



Kompendium



Wpływ grup docelowych na cenne przyrodniczo tereny miejskie i podmiejskie

Główny Instytut Górnictwa
Katowice, luty 2018 r.



Zespół autorski z Głównego Instytutu Górnictwa w składzie:

dr inż. Lucyna Cichy

mgr Małgorzata Deska

dr Adam Hamerla

dr inż. Karolina Jąderko

dr inż. Beata Kończak

dr inż. Mariusz Kruczek

mgr Małgorzata Markowska

dr Łukasz Pierzchała

mgr inż. Elżbieta Uszok

dr inż. Paweł Zawartka

Spis treści

WPROWADZENIE	4
1. ROZDZIAŁ 1 Zasady zarządzania i gospodarowania zasobami przyrody miast i terenów podmiejskich w odniesieniu do wpływu różnych środowisk i grup zawodowych	5
2. Opis najlepszych praktyk w zarządzaniu i gospodarowaniu zasobami przyrody w miastach i na terenach podmiejskich.....	9
1.1. Przykłady dobrych praktyk z zagranicy dotyczących środowiska naturalnego	9
1.2. Przykłady dobrych praktyk dotyczących planowania przestrzennego	11
1.3. Dobre praktyki zagraniczne dotyczące partycypacyjnego zarządzania publicznego	14
3. Diagnoza stanu rozwiązań organizacyjnych i partycypacji w zarządzaniu i gospodarowaniu przyrodą polskich miast i terenów podmiejskich	19
4. Wyzwania, szanse i bariery skutecznej partycypacji różnych grup zawodowych w zarządzaniu i gospodarowaniu przyrodą polskich miast i terenów podmiejskich.	25
1.4. Wyzwania i szanse skutecznej partycypacji.....	25
1.5. Bariery skutecznej partycypacji.....	26
LITERATURA.....	32

WPROWADZENIE

Zrównoważone gospodarowanie zasobami przyrody powinno opierać się na dobrych procedurach i zwyczajach integracji międzysektorowej, na długoterminowym planowaniu, rachunku ekonomicznym, uwzględniającym wartość środowiska i przyrody oraz na partycypacji wszystkich grup interesariuszy.

Partycypacja jest złożonym procesem towarzyszącym podejmowaniu decyzji, który obejmuje aktywne uczestnictwo, współdziałanie oraz angażowanie społeczności lokalnej danego terenu. Zasadniczym celem tych działań jest doskonalenie procesu decyzyjnego przez wsparcie władz publicznych przy wypełnianiu zadań związanych z ochroną przyrody i zarządzaniem zielenią miejską. Przez objaśnianie istoty ochrony przyrody, wielofunkcyjności (błękitno-)zielonej infrastruktury czy ekonomicznego wymiaru wartości przyrody, możliwe jest wypracowanie takich projektów, które uwzględnią obecny stan ekosystemów i ich potencjał do „dostarczania usług” dla społeczeństwa i różnych grup zawodowych. Znajomość wartości przyrody i „świadczonych przez nią usług”, pozwala na tworzenie zachęt niezbędnych do podejmowania właściwych decyzji, mających na celu zrównoważony rozwój miast w oparciu o efektywne wykorzystanie posiadanych przez nie zasobów.

Projekt pn. *Integrplan – Planowanie partycypacyjne jako droga do integracji różnych grup zawodowych dla czynnej ochrony i zrównoważonego użytkowania przyrody polskich miast*, w ramach którego powstało niniejsze opracowanie, zorientowany jest na przełamywanie bariery informacyjnej i mentalnej dla dostosowania gospodarowania zasobami przyrody miejskiej do wymogów unijnej strategii ochrony przyrody.

Obszar tematyczny niniejszej publikacji został dobrany tak, aby możliwa była odpowiedź na następujące pytania:

- **Czym jest partycypacja w zarządzaniu i gospodarowaniu przyrodą polskich miast i terenów podmiejskich?**
- **Jakie grupy zawodowe powinny być angażowane w proces partycypacji na rzecz poprawy zieleni miejskiej?**
- **Jakie są światowe trendy partycypacji związane ze środowiskiem naturalnym, planowaniem przestrzennym i strategią rozwoju miast?**
- **Jakie są polskie przykłady prowadzonej partycypacji na rzecz ochrony zasobów przyrody?**
- **Jakie są wyzwania, szanse i bariery skutecznej partycypacji różnych grup zawodowych w zarządzaniu i gospodarowaniu przyrodą polskich miast i terenów podmiejskich?**

Niniejsze kompendium zostało opracowane z myślą o różnych grupach zawodowych, które aktywnie uczestniczą w procesie partycypacji społecznej na rzecz zarządzania i gospodarowania zasobami polskich miast i terenów podmiejskich. Opracowanie stanowi podstawę merytoryczną budowania sieci współpracy celem integracji działań wpływających na wysoką jakość zasobów przyrody, w rozumieniu zasad zrównoważonego rozwoju miast. Przedstawiona treść stanowi syntetyczną analizę kompleksowego opracowania na temat wpływu grup docelowych na cenne przyrodniczo tereny miejskie i podmiejskie – szerzej opisaną w **studium specjalistycznym**.

