusji,
- podziękowanie i pożegnanie.

Pomocne na tym etapie jest:

- przygotowanie wypowiedzi podsumowującej,
- odczytanie odpowiedzi uczestników.

Sposobów na moderowanie wypowiedzi jest wiele; poniżej przedstawiono kilka przykładów:

- Powtarzanie wypowiedzi „Jeśli dobrze zrozumiałem, mówiłeś...” pozwala nawiązać kontakt z uczestnikiem i zachęca do dalszego udziału, podkreśla wagę słów.
- Zaproszenie bezpośrednio do wygłoszenia odpowiedzi przez zastosowanie zwrotu np. „Jakie jest Twoje zdanie w tej kwestii?” angażuje tzw. milczków.
- Odpowiadanie pytaniem na pytanie: „Dlaczego o to właśnie pytasz?” umożliwia rozwinięcie wątku i zgłębienie tematu.
- Zastosowanie wyrażenia „A co wy o tym myślicie” zaangażuje większą liczbę osób w dyskusję.
- Powtarzanie pytania lub ponowne podkreślenie fragmentu wypowiedzi powoduje zwrócenie uwagi dyskutantów na ważne informacje i wątki.

Podczas dyskusji moderowanej prowadzonej na tym etapie warsztatów, można zadawać pytania naprowadzające, takie jak:

- Czy coś Państwa zaskoczyło podczas wypełniania ankiety dotyczącej siły powiązań międzysektorowych?
- Jakie główne powiązania międzysektorowe Państwo zauważyli zarówno pod kątem oddziaływań negatywnych, jak i pozytywnych?
- Jaką rolę, Państwa zdaniem, odgrywali mieszkańcy w relacjach międzysektorowych?
- Jaka rolę, Państwa zdaniem, odgrywały media w relacjach międzysektorowych?

Wypracowane na tym etapie wnioski są punktem wyjścia do kolejnego etapu, jakim jest wypracowanie zasad współdziałania „na styku” sektorów/dyscyplin/grup interesu.

4.3. Wspólne wypracowanie zasad współdziałania „na styku” sektorów/dyscyplin/grup interesu

Ankieta bezpośrednia – określenie zasad współdziałania grup zawodowych

Znając siłę oddziaływań międzysektorowych, można wypracować zasady współdziałania różnych sektorów, dyscyplin czy grup interesu. Aby jednak przejść do zagadnień związanych ze współpracą, wcześniej należy ustalić, które sektory mogą ze sobą współpracować a które mają przeciwstawne, względem siebie lub względem poruszanego problemu, interesy. Służyć temu może ankieta zawierająca pytania o charakterze zamkniętym lub otwartym, w zależności od predyspozycji grupy docelowej. Założenia do ankiety powinny obejmować zagadnienia związane z:

- integracją środowisk o podobnych interesach,
- wypracowaniem wspólnego celu,
- uszczegółowieniem barier pojawiających się w osiągnięciu wyznaczonego celu,
- przedyskutowaniem barier i sposobów ich pokonania,
- wytypowaniem instytucji, które mogą pomóc w osiągnięciu celu projektu (przełamanie barier),
- podsumowaniem tematu i wspólnym wypracowaniem metod postępowania.

Praca warsztatowa – wspólne określenie zasad współdziałania grup zawodowych

Analiza ankiet dostarcza szeregu informacji na temat współpracy między sektorami. Aby jednak wygenerować wspólne stanowisko całej grupy docelowej, konieczne jest przeprowadzenie warsztatów z grupą docelową. Prace warsztatowe powinny się prowadzić w oparciu o dwie zasady.

Zasada aktywnego i skutecznego słuchania

Zasada ta polega głównie na uwzględnianiu potrzeb różnych odbiorców, używanie zrozumiałych dla wszystkich słów oraz właściwego prezentowania wypowiedzi. Często w trakcie warsztatów można się spotykać z brakiem pewności siebie rozmówców, zmęczeniem, znużeniem, a także stresem lub uprzedzeniem. Prowadzący warsztaty powinien posiadać duże umiejętności interpersonalne i potrafić zaciekawić słuchaczy. Należy pamiętać o możliwości stosowania przerywników o charakterze humorystycznym, które niwelują stres i zapobiegają znużeniu uczestników.

Zasada retoryki, czyli umiejętności mówienia

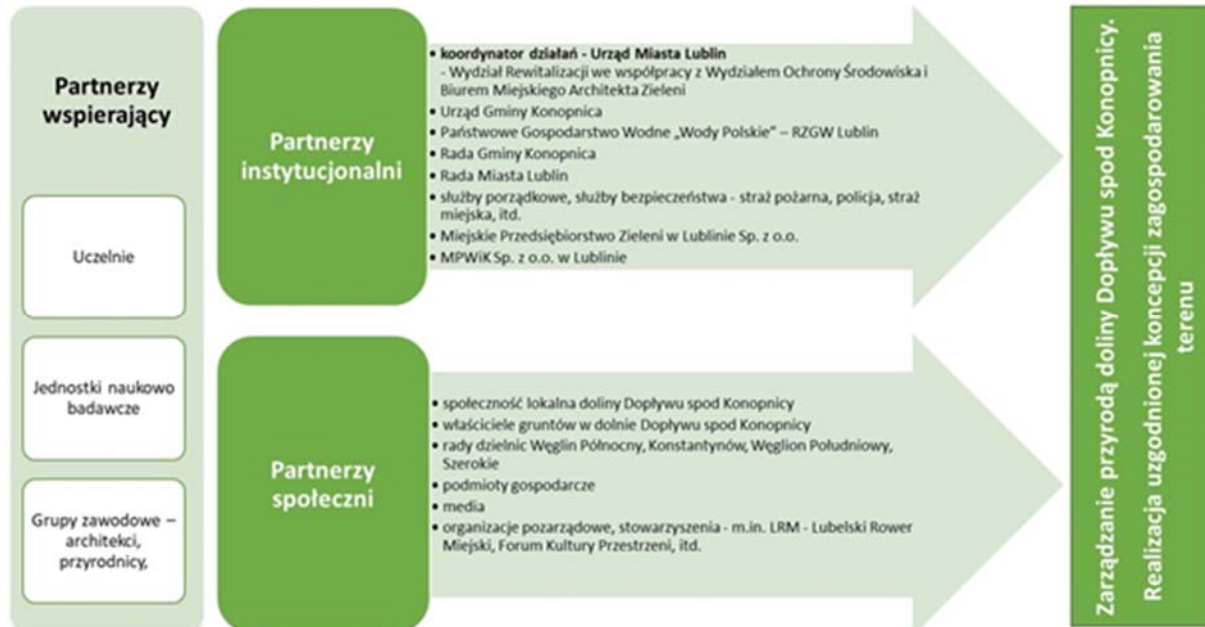
Zasada retoryki obejmuje wszystkie uwarunkowania związane z komunikatem, to umiejętność prostego wystawiania się. Nie należy stosować zbyt złożonych wypowiedzi, niejednoznacznych określeń. Powtórzenia można stosować jedynie po zwróceniu uwagi na konkretne zagadnienie lub wypowiedź.

Do niemniej ważnych czynników należą:

- odpowiednie rozmiary pomieszczenia,
- wystrój,
- warunki ergonomiczne,
- niewielka odległość między nadawcą a odbiorcą,

- niewielka odległość między uczestnikami warsztatów.

Efektom prac warsztatowych może być wspólnie stworzona mapa podmiotów bezpośrednio ze sobą współpracujących i wspierających się w przełamywaniu barier związanych z realizacją projektu, czego przykład pokazuje Rysunek 12.



Rysunek 12. Zaangażowanie kluczowych grup zawodowych w celu przełamywania zidentyfikowanych barier

Prawidłowe zagospodarowanie i zarządzanie terenem przyrodniczym wymaga pokonania wielu barier. Zidentyfikowane grupy barier przenikają się wzajemnie, dlatego też w pokonywaniu ich niezbędna jest współpraca wszystkich wskazanych grup interesu. Jako niezwykle istotną w przełamywaniu barier często wskazać można rolę Urzędu Miasta. W zależności od rodzaju barier (formalnoprawnych, przestrzennych, społecznych czy infrastrukturalnych), różne wydziały/referaty powinny przyjąć wiodącą rolę. Dla skutecznego przełamania barier, ale także dla skutecznej realizacji procesu partycypacji, niezbędna jest jasna struktura kompetencji i podziału obowiązków określająca miejsce i rolę każdego uczestnika zaangażowanego w proces. Tylko czytelny podział pozwoli na szybkie podejmowanie decyzji odpowiadających na realne potrzeby. Szczególnie istotne z punktu widzenia podziału ról jest uporządkowanie i przypisanie decyzyjności w obrębie Urzędu Miasta (zarówno w zakresie ogólnego zakresu obowiązków poszczególnych wydziałów, jak i szczegółowego podziału prac dla realizacji konkretnych, uzgodnionych działań). Odrębnym zagadnieniem jest uporządkowanie relacji z interesariuszami – instytucjami i mieszkańcami. Szczególnie istotne jest to dla przełamywania barier formalnoprawnych.

Prawidłowo i efektywnie prowadzony partycypacyjny proces zarządzania przyrodą w mieście oraz skuteczność przełamywania zdiagnozowanych barier zależy także od stopnia integracji różnych grup interesariuszy. Wspólne podejmowanie decyzji, które dotyczą sposobu gospodarowania i zarządzania przyrodą w mieście, a także współdziałanie władz samorządowych, kluczowych grup zawodowych i społecznych interesariuszy podczas

realizacji różnych inicjatyw związanych z przedmiotowym terenem, przynosi większą skuteczność niż samodzielne działania podejmowane przez poszczególne środowiska. Budowa zaangażowania jest procesem, który wymaga uwzględnienia interesu wielu grup, co z kolei wymaga wypracowania zasad współdziałania poszczególnych sektorów, dyscyplin czy grup interesu.

Według zasad uczestnictwa w procesie partycypacji stworzonych przez Mac Naira (1976) za idealną sytuację uważa się taki stan, w którym przy maksymalnie wysokim stopniu zaangażowania uczestników procesu partycypacji występuje najwyższy stopień zgodności ich celów. Stan ten według autora określany jest jako autokoordynacja (Rysunek 13).

Stopień zgodności celów uczestników	Wysoki	Współpraca (współdziałanie, kooperacja pozytywna)	Wymiana	Autokoordynacja
	Średni	Indukcja	Negocjacje	Konflikt
	Niski	Obojętność	Współzawodnictwo	Walka, arbitraż (kooperacja negatywna, rywalizacja)
		Niski	Średni	Wysoki
Stopień zaangażowania uczestników				

Rysunek 13. Zasady uczestnictwa w procesie partycypacji według Mac Naira

Źródło: Wójcik M., Pojęcie, istota i formy partycypacji społecznej w procesie planowania przestrzennego, *Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna*, Nr 24, 2013

Niepożądana z punktu widzenia efektywności procesu partycypacji jest sytuacja doprowadzająca do obojętności w relacjach, która jest wynikiem niskiego stopnia zaangażowania oraz całkowitej niezgodności stron co do celu współpracy.

W każdej grupie interesariuszy znajdują się osoby, które uważają kwestie środowiskowe za uciążliwe, niejednokrotnie hamują podejmowanie działań, występują jednak w mniejszości; zdecydowana większość uczestników dostrzega potrzebę i realność działań na rzecz zrównoważonej ochrony przyrody w mieście. W przypadku osób o negatywnym nastawieniu do problematyki zachowania zasobów przyrody w mieście sugeruje się działania informacyjne i okresowo konsultacyjne w zakresie procesów planistycznych, natomiast w stosunku do osób aktywnie zainteresowanych kwestiami ochrony przyrody proponuje się działania konsultacyjne, a w sytuacji podejmowania decyzji szczególnej wagi włączenie ich w proces decyzyjny i uczynienie z nich „ambasadorów działań”.

4.4. Wspólne poszukiwania możliwości i formułowania propozycji systemowych ulepszeń (innowacji) nakierowanych na międzysektorową integrację w zarządzaniu zasobami przyrody miasta

Identyfikacja niezbędnych ulepszeń

Potrzeba dokonania ulepszeń w systemie zarządzania terenami zielonymi i cennymi przyrodniczo wynika ze spojrzenia na miasto w ujęciu ekologicznym. Miasto to swoisty ekosystem, gdzie istotą są zrównoważone relacje między środowiskiem, gospodarką a społeczeństwem. Pomimo rozbudowanej struktury urzędu miasta i wydzielenia osobnych jednostek do zarządzania terenami zielonymi i przyrodniczymi, gospodarki wodami, regulowania kwestii planistycznych i urbanistycznych oraz podejmowania inwestycji, funkcjonuje wzajemna komunikacja między poszczególnymi wydziałami, a decyzje podejmowane są sprawnie. Zagadnieniem odrębnym jest często niedostateczna współpraca i częściowy brak zrozumienia między zarządzającymi, a organizacjami typu NGO, radami osiedli itp. oraz brak zaangażowania i zrozumienia dla spraw ekologicznych w sytuacji realizacji konkretnych przedsięwzięć. Tymczasem aktywność tych grup społecznych bywa stosunkowo wysoka, co stwarza możliwość włączenia ich do działań w aspekcie kształtowania przyrody w mieście. Poza podniesieniem jakości podejmowanych decyzji, powinno to pozwolić na ograniczenie sytuacji konfliktowych. Bardzo istotnym elementem, który podkreślany jest wielokrotnie na spotkaniach warsztatowych, jest stworzenie mechanizmu współpracy z inwestorami poszukującymi terenów do zagospodarowania, w tym przede wszystkim deweloperami oraz uchronienie cennych przyrodniczo obszarów w miastach przed degradacją, czy też ich niwelacja w związku z wymogami prawnymi wynikającymi z konieczności zapewnienia bezpieczeństwa przeciwpowodziowego.