1. ZASADY ZARZĄDZANIA I GOSPODAROWANIA ZASOBAMI PRZYRODY MIĄST I TERENÓW PODMIEJSKICH W ODNIESIENIU DO WPŁYWU RÓŻNYCH ŚRODOWISK I GRUP ZAWODOWYCH

Środowisko przyrodnicze stanowi zbiór elementów warunkujących istnienie człowieka. Racjonalna gospodarka zasobami przyrodniczymi jest wyzwaniem w dobie zachodzących przemian i wymagań rozwojowych. Dotychczasowy rozwój gospodarczy w oparciu o linearny model i promowany konsumpcjonizm zagraża zarówno naturalnym ekosystemom, jak i samemu człowiekowi. Nieodczuwalna staje się zmiana sposobu gospodarowania zasobami przyrodniczymi tak, aby było możliwe złagodzenie lub usunięcie ujemnych skutków uprzemysłowienia i urbanizacji w postaci znacznych różnic między wydolnością środowiska a rozwojem społeczno-gospodarczym. Zjawisko hiperkonsumpcji (rozumianej jako masowe nabywanie dóbr i usług niezwiązanych bezpośrednio z potrzebami) niesie ze sobą potrzebę zagospodarowania większej przestrzeni. Coraz więcej obszarów przekształcanych jest na potrzeby komercyjne i mieszkaniowe, przyczyniając się do zmiany struktury przestrzennej i ograniczenia zasobów przyrody. Brak dostatecznie zielonych terenów w mieście powoduje, że dominującym kolorem przestrzeni miejskiej jest kolor szary. Przebywanie w takiej przestrzeni negatywnie wpływa na komfort życia mieszkańców.

Ekosystem – inaczej system ekologiczny lub układ ekologiczny, 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).

Istotne są zatem działania mające na celu zmianę systemu gospodarowania miejskimi zasobami przyrody w postaci wzbogacania terenów miejskich o elementy zieleni w różnej formie: od parków i skwerów, klinów zieleni, dolin rzecznych, wód powierzchniowych, po rozwiązania zielonych dachów i ścian. Działania te nie tylko mają na celu ochronę przyrody, ale należy je postrzegać jako inwestycje, które przynoszą określoną stopę zwrotu dla nowych wartości i zrównoważonych usług w mieście bezpośrednio podwyższających jakość życia mieszkańców.

Zrównoważony rozwój – rozwój, który zapewnia zaspokojenie potrzeb obecnych pokoleń, nie przekreślając możliwości zaspokojenia potrzeb pokoleń następnych (Raport Brundtland).

Eksploatacja zasobów środowiska określana jest jako gospodarowanie, które nie tylko ma charakter pojęcia ogólnego, ale odnosi się też do poszczególnych elementów przyrodniczych i poszczególnych zasobów środowiska. Skala

Gospodarka o obiegu zamkniętym – zwana też gospodarką cyrkularną, 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 tworzona jest dodatkowa wartość.

zagrożenia wynikającego z ciągłej presji na zasoby przyrodnicze, a w szczególności te o charakterze nieodnawialnym, wymusza podejmowanie decyzji politycznych i tworzenie długoterminowych ram działania. Gospodarowanie zasobami powinno być realizowane z uwzględnieniem zasady zrównoważonego rozwoju, która stanowi podstawę polityki ochrony środowiska i nowych modeli gospodarczych opartych na zrównoważonym rozwoju (ang. *sustainable development*), m.in. model partycypacyjny, gospodarka o obiegu zamkniętym.

Miasta i obszary podmiejskie stanowią swoisty układ ekologiczny, w którym istnieją silne i nierozzerwalne powiązania między zespołem elementów przyrody żywej a ich otoczeniem¹. Istotne znaczenie dla miasta i systemów podmiejskich mają tzw. usługi ekosystemów, które dzielimy na: usługi zaopatrujące, regulujące, kulturowe i siedliskowe. Ekosystem miejski w zależności od

Usługi ekosystemów – to wszelkie korzyści, których środowisko dostarcza społeczeństwu i gospodarce.

uwarunkowań przyrodniczych może pełnić różnorodne funkcje, począwszy od funkcji osadniczej, działalności gospodarczej, komunikacyjnej, obsługi rolnictwa czy rekreacyjnej. Te różnorodne funkcje ujawniają się w przestrzennym zagospodarowaniu miast, są to funkcje: mieszkalna, komunikacyjna, produkcyjna, usługowa, rolnicza i rekreacyjna.

Idea ekosystemów miejskich oparta jest na założeniu, że miasto jest wytworem człowieka i jest dla niego środowiskiem życia, kształtowanym przez władze samorządowe i społeczności lokalne. Prawidłowe funkcjonowanie ekosystemów zależy od stopnia integracji różnych grup interesariuszy, podejmowania przez te grupy decyzji oraz sposobu realizacji działań zmierzających do polepszenia jakości przestrzeni życiowej człowieka w mieście^{2,3}. Tylko taka szeroka formuła partycypacji może przynieść podwójną korzyść, inaczej niż w przypadku odosobnionego działania prowadzonego przez jednostki administracji.

Zarządzanie zasobami przyrody z zachowaniem zasady zrównoważonego rozwoju jest niemożliwe bez aktywnego współdziałania obywateli. Istotna jest dobra komunikacja między poszczególnymi grupami interesariuszy, a także w obrębie każdej grupy. Ekosystemy miejskie funkcjonują prawidłowo tylko wtedy, gdy istnieje ciągły, pełny obieg informacji między administracją różnych szczebli, władzą a innymi interesariuszami, w tym mieszkańcami. Wymaga to edukacji (zwłaszcza w wymiarze praktycznym) poszczególnych grup interesariuszy. Wiedza powinna być budowana w oparciu o szeroki zakres danych dotyczących aspektów ekologicznych, ekonomicznych, społecznych oraz zarządzania miastem.