Aby zidentyfikować ulepszenia w zakresie formułowania propozycji systemowych zaleca się przeprowadzenie warsztatów, podczas których przybliżone zostaną dobre praktyki w zakresie modeli zarządzania terenami zielonymi i przyrodniczo cennymi w polskich miastach.

Analiza dobrych praktyk

Analiza literatury tematu wskazuje na opracowanie: „Zarządzanie oraz ochrona zieleni w polskich miastach” Katarzyny Biejał⁵² z Fundacji Sendzimira⁵³ jako najciekawszy zbiór dobrych praktyk dotyczących zarządzania zielenią w miastach. Poniżej przybliżono wybrane modele zarządzania zielenią w strukturze urzędu miasta dla Jaworzna, Krakowa, Łodzi, Wrocławia i Warszawy.

Jaworzno

Zielonymi obszarami w Jaworznie zajmują się: Dział Zieleni Miejskiej i Ogrodnik Miejski w Miejskim Zarządzie Nieruchomości Komunalnych (MZNK), a także Miejski Zarząd Dróg i Mostów (MZDiM) zajmujący się pasami drogowymi, rondami, parkami oraz zielenią

⁵² https://uslugiekosystemow.pl/wp-content/uploads/2017/09/Raport_Zarzadzenie_Zielenia.pdf (dostęp 10.2018)

⁵³ <http://www.sendzimir.org.pl> (dostęp 10.2018)

tworzoną w ramach nowych inwestycji. Utrzymanie zieleni osiedlowej, przy szkołach, przychodniach itp. leży w gestii administratora terenu.



Rysunek 14. Propozycje systemowych ulepszeń na przykładzie Jaworzna

Kraków

Terenami zieleni urządzonej oraz lasami gminnymi, jak i zielenią nieurządzoną na terenach miejskich zarządza Zarząd Zieleni Miejskiej (ZZM). Terenami cmentarzy zajmuje się Zarząd Cmentarzy Komunalnych, a terenami wpisanymi do rejestru zabytków Miejski Konserwator wraz z ZZM.



Rysunek 15. Propozycje systemowych ulepszeń na przykładzie Krakowa

Łódź

Tereny zieleni urządzonej, cmentarze i gospodarka drzewostanem na terenach niezabudowanych leżą w gestii Zarządu Zieleni Miejskiej. Utrzymanie zieleni na terenach

niezabudowanych należy do Wydziału Gospodarki Komunalnej. Nowe tereny zieleni, powstające w ramach inwestycji miejskich są tworzone przez Zarząd Inwestycji Miejskich.

■ **Zarząd Zieleni Miejskiej (ZZM) opiekuje się:**

- terenami zieleni urządzonej,
- cmentarzami,
- drzewostanami na terenach niezabudowanych

■ **Wydział Gospodarki Komunalnej odpowiada za utrzymanie zieleni na terenach niezabudowanych**

■ **Zarząd Inwestycji Miejskich tworzy nowe tereny zieleni powstające w ramach inwestycji miejskich**

Rysunek 16. Propozycje systemowych ulepszeń na przykładzie Łodzi

Wrocław

Mocno rozbudowana struktura zarządcza opiera się na Zarządzie Zieleni Miejskiej (ZZM), który utrzymuje zieleń urządzoną oraz lasy i grunty rolne na terenach gminnych, jak również tereny zieleni przyulicznej. Cmentarze objęte są nadzorem Zarządu Cmentarzy Komunalnych, natomiast Zarząd Inwestycji Miejskich (ZIM) realizuje inwestycje, głównie obiekty kubaturowe.

Dodatkową jednostką jest Departament Zrównoważonego Rozwoju, który nadzoruje ZZM oraz samodzielne stanowisko ds. zieleni – Ogrodniczki Miejskiej, której zadaniem jest koordynowanie wszystkich jednostek zajmujących się zielenią miejską.

- **Zarząd Zieleni Miejskiej (ZZM) utrzymuje**
 - zieleni urządzonej
 - lasy i grunty rolne na terenach gminnych,
 - tereny zieleni przyulicznej
- **Zarząd Cmentarzy Komunalnych nadzoruje cmentarze**
- **Zarząd Inwestycji Miejskich (ZIM) realizuje inwestycje, głównie obiekty kubaturowe.**

Departament Zrównoważonego Rozwoju
Biuro Ochrony Przyrody i Klimatu

<http://biop.um.wroc.pl/artykuly/672/departament-zrownowazonego-rozwoju>

Dodatkową jednostką jest Departament Zrównoważonego Rozwoju, który nadzoruje ZZM oraz samodzielne stanowisko ds. zieleni – Ogrodnictwi Miejskiej, której zadaniem jest koordynowanie wszystkich jednostek zajmujących się zielenią miejską.

Rysunek 17. Propozycje systemowych ulepszeń na przykładzie Wrocławia

Warszawa

Zielenią urządzonej (tereny parków, skwerów, zieleńców) zarządza Wydział Ochrony Środowiska odrębny w każdej dzielnicy. Do kompetencji dzielnic należy również utrzymanie zieleni przyulicznej. Wyjątek stanowi zielen wzdłuż ulic, po których porusza się komunikacja miejska, której utrzymaniem zajmuje się Zarząd Dróg Miejskich. Cmentarze zarządzane są przez Zarząd Cmentarzy Komunalnych. Terenami przejętymi od Zarządu Oczyszczania Miasta oraz terenami nadwiślаныmi opiekuje się Zarząd Zieleni m.st. Warszawy.

- **Zielenią urządzonej (tereny parków, skwerów, zieleńców) i utrzymaniem zieleni przyulicznej zarządza Wydział Ochrony Środowiska odrębny w każdej dzielnicy.**
- **Wyjątek stanowi zielen wzdłuż ulic, po których porusza się komunikacja miejska, której utrzymaniem zajmuje się Zarząd Dróg Miejskich.**
- **Cmentarze zarządzane są przez Zarząd Cmentarzy Komunalnych. Terenami przejętymi od Zarządu Oczyszczania Miasta oraz terenami nadwiślаныmi opiekuje się Zarząd Zieleni m.st. Warszawy**

Rysunek 18. Propozycje systemowych ulepszeń na przykładzie Warszawy

Konfrontacja dobrych praktyk z posiadaną wiedzą na temat współdziałania sektorów pozwala na stworzenie wstępnego konceptualnego modelu zarządzania.

Wstępny konceptualny model zarządzania

Dyskusja warsztatowa w obrębie prezentowanego zagadnienia powinna być skupiona wokół następująco sformułowanych pytań:

1. Jaki system zarządzania terenem przyrodniczym sprawdziłby się najlepiej? Czy lepsza będzie centralizacja czy też decentralizacja działań?
2. Czy dobrym pomysłem jest, aby konkretnie wskazany wydział zarządzał tymi terenami? Jak można by włączyć innych interesariuszy w proces zarządzania tym terenem?
3. Jak powinno wyglądać utrzymanie zieleni i małej infrastruktury na tym terenie? Czy powinno to być zadanie zlecane firmom z zewnątrz?
4. Jak skutecznie wprowadzać standardy i rekomendacje dotyczące zabezpieczania terenów przyrodniczo cennych, kształtowania zieleni, w tym ochrony roślinności i zwierząt?
5. Czy jest potrzebne wdrożenie nowych procedur, koncepcji, rozwiązań dla terenu problemowego?

Celem wskazania możliwości większego i lepiej usankcjonowanego zaangażowania różnych grup zawodowych przedstawiono poniżej modele zespołów doradczych funkcjonujących m.in. w Krakowie czy Łodzi.

Model zespołu doradczego – Kraków

W mieście powołano do życia Krakowski Zespół Zadaniowy ds. Ochrony Zieleni, który opracowuje standard i wspomaga system zarządzania usuwaniem drzew i prowadzenia nasadzeń kompensacyjnych. W skład tego zespołu wchodzi:

- Wydział Kształtowania Środowiska,
- Miejski Architekt Krajobrazu,
- Główny Architekt Miasta,
- Miejski Konserwator Zabytków,
- przedstawiciele organizacji pozarządowych.

Dodatkowym zespołem doradczym powołanym na czas konsultowania m.in. „Kierunków Rozwoju i Zarządzanie Terenami Zielonymi” była Rada Programowa ds. Zieleni składająca się z przedstawicieli świata nauki.

Model zespołu doradczego – Łódź

Łódzki zespół Zarządu Inwestycji Miejskich w Łodzi (ZIM), który koncentruje się na współpracy z różnymi grupami zawodowymi w tym: architektami, projektantami, deweloperami poszukuje nowych rozwiązań i technologii dla procesów inwestycyjnych realizowanych w mieście. Przyjęte rozwiązania mają zapewnić optymalne wykorzystanie potencjału do ochrony i kształtowania terenów zielonych na obszarze miasta.

Powyższe modele można przekształcić i dostosować lub w całości zaadaptować do indywidualnie opracowywanego modelu zarządzania terenami zielonymi w mieście.

Na etapie konstruowania modelu zarządzania spotkania warsztatowe można prowadzić z wykorzystaniem metody tablicy ogłoszeń.

Metoda tablicy ogłoszeń

Metoda tablicy ogłoszeń jest sposobem zapisu informacji uzyskiwanych podczas dyskusji. Uzyskane od uczestników informacje zapisywane są w sposób ogłoszeniowy na kartce lub tablicy. Jest to metoda tożsama z mapą mentalną, która umożliwia wizualne rozpracowanie problemu, ale jednocześnie służy uporządkowaniu myśli przez możliwość hierarchizacji informacji, dzięki zmianie pozycji na tablicy.

4.5. Wspólne tworzenie założeń/koncepcji konkretnych działań praktycznych na rzecz przyrody miasta

Tworzenie założeń i koncepcji praktycznych działań zagospodarowania terenu przyrodniczego powinny zostać poprzedzone następującymi działaniami:

Wizja terenowa i spacer w grupie

Wizyta terenowa ma na celu zapoznanie uczestników ze stanem rzeczywistym obszaru przyrodniczego i udokumentowanie go. Przygotowane podczas wizyty zdjęcia mogą zostać wykorzystane podczas kolejnych warsztatów. Spacer w grupie pozwala na bezpośredni kontakt z uczestnikami warsztatów. Przechadzanie się z uczestnikami warsztatu po analizowanym terenie jest okazją do dyskusji o namacalnych i widocznych problemach obszaru oraz daje możliwość dopytania na bieżąco o istotne dla uczestników kwestie. Spacer daje także możliwość rozmowy o konkretnych sytuacjach, takich jak: dostępność terenu dla osób starszych, dzieci, niepełnosprawnych, bezpieczeństwo, czystość terenu i inne.

Wywiady indywidualne

Wywiady najczęściej przeprowadzane są ze specjalistami i/lub interesariuszami (przyrodnicy, leśnicy, rady osiedli, administrator cieków, przedstawiciele urzędu miejskiego oraz miłośnikami przyrody i dziennikarzami). Znaczący udział w konsultacjach mają także przedstawiciele urzędu miasta na co dzień zarządzający terenem. Wywiad jest stosowany w celu pogłębienia wiedzy o analizowanym obszarze. Wywiad indywidualny polega na rozmowie badacza z respondentem, w celu pozyskania informacji, które trudno byłoby otrzymać inną metodą, np. w wyniku przeprowadzenia ankiety audytoryjnej czy elektronicznej.

Ankietyzacja

Ankieta elektroniczna pozwala na zebranie bardziej szczegółowych informacji będących uzupełnieniem odpowiedzi uzyskanych w trakcie przeprowadzanych warsztatów, dotarcie do szerokiego grona odbiorców, zapewniając uczestnikom ankiety łatwość wzięcia w niej udziału, a także komfort odpowiedzi na nią. Ankietowani mogą w sposób samodzielny i subiektywny odpowiedzieć na pytania respondenta, co gwarantuje dobre rozeznanie preferencji szerokiego grona odbiorców. Istotą ankiety elektronicznej jest uzyskanie odpowiedzi na pytania, które w sposób jednoznaczny pozwalają na rozstrzygnięcie kwestii związanych z obszarem przyrodniczym.

Praca warsztatowa

Uczestników można podzielić na grupy, które otrzymują takie samo zadanie: stworzenie koncepcji konkretnych działań praktycznych na rzecz gospodarowania przyrodą analizowanego terenu oraz nakreślenie dla niego działań docelowych rozwiązań przestrzennych/krajobrazowych. Prace warsztatowe powinny opierać się na wcześniej przygotowanych mapach terenu, na które uczestnicy mogą nanosić swoje propozycje związane z różnymi zagadnieniami, np. wprowadzenie określonych rozwiązań technicznych, ustalenie lokalizacji miejsc wypoczynku, czy wskazanie wariantów lokalizacji oraz rozwiązań technicznych budowy chociażby zbiorników retencyjnych (Rysunek 19).



Rysunek 19. Mapa terenu problemowego z naniesionymi uwagami jednej z grup warsztatowych

Każda z grup powinna podlegać moderatorowi, który przeciwdziałałby ewentualnym konfliktom oraz rekomendował i uzgadniał formułowane przez uczestników grupy wnioski, co obrazuje Rysunek 20.