¹ A. Skalny, M. Markowska, Usługi ekosystemów w przestrzeni miasta. Integracja oczekiwań względem wzrostu gospodarczego i wysokiej jakości przestrzeni przyrodniczej, [w] *Przestrzenny i środowiskowy wymiar zrównoważonego rozwoju terenów zurbanizowanych* (red. L. Trzaska), Główny Instytut Górnictwa, Katowice, 2015

² B. Szulczewska, J. Kaftan (red.), *Kształtowanie systemu przyrodniczego miasta*. Instytut Gospodarki Przestrzennej i Komunalnej, Warszawa, 1996

³ Poradnik TEEB dla miast: usługi ekosystemów w gospodarce miejskiej, Fundacja Sendzimira, Kraków, 2011

Kompromis zawarty między interesariuszami z korzyścią dla przyrody, powinien kończyć się wygraną dla każdej z zaangażowanych stron, ponieważ każda strona jest beneficjentem wspólnego działania.

Interesariusze – osoby, grupy, organizacje mające wpływ na realizację działania/ projektu lub uczestniczący w jego tworzeniu.

Interesariusze to jednostki indywidulane, grupy lub instytucje, których działania zgodne z zasadami zintegrowanego zarządzania zasobami oraz przestrzenią miejską wykraczają poza tradycyjnie rozumianą „branżowość”. Do interesariuszy w sprawach związanych z zarządzaniem zasobami przyrodniczymi należą zawsze decydenci, tj. władza publiczna, a także właściciele nieruchomości, projektanci. Odrębną grupę stanowią interesariusze społeczni, czyli: mieszkańcy, lokalni liderzy, użytkownicy miejsc, organizacje non profit oraz inwestorzy, których dotyczy sprawa zarówno w stanie istniejącym, jak i po przeprowadzeniu zmiany. Inną grupą są instytucje pośrednio związane, jak instytucje badawcze, organizacje itp.

Uwzględnienie w procesach partycypacyjnych szerokiej grupy daje możliwość zorganizowania zespołu osób w celu stworzenia zbiorowych kompetencji i rozwiązania problemu w sposób kompleksowy na płaszczyźnie porozumienia.

Dla określenia grup zawodowych w procesie partycypacji na rzecz poprawy zieleni miejskiej przyjęto następujące założenia:

- miasto jest złożonym, specyficznym ekosystemem, a warunkiem dobrego gospodarowania i skutecznej ochrony zasobów przyrody jest współpraca podmiotów mających znaczący wpływ na przyrodę,
- warunkiem skutecznej współpracy jest wzajemne zrozumienie, oparte na wielostronnym dialogu,
- grupa docelowa skupia przedstawicieli wielu grup zawodowych, ale zmienia się w zależności od typu obszaru zieleni.

W tabeli 1 przedstawiono zidentyfikowane grupy interesariuszy i grupy zawodowe, w oparciu o Opinię Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego⁴.

Zasady zarządzania i gospodarowania zasobami przyrody miast w obowiązującym stanie prawnym określone są w sposób ogólny i zgodnie z Konstytucją RP na zasadzie pomocniczości (wsparcia) władz. Prawo ochrony środowiska gwarantuje dostęp do informacji i konsultacji w procesie inwestycyjnym czy też uchwalania strategicznych dokumentów. Ustawowo proces partycypacyjny w kraju, w odniesieniu do modelowych rozwiązań promowanych przez UE, jest ograniczony i głównie obejmuje kwestie związane z zasięgiem opinii i informowaniem, i nie obliguje władz i decydentów do aktywnego włączania interesariuszy celem inicjowania i konsultowania na etapie wdrażania różnorodnych przedsięwzięć.

⁴ Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie komunikatu Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego oraz Komitetu Regionów „Zielona infrastruktura – zwiększanie kapitału naturalnego Europy” COM (2013) 249 final (2014/C 67/31) (Dz. U. UE C z dnia 6 marca 2014 r.)