Rysunek 20. Praca warsztatowa w grupach roboczych

Źródło: Fotografie wykonane podczas warsztatów w dniu 6 listopada 2018 r.

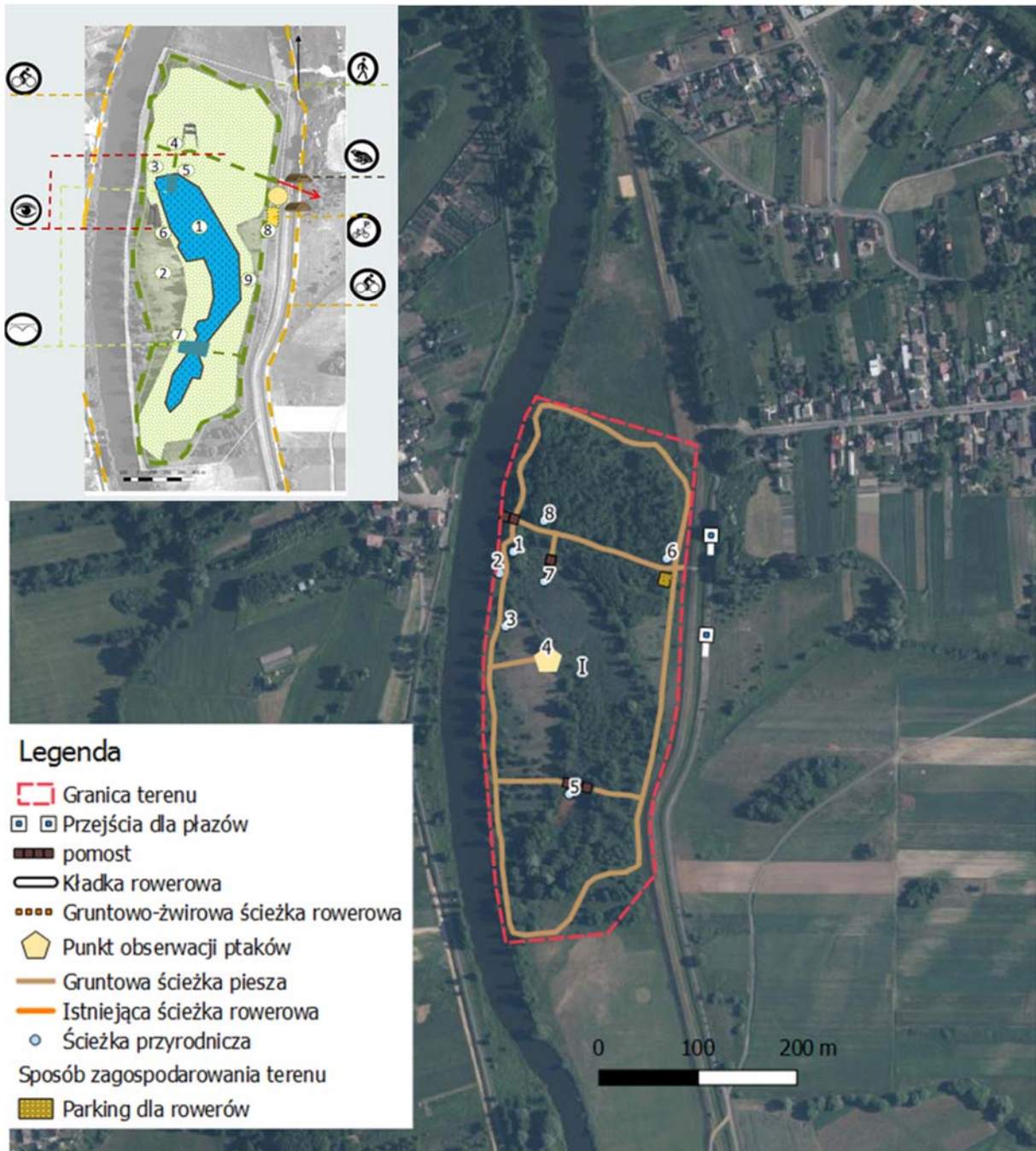
Na koniec pracy warsztatowej przedstawiciele każdej z grup powinni zaprezentować wyniki swojej pracy, a zaproponowane założenia koncepcyjne powinny zostać poddane dyskusji.

4.6. Wizualizacja możliwych rozwiązań przestrzennych, krajobrazowych i systemów zarządzania terenem przyrodniczym

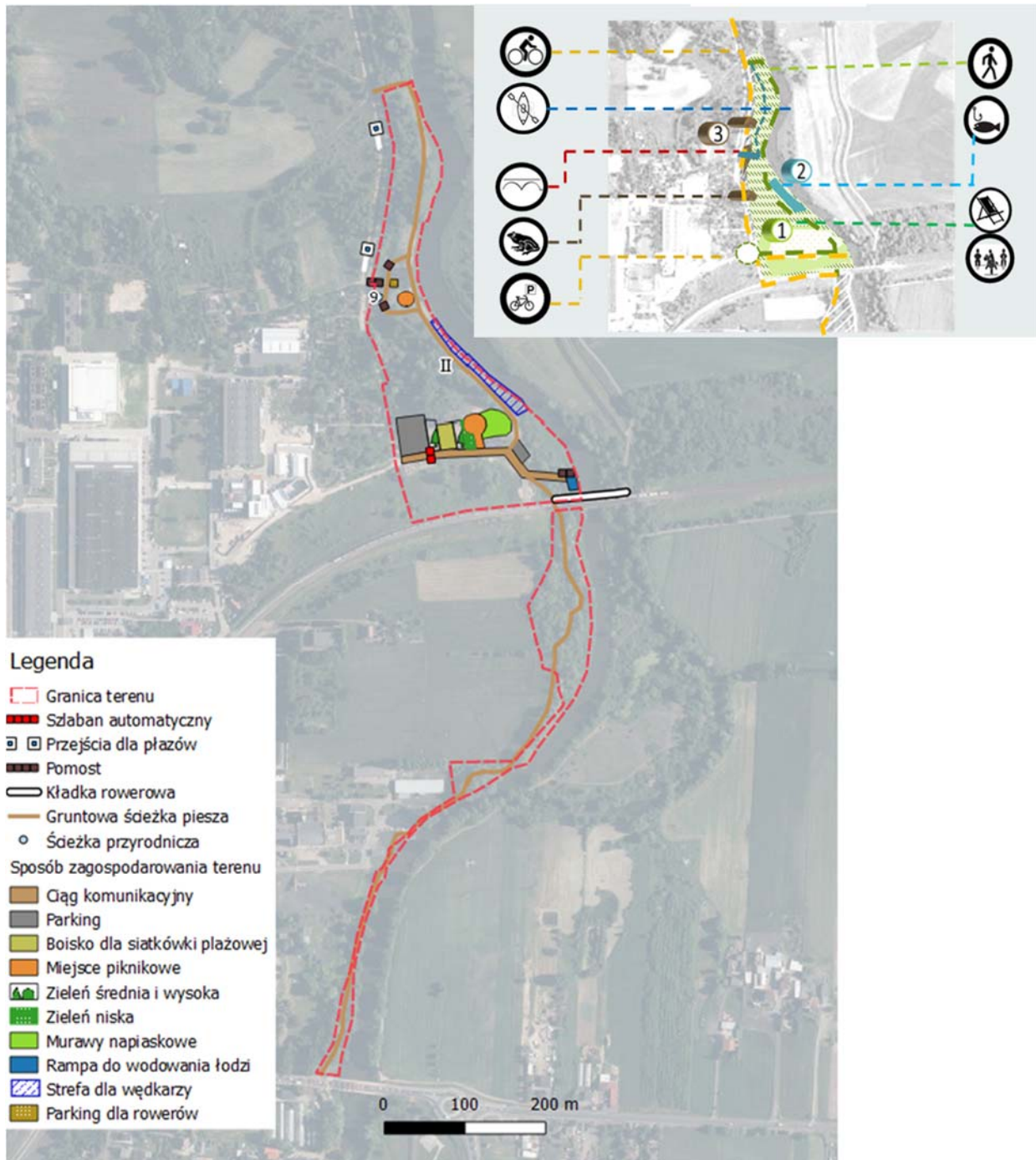
Tworzenie wizualizacji rozwiązań przestrzennych i systemów zarządzania terenem przyrodniczym powinno także odbywać się z wykorzystaniem wcześniej przygotowanych map i schematów omówionych podczas dyskusji moderowanej, której zasady omówiono w rozdziale 4.2.

Analiza map i schematów

Wizualizacja rozwiązań przestrzennych powinna być przygotowana w oparciu o mapy i schematy o różnym poziomie szczegółowości. Dla przedstawienia lokalizacji terenu można posłużyć się ortofotomapą, dla przedstawienia konkretnych rozwiązań należy posłużyć się schematami. Nie należy zapominać o prawidłowo przygotowanej legendzie, aby proces analizy odbywał się bezproblemowo. Poniżej przedstawiono kilka przykładów wizualizacji możliwych rozwiązań przestrzennych krajobrazowych i systemów zarządzania różnymi terenami przyrodniczymi.



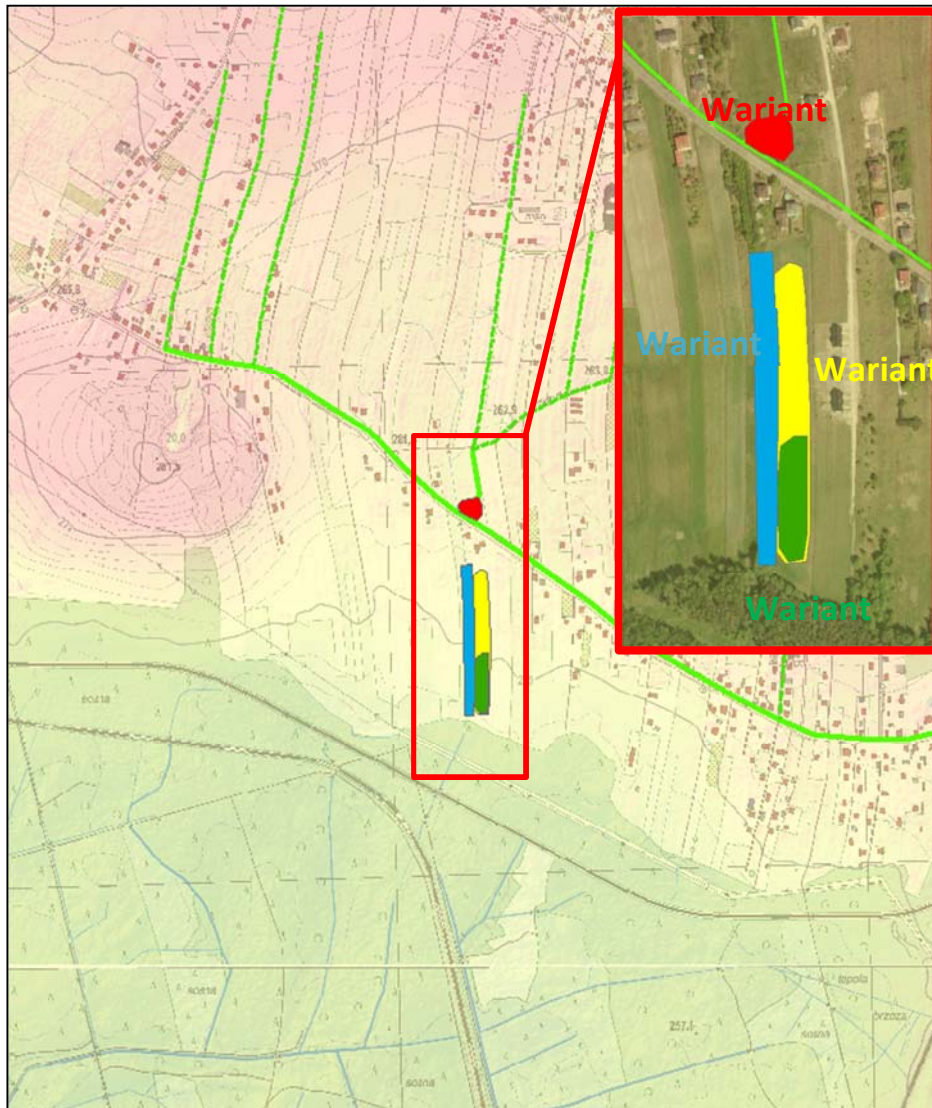
Rysunek 21. Przebieg ścieżki przyrodniczej wraz z punktami orientacyjnymi – materiały robocze



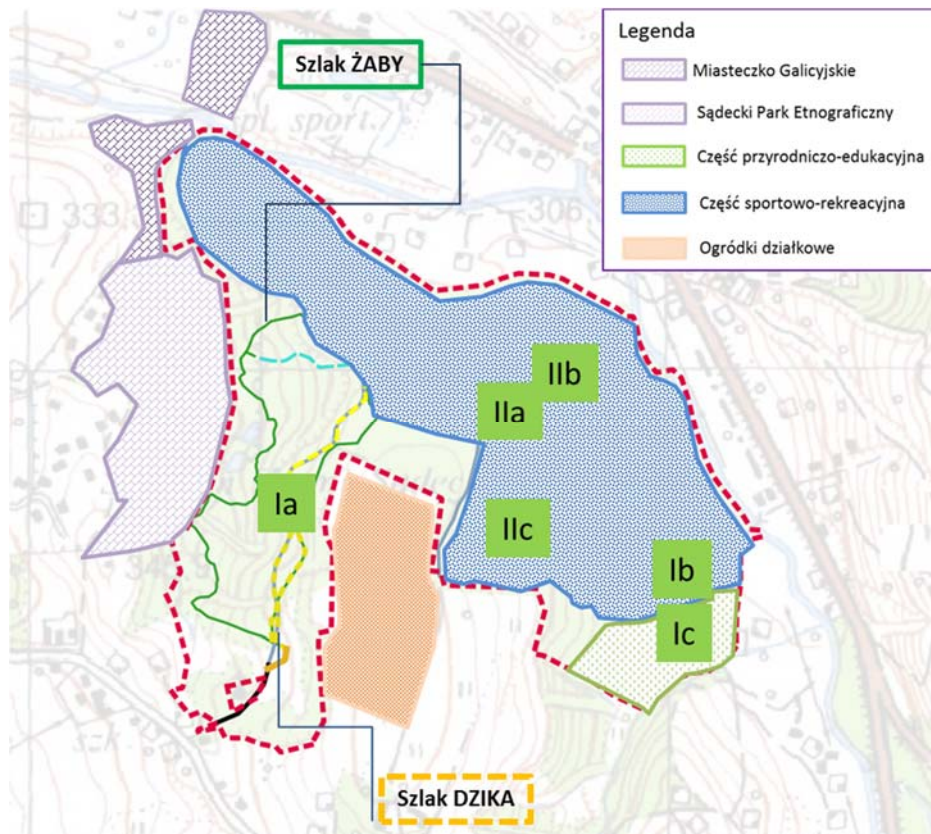
Rysunek 22. Zagospodarowanie obszaru II wraz z punktami orientacyjnymi – materiały robocze



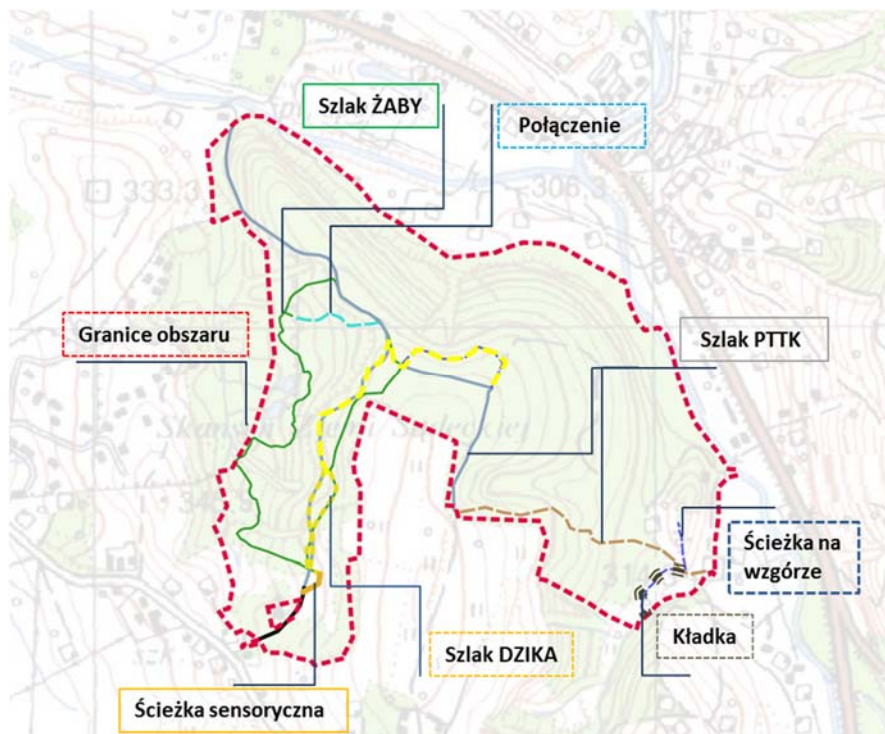
Rysunek 23. Przykład rozwiązania komunikacyjnego z wykorzystaniem istniejącej infrastruktury – przykłady rozwiązań



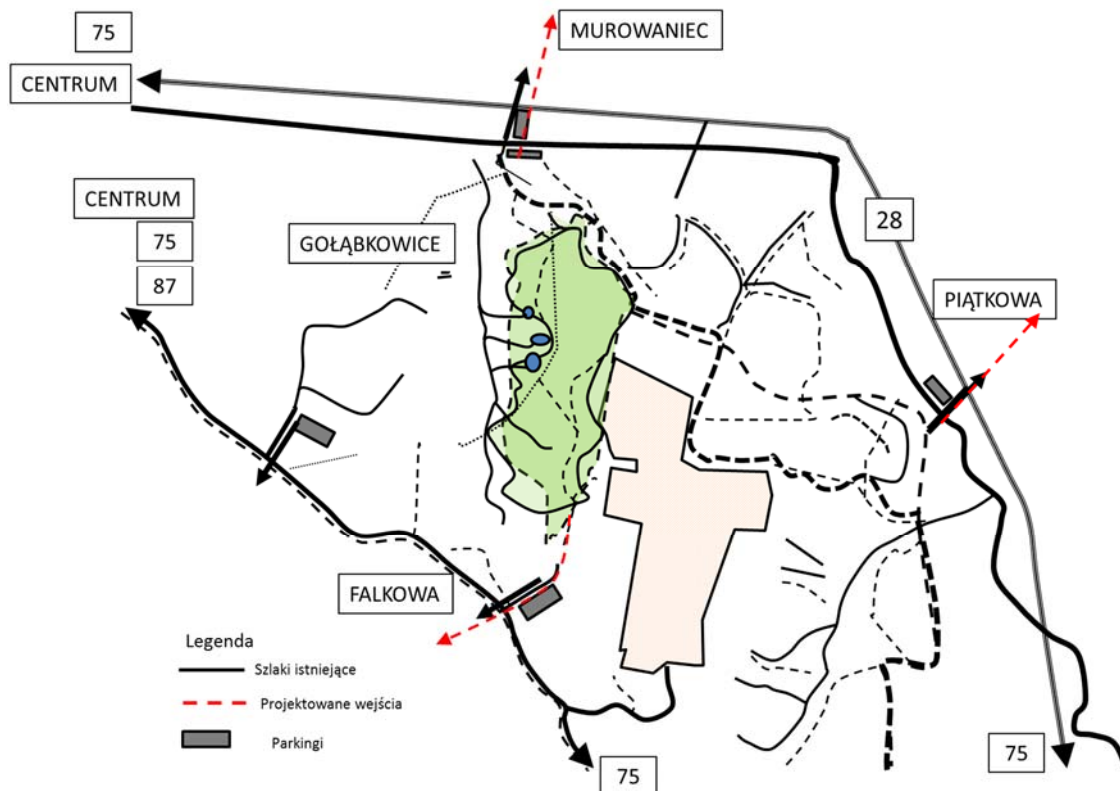
Rysunek 24. Lokalizacja proponowanych rozwiązań obejmujących budowę zbiornika retencyjnego



Rysunek 25. Zagospodarowanie terenu przyrodniczego według przyjętej koncepcji: obszar I – strefa przyrodniczo-edukacyjna: Ia – Ścieżki przyrodnicze, szkółka leśna i ogród sensoryczny, Ib – Wzgórze, Ic – Mokrań; obszar II – Strefa aktywności fizycznej i rekreacji: IIa. Punkt widokowy, IIb – Zagajnik leśny, IIc – Skocznie rowerowe



Rysunek 26 Plan ścieżek i najważniejszych punktów sportowo-rekreacyjnych – Wariant I

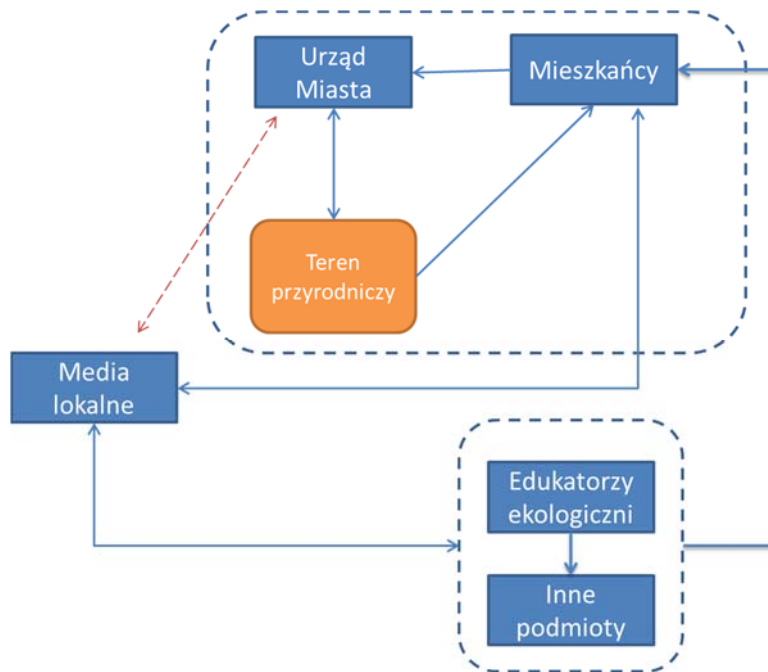


Rysunek 27. Szlaki i powiązania komunikacyjne analizowanego obszaru problemowego



Rysunek 28. Przykładowy sposób zagospodarowania doliny w omawianym wariancie

Analiza powiązań międzysektorowych i zasad działania na styku umożliwia opracowanie propozycji systemowych ulepszeń. Te z kolei pozwalają na stworzenie modelu konceptualnego zarządzania, który najlepiej przedstawić w formie schematu. Przykład modelu zarządzania przedstawia Rysunek 29.



Rysunek 29. Model konceptualnego zarządzania terenem

Przedstawiony model obejmuje najważniejsze aspekty postępowania z obszarem przyrodniczym.

Oczywiście partycypacja społeczna i wspólna analiza problemu dla terenu przyrodniczego oraz wybór wariantu jego rozwiązania, a także sposoby zarządzania tym terenem, to tylko element pracy. Stanowi on jednak bardzo istotny element, zwłaszcza w sytuacji pozyskania środków na realizację działań. Wcześniej zaangażowana strona społeczna, będąca częścią procesu decyzyjnego, nie powinna stawiać sprzeciwu wobec działań, których czuje się współtwórcą, a realizację przedsięwzięcia na wybranym terenie będzie traktować jako wspólny sukces służący ogółowi lokalnej społeczności.

Dyskusja moderowana

Wcześniejsze analizy map i schematów powinny zostać poddane pod dyskusję. Często ma ona charakter moderowany. Dyskusja warsztatowa powinna skupiać się na następująco sformułowanych pytaniach:

- Jaki system zarządzania zielenią najlepiej się sprawdza? Scentralizowany czy rozczłonkowany? Czy dobrym pomysłem jest, aby konkretna jednostka zarządzała i utrzymywała wszystkie tereny zieleni leżącej na terenie gminy – czy to jest dobry kierunek?
- Jaki system utrzymania i pielęgnacji zieleni jest lepszy – gdy konkretna jednostka ma własnych pracowników, którzy wykonują zabiegi pielęgnacyjne? Czy lepszym rozwiązaniem jest zlecenie pielęgnacji na zewnątrz?
- Jak skutecznie wprowadzać standardy i rekomendacje dotyczące kształtowania zieleni, w tym ochrony drzew, jak i pielęgnacji zieleni?
- Czy jest potrzebne wdrożenie nowych procedur, koncepcji, rozwiązań na terenach zieleni?

Dyskusję prowadzi się w oparciu o zasady opisane szczegółowo w rozdziale 4.2.

Należy pamiętać, że aby jak najlepiej wykorzystać usługi ekosystemowe, jakie oferują tereny zielone w mieście, należy zwrócić szczególną uwagę na:

- wskazanie szczegółowego zakresu działań, jakie miałyby zostać podjęte,
- wyznaczenie osób odpowiedzialnych za realizację spraw organizacyjnych związanych z planowanym przedsięwzięciem,
- nakreślenie harmonogramu rzeczowo-finansowego,
- pozyskanie środków finansowych,
- monitoring postępów prac,
- wskazanie osób zarządzających terenem po zakończeniu prac.