Tabela 1. Zidentyfikowane grupy interesariuszy

Grupa interesariuszy	Podgrupy interesariuszy	Grupy zawodowe
Administracja rządowa	Instytucje i podmioty rządowe zarządzanie i ochrona środowiska	Urzędnicy administracji rządowej – Regionalna Dyrekcja Ochrony Środowiska Państwowe Gospodarstwo Wodne Wody Polskie
	Organy nadzoru	Państwowa Inspekcja Ochrony Środowiska Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej Państwowa Inspekcja Sanitarna
Środowisko naukowe	Szkoły wyższe i instytuty	Pracownicy naukowci Inżynierowie Specjaliści
Społeczność lokalna	Mieszkańcy, lokalni przedsiębiorcy, właściciele nieruchomości, akcjonariusze	Edukatory ekologiczni/przyrodniczy Liderzy społeczni Związki zawodowe
Władze lokalne	Samorządy lokalne	Urbaniści i architekci miejscy Specjaliści w zakresie ochrony środowiska/ przyrody/zieleni miejskiej Specjaliści ds. rozwoju miasta specjaliści w zakresie gospodarki wodno-ściekowej Specjaliści w zakresie gospodarki odpadami Specjaliści ds. zarządzania kryzysowego
	Decydenci	Wójt, burmistrz, prezydent Urzędnicy wydający decyzje administracyjne
Kontrahenci, dostawcy	Przedsiębiorstwa gospodarki komunalnej	Specjaliści ds. infrastruktury wodno-kanalizacyjnej Specjaliści ds. gospodarki odpadami Inżynierowie systemów i infrastruktury komunikacyjnej (np. drogi, kolej)
	Dostawcy energii	Specjaliści ds. energetyki
	Internet i media społecznościowe	Dostawcy usług internetowych, programiści Twórcy systemów informacji przestrzennych i baz danych
Media	Prasa, radio, telewizja	Dziennikarze Redaktorzy
Inwestorzy	Inwestorzy	Deweloperzy
	Finansiści	Analitycy
Podmioty gospodarcze	Przedsiębiorstwa sektora przemysłu	Przedsiębiorcy górniczy Przedsiębiorcy tradycyjnych branż przemysłu (spożywcza, budownictwo itd.) Budowlańcy
	Przedsiębiorstwa sektora usług	Projektanci infrastruktury technicznej Architekci Urbaniści Agencje reklamy
Organizacje pozarządowe, organizacje non profit	Organizacje ekologiczne organizacje charytatywne i niedochodowe	Fundacje wspierania inicjatyw lokalnych Agencje Rozwoju i Promocji Partie na rzecz zrównoważonego rozwoju Think tanki
Odbiorcy usług	Mieszkańcy Osoby czasowo przebywające na obszarze miasta Podmioty sektora usług	–

Źródło: opracowanie własne

2. OPIS NAJLEPSZYCH PRAKTYK W ZARZĄDZANIU I GOSPODAROWANIU ZASOBAMI PRZYRODY W MIASTACH I NA TERENACH PODMIEJSKICH

2.1. Przykłady dobrych praktyk z zagranicy dotyczących środowiska naturalnego

Udział zainteresowanych stron w prawidłowo przygotowanych i przeprowadzonych forach dialogu i współpracy ułatwia wypracowanie podejścia, w którym teoria i praktyka razem przyczynią się do wykorzystania w pełni potencjału gospodarczego i przyrodniczego miast⁵. O tego typu podejście, znane już znacznie wcześniej, apelują twórcy największych projektów dotyczących usług ekosystemowych – *Millennium ecosystem assessment*⁶ oraz *The economics of ecosystems and biodiversity*⁷. Istnieje wiele przykładów miast i regionów, gdzie rozwiązania systemowe uwzględniające udział grup społecznych są wdrożone do codziennej praktyki. Umożliwia to nie tylko ochronę i kształtowanie środowiska przyrodniczego w ramach obszarów miejskich, ale pozwala na uwzględnienie rachunku ekonomicznego, w którego skład wchodzi wartość środowiska przyrodniczego w rozwoju miasta. Udział zróżnicowanych środowisk w procesie zarządczym na całym świecie wskazuje, że ich udział zwiększa jakość przestrzeni miejskich, ale i powoduje lepsze zrozumienie oraz większą akceptację dla działań prowadzonych przez podmioty zarządzające.

solarCity – Linz-Pichling (Austria)

W austriackim przykładzie elementem bazowym jest oszczędność zasobów energetycznych przez zróżnicowanie jej źródeł oraz odpowiednie zabiegi architektoniczne przy jednoczesnym kształtowaniu miejscowego krajobrazu. Utworzono ochronne pasy zieleni i mokradeł kształtujących sieć siedlisk przyrodniczych. Uzupełnieniem systemowego podejścia było zrównoważone rozwiązanie gospodarki wodno-ściekowej, w tym wodami opadowymi, wykorzystywanymi do celów gospodarczych. Projektem kierowała interdyscyplinarna grupa robocza, w skład której wchodził przedstawiciele sektora publicznego, biznesu i społeczności lokalnej. Do realizacji przedsięwzięcia zaproszeni zostali ponadto eksperci z dwunastu organizacji non profit, architekci oraz specjaliści z branży energetycznej⁸.

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.

Ogród dla Londynu (Wielka Brytania)

W tym przypadku rola społeczności lokalnej została wyniesiona do jeszcze wyższego poziomu, ponieważ to właśnie mieszkańcy są głównymi i dobrowol-

⁵ C. Martinez, & S. Olander, Stakeholder participation for sustainable property development. *Procedia Economics and Finance*, 21, 2015, s. 57-63

⁶ Assessment, M. E., *Millennium ecosystem assessment. Ecosystems and human wellbeing: a framework for assessment* Washington, DC, Island Press, 2015

⁷ P. Sukhdev, *The economics of ecosystems and biodiversity*. European Communities, 2008

⁸ Strona Gminy Linz: <https://www.linz.at/english/life/3199.asp> (dostęp: 29.01.2018 r.)

nymi wykonawcami działań w projekcie. Rola miasta i spółki wodnej została ograniczona do działań promocyjno-doradczych. Celem przedsięwzięcia było wykorzystanie trzech milionów istniejących ogrodów do budowy zielonej sieci, która z jednej strony umożliwi migrację ptaków, natomiast z drugiej ograniczy negatywne skutki zjawisk pogodowych, tj. susza czy epizody powodziowe. Projekt zakłada, że prywatni właściciele ogrodów w Londynie mogą dobrowolnie przystąpić do programu i zobowiązać się do podjęcia jednej z siedmiu inicjatyw, aby uczynić swój ogród bardziej przyjazny dla dzikich zwierząt i klimatu.