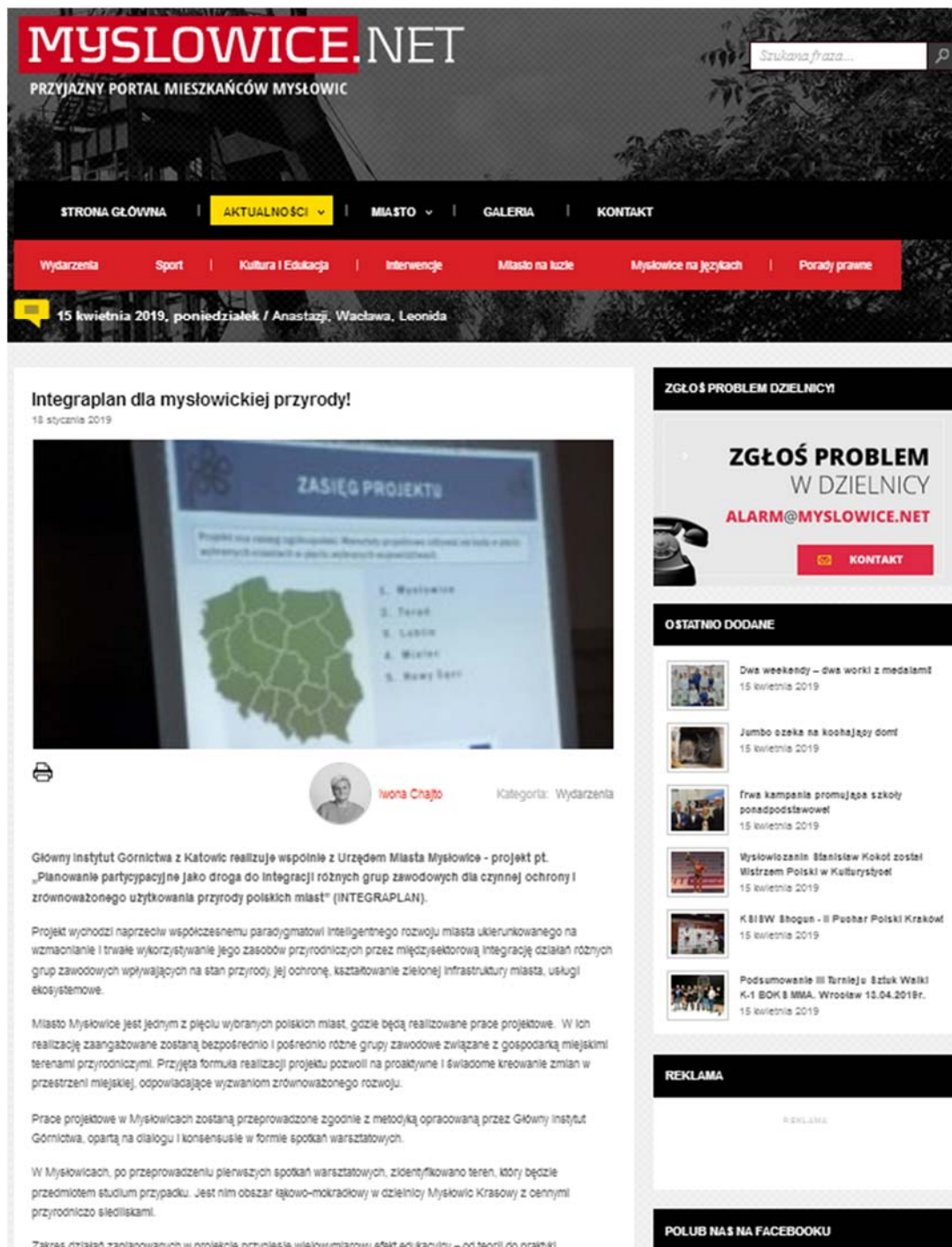
4.7. Sposób systematyzowania i pogłębiania dorobku warsztatów w zakresie opcji ochrony i gospodarowania/zarządzania terenem przyrodniczym

Jako narzędzie do komunikacji z mieszkańcami i osobami zainteresowanymi partycypacją obywatelską w realizacji projektowych przedsięwzięć najlepiej wykorzystać media społecznościowe, na których zaleca się zamieszczenie zaproszeń na planowane warsztaty (Rysunek 30).

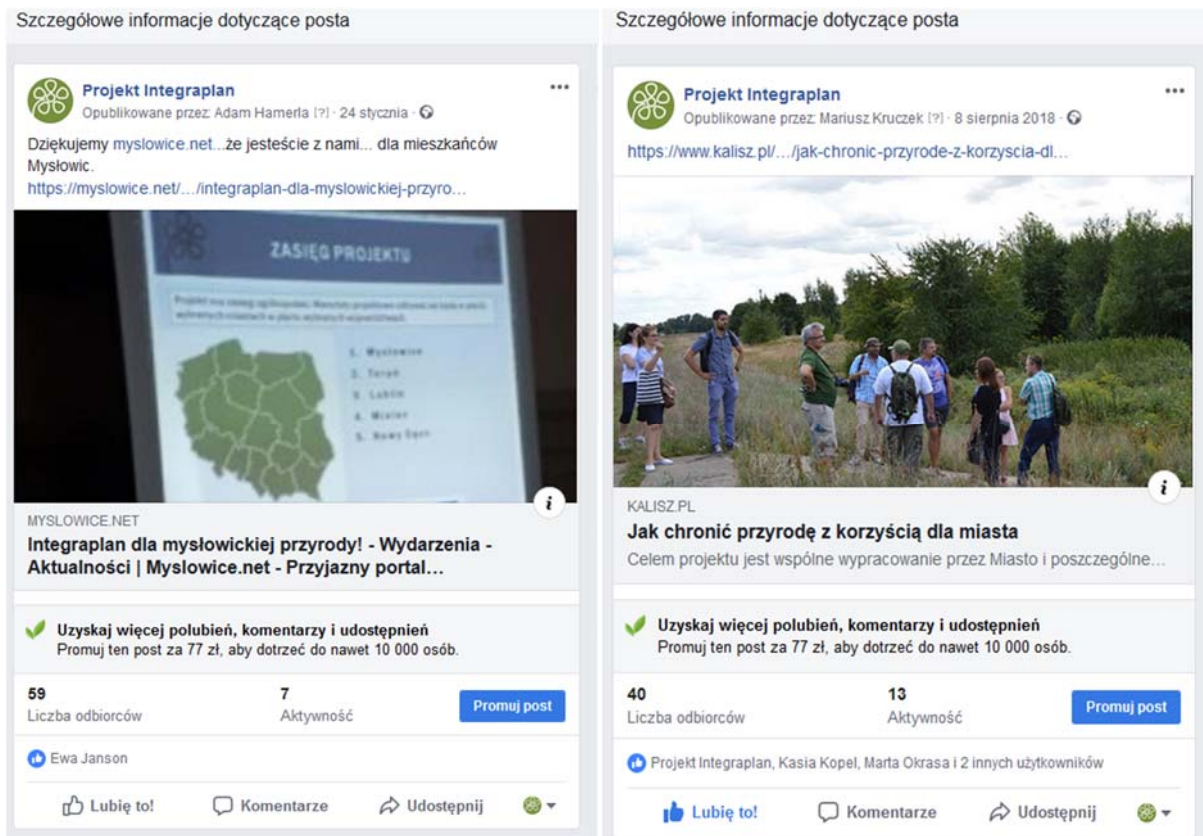


Rysunek 30. Zaproszenia na warsztaty umieszczone na stronie facebooka projektu

W celu podtrzymania interakcji oraz zwiększenia zasięgu postu, zespół projektowy może udostępniać informacje wraz z linkami do stron internetowych, gdzie opisywany jest projekt (Rysunek 31, Rysunek 32).



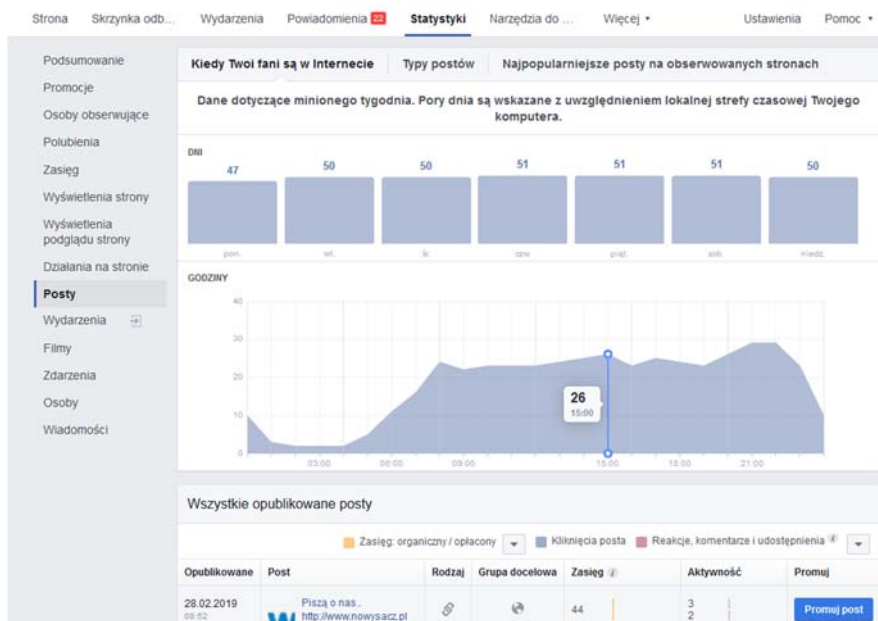
Rysunek 31. Informacje o projekcie INTEGRAPLAN w mediach miejskich



Rysunek 32. Informacja o doniesieniach medialnych na Facebooku

Podtrzymanie zainteresowania stroną projektu można uzyskać także, zamieszczając krótkie informacje o nowych wydarzeniach oraz relacje z przebiegu wydarzeń organizowanych w ramach przedsięwzięć.

Posty powinny się umieszczać w porach największej aktywności osób odwiedzających społecznościową stronę przedsięwzięcia. Godziny i ilość odwiedzi można diagnozować z wykorzystaniem narzędzi dostarczanych przez media społecznościowe.



Rysunek 33. Statystyka oglądalności strony Facebooka z uwzględnieniem pory dnia

Zasięg postów można zwiększać także przez promowanie postów z wykorzystaniem płatnej i/lub niepłatnej reklamy.

Sposobem na dotarcie do większej liczby odbiorców są przede wszystkim posty zawierające kilka zdjęć lub galerię zdjęć oraz filmy.

5. JAK WSPÓLNIE ZAPROGRAMOWAĆ REALIZACJĘ OPCJI OCHRONY I GOSPODAROWANIA TERENEM PRZYRODNICZYM?

5.1. Metodyczne i techniczne zasady przygotowania sesji warsztatowej poświęconej programowaniu działań dla wdrożenia opcji ochrony i gospodarowania terenem przyrodniczym

Sesja warsztatowa poświęcona programowaniu działań dla wdrożenia opcji ochrony i gospodarowania terenem przyrodniczym powinna obejmować:

- **uzgodnienie docelowej wizji** zagospodarowania i użytkowania obszaru problemowego,
- **wypracowanie wariantów planu działań (mapy drogowej)** dla realizacji uzgodnionej wizji,
- **uzgodnienie mapy drogowej** dla realizacji wizji zagospodarowania i użytkowania terenu przyrodniczego.

Należy pamiętać, aby prace warsztatowe prowadzić z uwzględnieniem poniższych zasad:

- spotykamy się po to, aby rozwiązać problem,
- w warsztatach biorą udział osoby/instytucje, które wykazują się dobrą wolą w rozwiązaniu problemu,
- każde środowisko/sector ma określony zasób wiedzy na temat problemu/projektu,
- słuchamy się wzajemnie, bo tylko wtedy jesteśmy w stanie wypracować wspólne rozwiązanie,
- wskazanie barier i problemów ma na celu dostosowanie projektu do rzeczywistych możliwości zagospodarowania terenu nie ma charakteru „złej woli”.

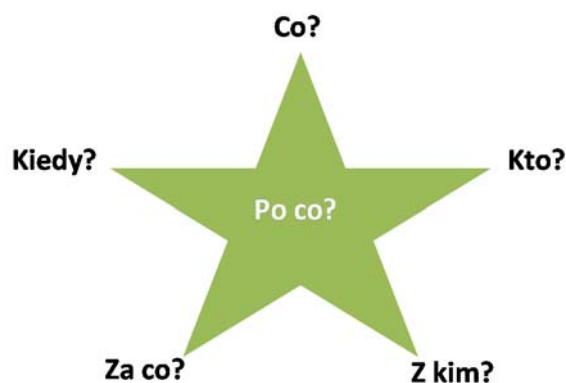
5.2. Uzgadnianie (wybór) docelowej wizji zagospodarowania i użytkowania terenu dla ochrony, wykorzystania zasobów przyrody

W celu uzgodnienia docelowej wizji zagospodarowania i użytkowania terenu dla ochrony/wykorzystania zasobów przyrody zaleca się wizualizację uzgodnionych na pierwszym spotkaniu (rozdział 4). Niezbędny do tego etapu jest sprzęt audiowizualny, dzięki któremu możliwa będzie wizualizacja tychże wizji. Na każdym etapie partycypacji należy dopuścić możliwość modyfikacji pomysłu przez wszystkich uczestników warsztatu. Ostatecznego wyboru można dokonać w oparciu o dyskusję moderowaną z wykorzystaniem procedury „okrągłego stołu” i procedury mediacyjnej.

Zasady przeprowadzenia dyskusji moderowanej wskazano w rozdziale 4.2. Procedura „okrągłego stołu” polega na swobodnej wymianie poglądów między uczestnikami warsztatów a moderatorami przedstawiającymi zagadnienie, jak również między samymi uczestnikami. Dominującą zasadą dyskusji okrągłego stołu jest nieformalność i swoboda wypowiedzi wszystkich uczestników (bez względu na pozycję). Dyskutanci dzieląc się doświadczeniem i wyrażając swoje poglądy wzajemnie udzielają sobie wyjaśnień, które następnie koryguje oraz uzupełnia osoba prowadząca dyskusję (procedura mediacyjna).