Strefa ochronna w Aalborg (Dania)

Władze miasta Aalborg, przy współpracy z licznymi organizacjami pozarządowymi, naukowcami, studentami z miejscowego uniwersytetu oraz przede wszystkim z mieszkańcami i rolnikami stosującymi nawozy, podjęli się realizacji wspólnego przedsięwzięcia budowy strefy ochronnej. Celem budowy strefy było ograniczenie migracji zanieczyszczeń związanych z użytkowaniem nawozów na pobliskich polach w strefie wokół miasta. Realizacja projektu odbywa się wielotorowo, natomiast główną zaletą jest zaangażowanie szerokiej grupy interesariuszy. Rolnicy na podstawie porozumienia zobowiązali się do ograniczonego stosowania nawozów i środków ochrony roślin. Jednostki miejskie, w tym szpital wraz z organizacjami pozarządowymi, uczestniczą w prowadzeniu monitoringu jakości wody gruntowej, a władze miejskie wynajęły lub kupiły ziemię pod budowę ochronnego pasa zieleni. Naukowcy wraz ze studentami odpowiedzialni są za dostarczanie niezbędnej wiedzy umożliwiającej jak najbardziej efektywną ochronę wód gruntowych⁹.

Las dla Peterborough (Wielka Brytania)

Projekt koordynowany jest przez Radę Miasta Peterborough we współpracy z komisją leśnictwa oraz licznymi organizacjami i instytucjami (Natural England, RSPB, Nene Park Trust, Wildlife Trust). W akcji biorą udział miejscowe szkoły i społeczności, pełniąc rolę edukacyjną, a wolontariusze włączani są do akcji sadzenia drzew. W ramach projektu istnieje możliwość finansowego wsparcia inicjatywy przez przekazanie 15 £ na rzecz zasadzenia drzew, za co wystawiany jest imienny certyfikat „właściciela” drzewa, a jego imię i nazwisko jest odnotowywane na stronie internetowej. Istnieje również możliwość wsparcia akcji przez płatne sms-y¹⁰.

Ochrona działu wód Catskill/Delaware (USA)

Dział wód Catskill/Delaware jest głównym źródłem zaopatrzenia w wodę pitną mieszkańców Nowego Jorku. Z powodu pogarszającego się stanu jakości wód rozważano budowę stacji uzdatniania wody, której koszt wyniósłby ok. 6 mld USD i jej utrzymywanie przez 5 lat, którego koszt wyniósłby ok. 1,5 mld USD. Ostatecznie wybrano rozwiązanie alternatywne, polegające na budowie i realizacji programu poprawy jakości wody, który został wdrożony przez miasto Nowy Jork we współpracy z partnerami, tj. stanowymi i federalnymi agencjami i instytucjami, społecznością lokalną i rolnikami, instytucjami ochrony

⁹ Strona Gminy Aalborg: <https://www.aalborg.dk/english> (dostęp: 30.01.2018 r.)

¹⁰ Strona organizacji PECT: <https://www.pect.org.uk> (dostęp: 30.01.2018 r.)

środowiska oraz instytucjami rolniczymi i ekspertami. Miasto zawarło finalne porozumienie z rolnikami z regionu Catskill/Delaware, którego celem była ochrona działu wód, zapewnienie naturalnego procesu filtracji wody i uniknięcie kosztów instalacji. Miasto zobowiązało się do pokrycia połowy kosztów projektu i wykupienia ponad 140 000 hektarów ziemi. Koszt projektu wyniósł wraz z dziesięcioletnim utrzymaniem ok. 1,5 mld USD¹¹.

NY High Line – Park nad miastem (USA)

Tworzenie sieci zielonej infrastruktury w obrębie miasta nie jest zadaniem łatwym i często wymaga niestandardowego podejścia, a autorem tego typu alternatywnych rozwiązań może być strona społeczna. Przykładem takiej sytuacji jest park, który powstał w miejscu przebiegającej przez miasto nadziemnej linii kolejowej. Po wstrzymaniu kursowania pociągów, nie widząc możliwości wykorzystania istniejącej infrastruktury kolejowej, podjęto decyzje o jej całkowitym demontażu. Działaniom tym sprzeciwiła się organizacja okolicznych mieszkańców, proponując w zamian utworzenie „podniebnego parku”. Grupa mieszkańców miasta mocno zaangażowała się w projekt, dzięki czemu udało się do niego przekonać decydentów. Powstały Park High Line ma ponad 2 km długości i stanowi funkcjonalną przestrzeń publiczną, gdzie wśród zieleni mieszkańcy mogą spacerować, albo siedzieć na ławkach nad zatłoczonymi ulicami Manhattanu. Ponieważ w okolicy nie ma bardzo wysokiej zabudowy mieszkańcy mogą również podziwiać widoki miasta¹².

Opisane powyżej przykłady wskazują, w jaki sposób można chronić środowisko naturalne w ramach przestrzeni miejskiej. Każdy z nich zrealizowany został w inny sposób, łączyła je natomiast kooperacja różnych grup zawodowych, zaangażowanych w proces kształtowania zasad ochrony przyrody i zasobów naturalnych. Forma i zakres zaangażowania różnych grup interesariuszy w opisywanych przypadkach były uzależnione od wielu czynników, w tym od zamożności i świadomości społeczeństwa, aktywności organizacji pozarządowych czy oczekiwań lokalnej społeczności i dostosowywane do nich.