5.3. Wypracowanie mapy drogowej dla realizacji uzgodnionej wizji

Mapa drogowa jest szczegółowym zapisem planu działania wraz z identyfikacją partnerstw na rzecz realizacji działań. W celu przygotowania mapy drogowej można posłużyć się techniką zwaną „Gwiazdą pytań”. Podstawową zasadą tej techniki jest szukanie odpowiedzi na postawione pytania. Pracując nad schematem gwiazdy uczestnicy warsztatów szukają odpowiedzi na konkretne pytania, które zapisane są w odpowiednich miejscach. W tworzeniu strategii „Gwiazda pytań” sprowadza proces planowania do odpowiedzi na sześć podstawowych pytań: jednego osadzonego w środku gwiazdy (przedstawiającego główny cel) i pięciu na jej ramionach. Aby ułatwić proces tworzenia harmonogramu działań, prowadzący warsztaty mogą wcześniej przygotować pytania rozmieszczone w ramionach gwiazdy, np. według poniższego schematu.



Po co? – dotyczy celu lub celów, które zamierzamy osiągnąć

Co? – wiąże się z zadaniem lub jego częścią, które chcemy osiągnąć

Kto? – dotyczy głównych i drugoplanowych wykonawców

Z kim? – dotyczy grup zawodowych, z którymi należy podjąć współpracę

Za co? – dotyczy wyboru źródeł finansowania; skąd środki na realizację inwestycji oraz utrzymania

Kiedy? – wiąże się z określeniem kolejności działań

Rysunek 34. Gwiazda pytań – pytania problemowe służące przygotowaniu mapy drogowej dla realizacji opcji zarządzania zasobami przyrody

Po co?

Pytanie „Po co?” określa główny cel, którym w tym przypadku, jest: *Wypracowanie mapy drogowej dla realizacji opcji zarządzania zasobami przyrody na przykładzie zrównoważonego użytkowania terenu problemowego.*

Co?

Ze względu na obszerny problem, jakim jest realizacja opcji zarządzania zasobami przyrody, pytania szczegółowe mogą dotyczyć konkretnych zadań, które są niezbędne aby osiągnąć podstawowy cel, np.

- wzmacnianie zasobów przyrodniczych,
- rekreacyjne wykorzystanie terenu,
- poprawa świadomości ekologicznej,
- brak znaczącej ingerencji w istniejący stan,
- zapewnienie bezpieczeństwa.

Grupy warsztatowe mogą skorzystać z propozycji przygotowania „Gwiazdy pytań” w oparciu o wcześniejsze propozycje lub zaproponować własne zadania i cele szczegółowe.

Kto?

Ta część „gwiazdy pytań” służy określeniu podmiotów odpowiedzialnych za realizację działań. Prowadzący warsztaty może przygotować koncepcję będącą wynikiem wcześniejszych spotkań warsztatowych, uczestnicy mogą także przedstawić własne propozycje. Wśród nich znaleźć mogą się przedstawiciele sektorów m.in.:

- władze publiczne,
- edukatorzy ekologiczni,
- media,
- mieszkańcy,
- organizacje społeczne,
- ośrodki kulturalne,
- sektor budowlany/developerzy,
- sektor komunalny,
- sektor ochrony przyrody i środowiska,
- sektor przedsiębiorców,
- sektor specjalnych grup interesów,
- sektor wydobywczy.

Z kim?

Odpowiedz na to pytanie ma dostarczyć informacji o ewentualnych proponowanych partnerstwach w realizacji działań/projektów. Prowadzący warsztaty może także przygotować koncepcję będącą wynikiem wcześniejszych spotkań warsztatowych, w szczególności przedstawiającą powiązania międzysektorowe, kluczowe dla gospodarowania obszarem. Uczestnicy mogą także przedstawić własne propozycje.

Za co?

Pozyskanie funduszy na realizację działań dla przedsięwzięcia jest istotnym aspektem w procesie jego wdrażania. Ważną kwestią jest również zabezpieczenie środków na utrzymanie inwestycji. Środki można pozyskać na różne sposoby (Rysunek 35).



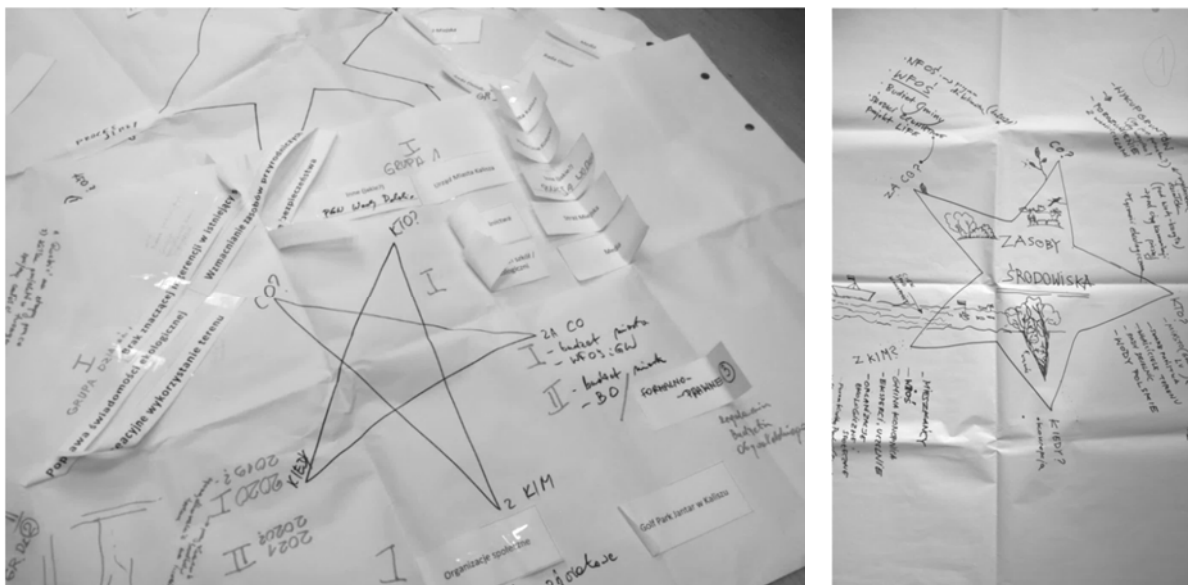
Rysunek 35. Pozyskiwanie funduszy na rzecz inwestycji w zakresie ochrony środowiska

Kiedy?

Zaleca się, aby etap planowania czasowego oparty został o zasadę małych kroków. Na wcześniejszych sesjach warsztatowych zalecano wskazanie barier formalnoprawnych, przestrzennych, społecznych i infrastrukturalnych, które należy pokonać, aby osiągnąć założony cel. Pokonywanie barier związane jest z określonymi działaniami osadzonymi w jednostce czasu i hierarchii. Zależność ta może być podstawą do określenia przypuszczalnych terminów realizacji zadań/czynności lub też koniecznych do poczynienia działań bez wskazywania konkretnej daty.

Aby zatem ułatwić etap tworzenia mapy drogowej można przygotować listę barier wypracowaną na wcześniejszych warsztatach, którą w zależności od zadania należy ułożyć we właściwej kolejności na skali czasowej. W miarę potrzeb należy określić także ramy czasowe pozwalające na przezwycięzenie przewidywanych barier.

Przykład „gwiazdy pytań” z pracy warsztatowej przedstawia Rysunek 36.



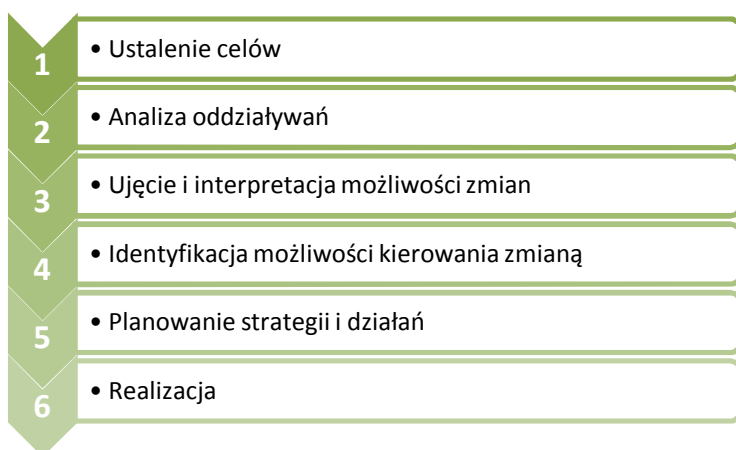
Rysunek 36. Przykładowe „gwiazdy pytań”

Podsumowanie

Niezależnie od sposobu rozwiązywania zadanego problemu, plan działań powinien zostać sporządzony w oparciu o metodykę myślenia sieciowego, którą charakteryzuje kompleksowe podejście, tj.

- spojrzenie na problem z różnych perspektyw,
- uzyskanie odpowiedniej definicji problemu,
- ujęcie i zbadanie wzajemnych oddziaływań,
- lepsze poznanie i zrozumienie całości oraz jej części,
- zwrócenie uwagi na proces zmian, uczenia się i rozwoju.

Podejście to realizowane jest w 6 etapach:



Rysunek 37. Podstawowe etapy wykorzystywane w technice myślenia sieciowego

Mapę drogową należy przygotować z uwzględnieniem kryteriów SMART, tj.

- **S**pecific – konkretne,
- **M**asurable – mierzalne,
- **A**chievable – możliwe do osiągnięcia,
- **R**ealistic – realistyczne,
- **T**ime-bound – terminowe.

Obok podstawowych zasad myślenia sieciowego należy także pamiętać, że w procesie planowania przyszłości powinno się uwzględnić następujące etapy:

- Przeniesienie się wyobraźnią w przyszłość i stworzenie wizji tego, co chce się osiągnąć tak realistycznie, aby odnosić wrażenie, że to, do czego się zmierza już stało się udziałem,
- „Patrząc” z przeszłości określić zadania, które należy wykonać, aby zrealizować wizję i termin realizacji tych zadań.
- Sprecyzować szczegółowe czynności służące wypełnieniu zadań.
- Ustalić niezbędne środki i określić warunki realizacji przedsięwzięcia niezbędne do wykonania poszczególnych czynności.

W przypadku problemów z „Rozpisanem wizji” na poszczególne działania można skorzystać z tzw. „ścieżki krytycznej”, czyli osi czasu, na której umieszcza się zadania/cele niezbędne dla realizacji wizji. Podczas przygotowywania „ścieżki krytycznej” należy zwrócić uwagę, aby

podczas planowania przyszłych działań stosować wyrażenia odnoszące się do teraźniejszości, tak jakby planowane zadania były już zrealizowane. Zabieg ten służy skupieniu uwagi na realizacji działań i motywuje do pracy.

Poniżej przykładowe ujęcie tabelaryczne mapy drogowej.

Tabela 5. Przykład wzoru tabeli dla mapy drogowej

Działania/ projekty	Rezultat	Typy barier*	Realizator/ koordynator	Z kim współpra- cować?	Ważność (wysoka, średnia, niska)	Okres realizacji	Sposób pozyskania środków
Co?	Po co?	Jak?	Kto?	Z kim?		Kiedy?	Za co?
Działanie/ projekt 1							
Działanie/ projekt 2							
Działanie/ projekt...							

5.4. Sposób systematyzowania i pogłębiania dorobku warsztatów w zakresie programowania działań dla wdrożenia opcji ochrony i gospodarowania terenem przyrodniczym

Sposób systematyzowania i pogłębiania wyników obejmuje kontynuację działań podjętych na etapie wspólnej diagnozy problemu i określenia wstępnej wizji użytkowania i ochrony terenu problemowego oraz na etapie wspólnego wypracowania opcji ochrony i gospodarowania/zarządzania terenem przyrodniczym.