2.2. Przykłady dobrych praktyk dotyczących planowania przestrzennego

Z punktu widzenia gospodarki przestrzennej planowanie oznacza podejmowanie skoordynowanych decyzji dotyczących sposobu zagospodarowania przestrzeni miasta, w tym decyzji o kierunkach zmian tego zagospodarowania, pozwalających na osiągnięcie założonych celów. Dlatego też niezwykle ważny – dla zrównoważonego gospodarowania przestrzenią, w tym terenami zielonymi i zasobami przyrody w mieście, jest udział w procesach planistycznych różnych grup interesariuszy.

Zrównoważone gospodarowanie przestrzenią to sposób kształtowania układów przestrzennych miasta uwzględniający aspekty środowiskowe, społeczne i gospodarcze (w tym finansowe).

Konsultacje społeczne, prowadzone ustawowo, są bardzo często wystarczające dla osiągnięcia zgody na zapisy dokumentów planistycznych, jednak

¹¹ Strona Wydziału Środowiskowego Stanu Nowy Jork: <http://www.dec.ny.gov> (dostęp: 30.01.2018 r.)

¹² Portal Miasta Maniak: <http://miastamaniak.pl/2012/11/18/ny-high-line-park-nad-miastem/> (dostęp: 30.01.2018 r.)

czasem, szczególnie w przypadku kontrowersyjnych zapisów w miejscowym planie zagospodarowania przestrzennego czy innych dokumentach planistycznych, umieszczenie konsultacji na końcu procesu planowania może prowadzić do znacznego wydłużenia czasu opracowywania rozwiązań. Dlatego też, niektóre miasta w Polsce, korzystając z możliwości kształtowania prawa lokalnego, wprowadzają pozaustawowe metody partycypacji. Znacznie więcej dobrych przykładów skutecznego stosowania różnych metod włączania interesariuszy w proces planowania przestrzennego oraz gospodarowania przestrzeniami zielonymi miast można znaleźć poza granicami naszego kraju.

W zależności od celu procesu partycypacyjnego – czy chcemy poznać opinie i argumenty czy wspólnie wypracować konkretne rozwiązania, czy też zweryfikować i ocenić proponowane rozwiązania – można zastosować różnorodne metody i narzędzia partycypacji.

Podstawowe typy narzędzi partycypacji przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Podstawowe typy narzędzi partycypacji

Typy metod	Do czego wykorzystywane najczęściej	Wykorzystywane metody/narzędzia
Warsztaty	Opracowania planu działania, wizji zmiany, wypracowania stanowisk lub konkretnych rozwiązań	Planowanie partycypacyjne, warsztaty konsultacyjne, warsztaty przyszłościowe, aktywne metody pracy
Debaty/diskusje	Poznanie opinii uczestników podczas dyskusji	Debate publiczna, dyskusja reprezentantów grup
Badania	Poznanie opinii respondentów z wykorzystaniem narzędzi badawczych	Metody ilościowe (np. badanie ankietowe, panel obywatelski, kwestionariusze) Metody jakościowe (np. biały wywiad, wywiady fokusowe, indywidualne wywiady pogłębione, spacer badawczy)

Źródło: opracowanie własne

Jednocześnie, w celu odpowiedniego dostosowania metodyki pracy do grupy interesariuszy i rodzaju problemu, powyższe typy metod są najczęściej łączone lub grupowane. Najpowszechniej stosowane narzędzia partycypacji stanowią bowiem połączenie typowych metod podstawowych przedstawionych powyżej.

W tabeli 3 zestawiono wybrane zastosowanie poszczególnych metod partycypacyjnych wykorzystywanych w uspołecznianiu planowania przestrzennego.

Tabela 3. Wybrane metody partycypacyjne wykorzystywane w uspołecznianiu planowania przestrzennego