6. MIEJSCE POSZCZEGÓLNYCH GRUP ZAWODOWYCH W SIECI ODDZIAŁYWAŃ NA PRZYRODĘ MIASTA I ICH MOŻLIWA PARTYCYPACJA W PLANOWANIU, URZĄDZANIU I OCHRONIE WALORÓW PRZYRODNICZYCH

6.1. Mapa głównych interakcji różnych grup zawodowych w zakresie kształtowania zasobów przyrody miasta

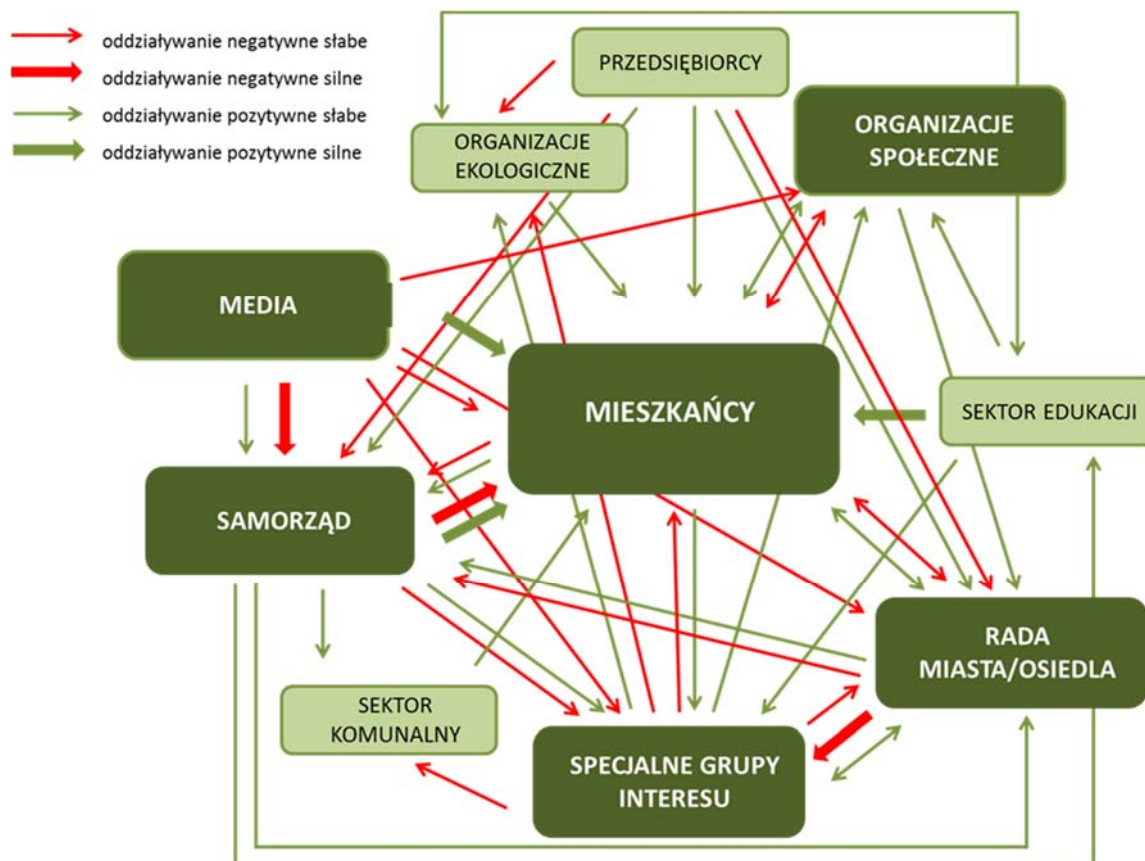
Siła korelacji i charakter interakcji różnych grup zawodowych w zakresie kształtowania zasobów przyrody miasta najczęściej są związane z konkretnymi przypadkami i zależą od struktury organizacyjnej miasta. Niemniej jednak sektorem, który najczęściej znajduje się w centralnym miejscu macierzy są mieszkańcy, względem których sprzeczne interesy mają najczęściej sektory przemysłowe. Zdarza się jednak, że sektor, jakim są władze publiczne, może mieć powiązania dodatnie z sektorem przemysłowym, przez co może na niego wpływać. Między władzami publicznymi a mieszkańcami i sektorem przemysłowym, a także sektorem ochrony środowiska czy edukatorami ekologicznymi istnieją również pozytywne korelacje. Władze publiczne, współpracując z radą dzielnicy, mogłyby wpłynąć na zapewnienie kształtowania ładu przestrzennego projektowanych rozwiązań. Współpraca ta może mieć także realne przełożenie na zarządzanie planowanym projektem. Jest to zatem sektor mający największe możliwości w zakresie tworzenia interakcji między grupami zawodowymi i moderowania ich siły oraz kierunku. Zaangażowanie władz lokalnych zwiększa prestiż projektu i planowanych inicjatyw, co może ułatwić pozyskanie zaufania mieszkańców. Władze lokalne mogą także motywować ekspertów do angażowania się w kwestie związane ze zrównoważonym rozwojem miasta i ochroną środowiska. Z kolei władze i instytucje regionalne, które działają na większym niż miasto obszarze, mogą mieć wpływ na realizację przedsięwzięć związanych z polityką regionalną, dystrybucję środków z dotacji, tworzenie regionalnych strategii i ich realizację. Duże znaczenie dla przedmiotowego działania może mieć również Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej, który ma środki na finansowanie niektórych projektów związanych z ochroną środowiska. Zdarza się także, że prawidłowe zagospodarowanie i utrzymanie terenu przyrodniczego wymaga ścisłej współpracy ze Strażą Miejską, która realizuje zadania w zakresie ochrony porządku publicznego wynikające z ustaw i aktów prawa miejscowego, a jej celem jest stworzenie bezpiecznej i przyjaznej przestrzeni publicznej.

Na uwagę zasługuje także sektor mediów, który powinien odgrywać kluczową rolę w działaniach dotyczących partycypacji społecznej. Lokalne media działające w porozumieniu z urzędem miasta mogą odegrać istotną rolę w integrowaniu oddalonych i/lub skłóconych stron.

Sektor komunalny zajmujący się utrzymaniem infrastruktury miejskiej ma możliwość zapewnienia środków finansowych, a mieszkańcy korzystający z projektu, zapewniając społeczną akceptację celu, mają wpływ na zabezpieczenie w budżecie stosownych środków na realizację zadania. Współpraca mediów, edukatorów ekologicznych, organizacji społecznych, władz publicznych i sektora ochrony przyrody i środowiska umożliwi

wpracowanie wspólnych koncepcji projektu zaspokajającego potrzeby wszystkich sektorów. Sektor ochrony przyrody i środowiska niezbędny jest do zaproponowania właściwych rozwiązań, organizacje społeczne mają przełożenie na decyzję mieszkańców, a przedsiębiorstwa mogą współfinansować projekt.

Przykładowy schemat interakcji przedstawiono na Rysunku 38.



Rysunek 38. Schemat interakcji różnych grup zawodowych w zakresie kształtowania zasobów przyrody miasta – przykład

6.2. Wyzwania w zakresie integracji różnych grup zawodowych w świetle dorobku projektu, w kontekście współczesnych paradygmatów rozwojowych miasta: zielonej infrastruktury, inteligentnego miasta i adaptacji do zmiany klimatu

Partycypacja w polskich miastach w ostatnich latach jest coraz bardziej doceniana. Obecnie obserwuje się wiele ciekawych rozwiązań i mechanizmów komunikacji. Powszechność różnorodnych form komunikacji z wykorzystaniem elektronicznych narzędzi oraz wzrost świadomości społecznej o współdecydowaniu, w szczególności wśród dzieci i młodzieży, staje się punktem do rozpoczęcia procesu reorientacji sposobu zarządzania miastem, w tym jego zasobami przyrodniczymi. Ustawowe konsultacje społeczne czy budżety obywatelskie stanowią obecnie normę. Istnieje wyraźna potrzeba rozwoju dialogu pozwalającego na aktywne uczestnictwo specjalistów i mieszkańców w decydowaniu o zadaniach i przedsięwzięciach publicznych.

Interdyscyplinarne i partycypacyjne podejście do ochrony i gospodarowania przyrodą miejską wychodzi naprzeciw współczesnym potrzebom rozwojowym miast w zakresie ich

zazieleniania, adaptacji do zmian klimatu oraz inteligentnej transformacji. Wypracowanie wspólnego systemowego podejścia i języka debaty daje szansę na to, że każde działanie planistyczne i inwestycyjne w mieście będzie uwzględniało wielodzielnicowy udział zielonej infrastruktury, m.in.

- w zwiększaniu odporności miasta na podtopienia,
- w zwiększaniu odporności na skutki długotrwałej suszy,
- w zmniejszaniu efektu miejskiej wyspy ciepła.

Partycypacyjne podejście do poprawy przyrody w mieście wiąże się z licznymi wyzwaniem zarówno w kwestii organizacyjnej, jak i mentalnej, do których należą opisane poniżej.

Wytypowanie lidera procesu w mieście

Lider odgrywa istotną rolę, gdyż od jego pracy zależy efektywność procesu, zaangażowanie uczestników i wdrażanie jego wyników. Istotne jest również poparcie władz oraz nawiązywanie i prowadzenie efektywnych relacji z ekspertami, odbiorcami i społecznością lokalną.

Ustrukturyzowane zespołu ds. współpracy międzysektorowej na rzecz przyrody miejskiej, a w szczególności:

- zaangażowanie w mieście zespołu ds. partycypacji i grup tematycznych zrzeszających specjalistów, który będzie koncentrować się na działaniach na rzecz przyrody,
- zapewnienie odpowiedniego czasu na przeprowadzenie procesu współdecydowania, konsultowania i informowania.

Istotne jest, aby proces partycypacji nie stanowił dodatkowych obowiązków realizowanych poza godzinami pracy. Dodatkowo osoby zaangażowane powinny cechować się charyzmatycznym i entuzjastycznym nastawieniem do swoich obowiązków. Daje to gwarancję realizacji przyjaznych kampanii oraz większe zaangażowanie interesariuszy.

Wypracowanie kompleksowego podejścia do przyrody miasta

Systemowe podejście do przyrody w mieście umożliwi prowadzenie celowych działań/projektów w różnych dziedzinach, które sumarycznie wywołają efekty synergii i kompleksowo rozwiążą problem i/lub wypełnią istniejące niedobory. Dzięki temu unika się rozproszenia działań i nietrafionych projektów, tzn. nieprzynoszących wymiernych efektów.

Niezbędne stają się w pierwszej kolejności:

- ustalenie kierunku działań dla kompleksowego rozwiązywania problemów przyrodniczych miasta,
- zintegrowanie podejścia do przyrody miejskiej – korelacja różnych podmiotów i działań na rzecz przyrody,
- ustalenie lokalnych standardów/wytucznych postępowania z zielenią i ich egzekucja.

Kompleksowe podejście do sposobu gospodarowania przyrodą miejską umożliwia kontrolowanie procesu zmian i efektów działań. Świadomość jasno sformułowanych celów i kierunków pozwala zgromadzić odpowiednie zasoby, w tym ekspertów oraz poprawia skuteczność działań i efektywność dystrybucji środków niwelując jednocześnie bariery.

Przykłady kompleksowego podejścia to m.in. Zielony Plan Filadelfia (USA), Ogród dla Londynu (Wielka Brytania), Plan zintegrowanego zarządzania zasobami dla kompleksu Muthurajawela Marsh i Negombo Lagoon (Sri Lanka), Miejski Plan adaptacji do zmian klimatycznych w Kalundborgu (Dania). Przykłady te zostały opisane w *Studium specjalistycznym*. Wpływ grup docelowych na cenne przyrodniczo tereny miejskie i podmiejskie⁵⁴.

Zachęcenie interesariuszy do zaangażowania się w proces

Z doświadczeń wynika, że poziom aktywności społecznej zazwyczaj jest dość przeciętny. Wynika to głównie z faktu, że powszechnie partycypacja realizowana jest w formule konsultacji „gotowych rozwiązań”, co budzi wiele sporów i konfliktów. Receptą może być umożliwienie interesariuszom wpływania na przebieg procesu decyzyjnego. Pozwala to na zgłębienie przez nich złożoności rozpatrywanego zagadnienia i na bieżące reagowanie na propozycje rozwiązań, których realizacja z różnych względów nie jest właściwa (uwarunkowania techniczne, przyrodnicze, ekonomiczne lub prawne). Partycypacja powinna być zatem prowadzona od początku procesu realizacji przedsięwzięcia, a wysuwane przez stronę społeczną rozwiązania na bieżąco oceniane przez interdyscyplinarny zespół specjalistów realizujących proces projektowy oraz przedstawicieli władzy publicznej. Należy podkreślić, że to właśnie decydenci ponoszą ostatecznie odpowiedzialność za przyjęte rozwiązania.

Niwelowanie niedostatków międzysektorowej współpracy dla upowszechniania się jej w polskich miastach może również pomóc dobór narzędzi aktywizujących, które ze względu na atrakcyjność będą zachęcać osoby do współpracy.

W ramach projektu INTEGRAPLAN przedstawiciele miast wskazali spotkania, warsztaty na miejscu, zebrania osiedlowe jako atrakcyjne formuły integracji grup zawodowych. Interesującą techniką są również spacerki badawcze/edukacyjne w terenie, które w ramach projektu zostały wykorzystane i entuzjastycznie przyjęte przez uczestników. Technika ta pozwoliła na usystematyzowanie konkretnych miejsc i elementów wymagających interwencji, zidentyfikowanie problemów i konfliktów przestrzennych oraz badanie potrzeb dotyczących różnych aspektów przestrzeni. Innym interesującym przykładem jest gra między uczestnikami spotkań, zastosowana podczas konsultacji planu zagospodarowania przestrzennego i rozwoju Chinatown (USA), szerzej opisana w *Studium specjalistycznym Wpływ grup docelowych na cenne przyrodniczo tereny miejskie i podmiejskie*⁵⁵.

Innym rozwiązaniem jest finansowa gratyfikacja za współudział m.in. przez odpis udzielonego wsparcia od podatku (Zielony Plan Filadelfia – USA).

⁵⁴ Studium specjalistyczne. Wpływ grup docelowych na cenne przyrodniczo tereny miejskie i podmiejskie, GIG Katowice, 2018

⁵⁵ Tamże

Wykorzystanie potencjału sieci współpracy i korzyści płynącej ze współdziałania

Proces partycypacyjny wymaga nakładu pracy i czasu, jednak w efekcie następuje istotne usprawnienie przez wdrażanie projektów w mieście. Dodatkowo zaproponowane rozwiązania nie budzą kontrowersji i mają poparcie społeczne. Ponadto, co istotne, bazują na zbiorowej wiedzy i doświadczeniu lokalnych grup zawodowych i mieszkańców, w pełni wpisując się w lokalne potrzeby.

Przykładem dobrych praktyk dla współpracy może być np. Zielony Budżet Lublin, Pole Mokotowskie, które opisano w *Studium specjalistycznym. Wpływ grup docelowych na cenne przyrodniczo tereny miejskie i podmiejskie*⁵⁶.

Ważnym staje się również podział odpowiedzialności i działań na mocy dobrowolnego porozumienia jak w przypadku strefy ochronnej w Aalborg (Dania), gdzie dla złożonego problemu, jakim było ograniczenie migracji zanieczyszczeń, oprócz wiedzy i kompetencji uczestnicy procesu współdziałali i realizowali praktyczne działania: rolnicy ograniczyli stosowanie nawozów i środków ochrony roślin, jednostki miejskie, w tym szpital uczestniczyli w procesie monitoringu jakości wód gruntowych, a władze miejskie stworzyły ochronny pas zieleni. W proces włączeni byli naukowcy, którzy dostarczyli niezbędnej wiedzy i rozwiązań dla efektywnej ochrony wód gruntowych.

Innym przykładem może być tzw. dobrowolna partycypacja finansowa, zastosowana w przypadku lasu dla Peterborough (Wielka Brytania), gdzie w ramach zwiększania bioróżnorodności możliwe było udzielenie finansowego wsparcia inicjatywy o określonej wysokości i uzyskanie certyfikatu „właściciela” drzewa.

Zrozumiała komunikacja

Używane w procesie komunikacji formuły językowe powinny być zrozumiałe, aby zastosowane słownictwo nie przytłoczyło inicjowanych procesów.

Istotnym jest również wykorzystanie elektronicznych środków komunikacji. Obecnie standardem jest możliwość udziału w konsultacjach społecznych przez Internet.

Interesujące przykłady usprawnienia komunikacji z użyciem dedykowanych narzędzi internetowej to m.in. serwis NaprawmyTo, geodiskusje, geoankiety, FixMyStreet.com, SeeClickFix.com, które opisano w *Studium specjalistycznym. Wpływ grup docelowych na cenne przyrodniczo tereny miejskie i podmiejskie*⁵⁷.

Utrzymanie efektów działań

O ile uruchomienie procesów partycypacji jest ważnym działaniem, to jednak o jego sukcesie świadczy trwałość zrealizowanych przedsięwzięć/projektów. Świadomość ekologiczna, tożsamość lokalna to czynniki, które istotnie wpływają na powodzenie tego procesu. Działania edukacyjne przekładają się na zmianę postaw i nawyków – oprócz korzyści środowiskowych wpływają również na usprawnienie samej partycypacji i większe

⁵⁶ Studium specjalistyczne. Wpływ grup docelowych na cenne przyrodniczo tereny miejskie i podmiejskie, GIG Katowice, 2018

⁵⁷ Tamże

zaangażowanie społeczeństwa w podejmowanie decyzji związanych z zarządzaniem zielenią na terenach miejskich i podmiejskich. Są to decyzje dotyczące zarówno istniejących terenów zielonych, jak i wprowadzania nowych form takich przestrzeni.

Włączenie interesariuszy w proces planowania i realizacji inwestycji pozwala także na utożsamienie się mieszkańców z przedsięwzięciem. Przekłada się to na większą satysfakcję i dbałość lokalnej społeczności o utrzymanie uzyskanych efektów.

Przykładem może być projekt Park nad Balatonem w Warszawie, który opisano w Studium specjalistycznym. *Wpływ grup docelowych na cenne przyrodniczo tereny miejskie i podmiejskie*⁵⁸.

6.3. Słownik terminów związanych z ochroną przyrody miasta

Budżet partycypacyjny/ budżet obywatelski	jest narzędziem w procesie współdecydowania o rozwoju terenów miejskich; w ramach budżetu każdy mieszkaniec gminy decyduje o tym, w jaki sposób wydawać część budżetu publicznego
Dialog obywatelski	forma kontaktu między władzą administracyjną, a różnymi partnerami społecznymi, przejawiająca się we wzajemnym przekazywaniu sobie opinii, informacji czy ustaleń dotyczących celów, instrumentów i strategii wdrażania polityki publicznej
Ekosystem/system ekologiczny/układ ekologiczny	system, na który składają się dwa składniki: biocenoza – czyli ogół organizmów roślinnych, zwierzęcych oraz mikroorganizmów występujących na danym obszarze i powiązanych ze sobą oraz biotop – czyli nieożywione elementy tego obszaru będące przestrzenią życia tych organizmów (środowisko zewnętrzne)
Gospodarka o obiegu zamkniętym/ gospodarka cyrkularna	nowy model gospodarczy, który zakłada, że wartość produktów jest utrzymywana jak najdłużej, a ilość odpadów jest ograniczana do minimum, podobnie jak wykorzystanie zasobów; po osiągnięciu przez dany produkt końca przydatności do użycia, zasoby są ponownie wykorzystywane i tworzą dodatkową wartość
Grupa docelowa	grupa będąca odbiorcą komunikatu, projektu, produktu, składająca się z osób lub instytucji zainteresowanych danym terenem przyrodniczym
Grupa zawodowa	osoby reprezentujące określoną branżę, grupy decydentów lub interesariusze społeczni (mieszkańcy, lokalni liderzy, użytkownicy miejsc, organizacje non profit, a także inwestorzy
Interesariusze	osoby, grupy, organizacje mające wpływ na realizację działania/projektu lub uczestniczący w jego tworzeniu
Mapa drogowa	szczegółowy zapis planu działania wraz z identyfikacją partnerstw na rzecz realizacji działań
New Public Management	nowe zarządzanie publiczne zakłada zastąpienie biurokratycznego modelu zarządzania administracyjnego i wprowadzenie modelu zarządzania stosowanego w sektorze prywatnym

⁵⁸ Studium specjalistycznym *Wpływ grup docelowych na cenne przyrodniczo tereny miejskie i podmiejskie*, GIG Katowice, 2018

Partycypacja	uczestnictwo jednostek w większej grupie, formacji, projekcie, instytucji czy w życiu społecznym
Podejście systemowe	przejawia się traktowaniem badanych obiektów jako zbiorów elementów powiązanych ze sobą w taki sposób, że tworzą one nową całość, która wyróżnia się w danym otoczeniu
Rozwój lokalny	proces pozytywnych przemian o charakterze ilościowym i jakościowym w poziomie życia społeczności lokalnej oraz gospodarczego, tj. w warunkach funkcjonowania podmiotów, uwzględniający potrzeby, priorytety i preferencje oraz uznawane systemy wartości mieszkańców i przedsiębiorców
Usługi ekosystemowe	to wszelkie korzyści, których środowisko dostarcza społeczeństwu i gospodarce
Zieleń miejska (przyroda miasta)	zaplanowane i utrzymywane lub naturalne zespoły roślinności zajmujące tereny niezabudowane wewnątrz miasta, ogólnodostępne, spełniające funkcje wypoczynkowe, rekreacyjne, zdrowotne i estetyczne; są siedliskami wielu gatunków roślin i zwierząt, przez co poprawiają jakość życia w miastach, zapewniają także bioróżnorodność; zieleń w miastach jest elementem kompozycji urbanistycznej – wpływa na charakter i wygląd ulic i placów, kształtuje i porządkuje wnętrze miasta
Zielono błękitna infrastruktura	rozwiązania oparte na przyrodzie (ang. <i>nature-based solutions</i>) sprzyjające zwiększaniu retencji (ogrody deszczowe, niecki retencyjne, ronda infiltrujące, łąki kwietne, wysepki oczyszczające wodę itp.); pojęcie jest stosowane dla wzmocnienia istoty terenów naturalnych lub quasi-naturalnych jako nieodłącznych elementów struktury przestrzenno-funkcjonalnej danego obszaru; według M.A. Benedicta i E.T. McMahona terminu <i>infrastructure</i> użyto w celu podkreślenia odmienności od tradycyjnych praktyk konserwatorskich oraz zmiany wizerunku planowania terenów zieleni i ich ochrony; dotychczas postrzegano tereny otwarte jako coś, co warto mieć (ang. <i>nice to have</i>), natomiast termin „zielona infrastruktura” oznacza, że musimy to mieć (ang. <i>must have</i>). Zabezpieczenie terenów zieleni przez ochronę i przywracanie naturalnych ekosystemów jest koniecznością, a nie tylko udogodnieniem ⁵⁹
Zrównoważone gospodarowanie przestrzenią	Sposób kształtowania układów przestrzennych miasta uwzględniający aspekty środowiskowe, społeczne i gospodarcze (w tym finansowe)
Zrównoważony rozwój	zapewnia zaspokojenie potrzeb obecnych pokoleń, nie przekreślając możliwości zaspokojenia potrzeb pokoleń następnych (Raport Brundtland)

⁵⁹ Puzdrakiewicz K., Zielona infrastruktura jako wielozadaniowe narzędzie zrównoważonego rozwoju, Studia Miejskie, tom 27, 2017, s. 155–174

Spis rysunków

Rysunek 1. Obowiązkowe formy udziału społeczeństwa w opracowywaniu dokumentów planistycznych.....	16
Rysunek 2. Etapy przedsięwzięcia i odpowiadające temu fazy partycypacji prowadzone w oparciu o warsztaty przyszłościowe i planowanie strategiczne.....	19
Rysunek 3. Fazy warsztatów przyszłościowych jako element metody scenariusza przyszłości.....	20
Rysunek 4. Metody i techniki stosowane podczas planowania scenariuszowego.....	21
Rysunek 5. Logika prac koncepcyjnych.....	22
Rysunek 6. Mapa interesariuszy.....	29
Rysunek 7. Zasady postępowania w obrębie zidentyfikowanych grup interesariuszy.....	30
Rysunek 8. Przykład wyników zaprezentowanych w sposób obrazowy.....	49
Rysunek 9. Przykład macierzy GE.....	50
Rysunek 10. Przykładowa macierz siły powiązań międzysektorowych w kontekście gospodarowania analizowanym terenem.....	58
Rysunek 11. Przykładowa metodyka sporządzania macierzy powiązań międzysektorowych.....	59
Rysunek 12. Zaangażowanie kluczowych grup zawodowych w celu przełamania zidentyfikowanych barier.....	62
Rysunek 13. Zasady uczestnictwa w procesie partycypacji według Mac Naira.....	63
Rysunek 14. Propozycje systemowych ulepszeń na przykładzie Jaworzna.....	65
Rysunek 15. Propozycje systemowych ulepszeń na przykładzie Krakowa.....	65
Rysunek 16. Propozycje systemowych ulepszeń na przykładzie Łodzi.....	66
Rysunek 17. Propozycje systemowych ulepszeń na przykładzie Wrocławia.....	67
Rysunek 18. Propozycje systemowych ulepszeń na przykładzie Warszawy.....	67
Rysunek 19. Mapa terenu problemowego z naniesionymi uwagami jednej z grup warsztatowych.....	70
Rysunek 20. Praca warsztatowa w grupach roboczych.....	70
Rysunek 21. Przebieg ścieżki przyrodniczej wraz z punktami orientacyjnymi – materiały robocze.....	72
Rysunek 22. Zagospodarowanie obszaru II wraz z punktami orientacyjnymi – materiały robocze.....	73
Rysunek 23. Przykład rozwiązania komunikacyjnego z wykorzystaniem istniejącej infrastruktury – przykłady rozwiązań.....	74
Rysunek 24. Lokalizacja proponowanych rozwiązań obejmujących budowę zbiornika retencyjnego.....	74
Rysunek 25. Zagospodarowanie terenu przyrodniczego według przyjętej koncepcji: obszar I – strefa przyrodniczo-edukacyjna: Ia – Ścieżki przyrodnicze, szkółka leśna i ogród sensoryczny, Ib – Wzgórze, Ic – Mokradła; obszar II – Strefa aktywności fizycznej i rekreacji: IIa. Punkt widokowy, IIb – Zagajnik leśny, IIc – Skocznie rowerowe.....	75
Rysunek 26 Plan ścieżek i najważniejszych punktów sportowo-rekreacyjnych – Wariant I.....	75
Rysunek 27. Szlaki i powiązania komunikacyjne analizowanego obszaru problemowego.....	76
Rysunek 28. Przykładowy sposób zagospodarowania doliny w omawianym wariantcie.....	76
Rysunek 29. Model konceptualnego zarządzania terenem.....	77
Rysunek 30. Zaproszenia na warsztaty umieszczone na stronie facebooka projektu.....	78
Rysunek 31. Informacje o projekcie INTEGRAPLAN w mediach miejskich.....	79
Rysunek 32. Informacja o doniesieniach medialnych na Facebooku.....	80
Rysunek 33. Statystyka oglądalności strony Facebooka z uwzględnieniem pory dnia.....	80
Rysunek 34. Gwiazda pytań – pytania problemowe służące przygotowaniu mapy drogowej dla realizacji opcji zarządzania zasobami przyrody.....	83
Rysunek 35. Pozyskiwanie funduszy na rzecz inwestycji w zakresie ochrony środowiska.....	85
Rysunek 36. Przykładowe „gwiazdy pytań”.....	85
Rysunek 37. Podstawowe etapy wykorzystywane w technice myślenia sieciowego.....	86
Rysunek 38. Schemat interakcji różnych grup zawodowych w zakresie kształtowania zasobów przyrody miasta – przykład.....	89

Spis tabel

Tabela 1. Szanse i korzyści wynikające z udziału w procesie partycypacji wybranych grup zawodowych.....	8
Tabela 2. Bariery w procesie partycypacji.....	12
Tabela 3. Wybrane przykłady inicjatyw ilustrujących stan rozwiązań organizacyjnych i partycypacji społecznej w zarządzaniu/gospodarowaniu przyrodą polskich miast i terenów podmiejskich.....	23
Tabela 4. Matryca relacji problemy – interesariusze (przykład).....	31
Tabela 5. Przykład wzoru tabeli dla mapy drogowej.....	87