Metoda/ narzędzie włączania interesariuszy	Przykład zastosowania	Opis zastosowanego narzędzia	Zaangażowane grupy interesariusze
PP GIS – narzędzia partycypacji oparte na systemie informacji geograficznej	Wykorzystanie systemu SeeClickFix.com w mieście New Haven w Connecticut (USA) ¹³ , przez Departament Parków, Rekreacji i Drzew do zbierania, lokalizowania i adresowania zgłoszeń dotyczących awarii infrastruktury i zniszczeń zieleni	Spółeczne narzędzia komunikacji połączonych z systemem zarządzania miastem – np. FixMyStreet.com (UK), SeeClickFix.com (USA). Interesariusz wskazuje na mapie miejsce, gdzie wystąpił problem, pokrótce go opisując, ewentualnie dołączając zdjęcie ilustrujące aktualną sytuację. Każde zgłoszenie jest rejestrowane w systemie, a informacja o nim przekazywana bezpośrednio do instytucji publicznych odpowiedzialnych za daną kwestię.	Mieszkańcy, urzędnicy administracji rządowej, administratorzy budynków; specjaliści: architekci, biolodzy; planiści przestrzenni
Wykorzystanie programów komputerowych, np. gier partycypacyjnych	Konsultacje planu zagospodarowania przestrzennego i rozwoju Chinatown – chińskiej dzielnicy Bostonu (USA)	„Participatory Chinatown” – gra internetowa poświęcona planowaniu przestrzennemu. Gracze wcielali się w fikcyjną postać i wykonywali jedną z trzech misji: mogli znaleźć pracę, miejsce do życia lub miejsce do spotkań towarzyskich. W pierwszej części gry gracze przejmowali rolę wirtualnych postaci, natomiast w drugiej części – działali jako oni sami i byli proszeni o ustalenie priorytetowych wartości dla procesu planowania. Komentarze i decyzje graczy były udostępniane decydentom, aby pomóc w rozwoju miasta i wprowadzaniu niezbędnych zmianach w gospodarowaniu przestrzenią i zasobami zieleni w dzielnicy.	Głównym adresatem była młodzież szkolna; pozostali interesariusze: mieszkańcy, urzędnicy administracji rządowej, administratorzy budynków; specjaliści: architekci
Spotkania konsultacyjne	Utworzenie publicznego parku Acque Chiare w Rosta Nuova (Reggio Emilia, Włochy).	Dwie fazy spotkań konsultacyjnych: 1) zbieranie sugestii interesariuszy dotyczących głównych zastosowań parku oraz identyfikacja podmiotów, które powinny zaangażować się w zarządzanie konkretnymi aspektami i w rozwiązanie poszczególnych problemów (dobrowolne uczestnictwo), 2) kontynuacja dyskusji – weryfikacja opracowanych koncepcji i planów, a także omówienie dotychczas nierozwiązanych kwestii oraz promowanie koncepcji wspólnej odpowiedzialności za powstający park oraz informowanie o lokalnym zarządzaniu i działaniach bieżących (selekcja interesariuszy).	Mieszkańcy danego obszaru, przedstawiciele organizacji pozarządowych, organizacji ekologicznych oraz wybranych grup zawodowych – jak architektów krajobrazu, administratorów pobliskich nieruchomości czy policjantów
Planowanie partycypacyjne, w tym spotkania konsultacyjne i ankieta publiczna	Zagospodarowanie przestrzeni wokół drogi szybkiego ruchu w Aulnay-sous-Bois (Francja)	Proces składał się z dwóch etapów konsultacji, które zostały poprzedzone kilkunastoma rozmowami z interesariuszami, mającymi na celu określenie stanowiska interesariuszy względem planowanych konsultacji oraz względem przyszłości danego obszaru. Etap I: Opracowano analizy środowiskowe i wstępne propozycje zagospodarowania przestrzeni, które zaprezentowano graficznie, w sposób czytelny i nietechniczny. Projekty te przez kilka miesięcy były konsultowane podczas spotkań. Ponadto zorganizowano wystawy projektów zagospodarowania przestrzeni. Etap II: W wyniku konsultacji opracowano dodatkowe koncepcje, które przedstawiono podczas spotkań konsultacyjnych adresowanych do konkretnych grup zawodowych. W wyniku tych spotkań dopracowano koncepcje, które później poddano ankiecie publicznej. Efektem jest plan zagospodarowania przestrzeni.	Mieszkańcy, przedsiębiorcy, inżynierowie, architekci, administratorzy nieruchomości
Planowanie partycypacyjne	Studium zagospodarowania przestrzeni miejskiej w centrum Halifaksu (Kanada)	Przeprowadzono szeroko zakrojone konsultacje społeczne, które obejmowały 130 prezentacji oraz cztery fora publiczne. Regularnie opracowywano i upubliczniano raporty z procesu angażowania interesariuszy, przedstawiające dokumentację i wnioski z poszczególnych spotkań, warsztatów oraz innych zastosowanych metod zarządzania partycypacyjnego.	Mieszkańcy, eksperci, towarzystwa opieki nad zabytkami, przedsiębiorcy, właściciele i administratorzy nieruchomości, deweloperzy, organizacje społeczne i inne.

Źródło: opracowanie własne

¹³ Miasto jest częścią obszaru metropolitalnego miasta Nowy Jork

2.3. Dobre praktyki zagraniczne dotyczące partycypacyjnego zarządzania publicznego

W rozwoju demokracji lokalnej istotną rolę odgrywa partnerstwo i partycypacja społeczna oraz uwzględnianie głosów interesariuszy. Partycypacyjne zarządzanie publiczne stanowi obecnie jedną z kluczowych form zarządzania w administracji rządowej i samorządowej¹⁴. Prowadzi do przekształcenia funkcji kierowniczej samorządów lokalnych w funkcję koordynacyjną i kierującą w różnych sferach życia społeczności lokalnej, w tym zwłaszcza strategicznego zarządzania rozwojem. Programowanie rozwoju gminy na poziomie strategicznym jest zatem coraz częściej procesem głęboko uspołecznionym, angażującym szerokie grono interesariuszy – nie tylko mieszkańców, ale i przedstawiciele sektora gospodarczego, organizacji społecznych, instytucji naukowych i innych. Uspołecznianie procesów zarządzania jednostką samorządu terytorialnego dotyczy szeregu sfer, w tym również planowania przestrzennego i gospodarowania miejskimi zasobami przyrody.

Rozwój lokalny – proces pozytywnych przemian o charakterze ilościowym i jakościowym, mający przełożenie na poziom życia społeczności lokalnej i życia gospodarczego, tj. w warunkach funkcjonowania podmiotów, uwzględniający potrzeby, priorytety i preferencje oraz uznawane systemy wartości mieszkańców i przedsiębiorców.

Rozwiązania ustrojowo-prawne, regulujące proces partycypacji społecznej w zarządzaniu jednostką samorządu terytorialnego, przewidują szereg instrumentów umożliwiających aktywną partycypację obywatelską. Z uwagi na poziom komunikacji z obywatelami i ich wkład w zarządzanie gminą można podzielić te instrumenty na: jednostronne, ze sprzężeniem zwrotnym oraz partycypacji zaangażowanej.

Instrumenty jednostronne służą przede wszystkim dostarczaniu mieszkańcom informacji na temat kierunków polityki lokalnej oraz o podjętych decyzjach, mających istotny wpływ na rozwój gminy. W zbiorze tym można wyróżnić przede wszystkim: stronę internetową, Biuletyn Informacji Publicznej, tradycyjne tablice i słupy ogłoszeniowe, ogłoszenia zamieszczane w prasie, mediach czy czytane „z ambony”, publikacje prasowe, promocyjne, książkowe.

Instrumenty ze sprzężeniem zwrotnym z kolei mają na celu uzyskanie informacji zwrotnej od obywateli, w szczególności ich opinii na temat kwestii ważnych dla rozwoju lokalnego. Wśród takich form współdziałania władzy lokalnej z obywatelami można wymienić m.in. prawo dostępu do informacji publicznej o działalności organów władzy publicznej oraz osób pełniących funkcje publiczne oraz prawo do informacji o stanie i ochronie środowiska, prawo składania wniosków i skarg; spotkania władz samorządowych z mieszkańcami; spotkania z władzami samorządowymi w sprawach indywidualnych; oficjalne lokalne fora internetowe; wybory i referenda.

Zasięg instrumentów partycypacji zaangażowanej przełamuje tradycyjne modele podejmowania decyzji i partycypacji publicznej w administracji.

¹⁴ E. Jastrzębska, P. Legutko-Wielgus, Partycypacja w obszarach funkcjonalnych (przykład Metropolii Poznań), [w:] Problemy zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego, red. B. Banachowicz, K. Wojtaszczyk, M. Żak-Skwierczyńska, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2015

Instrumenty te ukierunkowane są na budowanie trwałych i partnerskich relacji. Do instrumentów w tej grupie można zaliczyć: prawo składania petycji; konsultacje społeczne, których wyniki są wskazówką lub pomocą przy podejmowaniu decyzji; budżet obywatelski (partycypacyjny), który jest szczególną formą konsultacji społecznych w zakresie realizacji części wydatków gminy; współpraca z organizacjami pozarządowymi i innymi uprawnionymi podmiotami; inicjatywy uchwałodawcze dla mieszkańców i stowarzyszeń, tworzenie zespołów doradczych, konsultacyjnych i inicjatywnych; obecność w mediach społecznościowych dla utrzymania kontaktu z mieszkańcami; debaty publiczne, np. w sprawach określonych przepisami ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym i projekcie miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego.

Poniżej przedstawiono wybrane przykłady dobrych praktyk zagranicznych, gdzie wykorzystano w szerokim zakresie wymienione instrumenty partycypacyjnego zarządzania publicznego, w tym budżet obywatelski.

Konsultacje Strategii Rdzeniowej w Richmondshire (Wielka Brytania)¹⁵

Władze Richmondshire, przystępując w 2009 r. do opracowania strategii postanowiły w jak największym stopniu włączyć lokalną społeczność w opracowanie Strategii Rdzeniowej, mimo że dysponowały niewielką grupą urzędników mogących pracować nad organizacją przedsięwzięcia bez angażowania mieszkańców. Proces tworzenia Strategii Rdzeniowej podzielono na dwie zasadnicze części:

- wstępną diagnozę społeczną, której celem było poznanie opinii mieszkańców i przedsiębiorców na temat życia i pracy w Richmondshire, ich potrzeb i obaw,
- zebranie opinii na konkretne tematy wskazane przez urząd i konsultowanie kolejnych wersji dokumentu.

Na każdym etapie wszystkie dokumenty były dostępne na stronie www.richmondshire.gov.uk, tworzono też wersje dla osób niewidzących. Tworzenie Strategii Rdzeniowej rozpoczęto od przygotowania Deklaracji o Zaangażowaniu Społeczności, w której przedstawiono cele konsultacji i podstawowe informacje na temat planowanego do opracowania dokumentu. Na podstawie przeprowadzonej analizy, mającej na celu zapewnienie zaangażowania mieszkańców w prace nad Strategią Rdzeniową, wybrano metody dopasowane do grup docelowych. Dla zachęcenia do udziału w konsultacjach posłużono się takimi rozwiązaniami, jak:

- prowokacyjne plakaty,
- wizyty w szkołach podstawowych, wizyty Lokalnej Rady Młodzieżowej w szkołach dla starszych dzieci, gdzie przeprowadzono warsztaty, wywiady grupowe oraz konkursy z nagrodami,
- „szybkie” ankiety – kwestionariusze w formie pocztówek, które zawierały zestaw pięciu pytań lub były puste, aby mieszkańcy wpisywali swoje uwagi,

¹⁵ Pełen opis studium przypadku znajduje się na stronie: <http://partycypacjaobywatelska.pl/strefa-wiedzy/przyklady-dzialan/konsultacje-dokumentow/konsultacje-strategii-rdzeniowej-w-richmondshire-wielka-brytania/#opis>

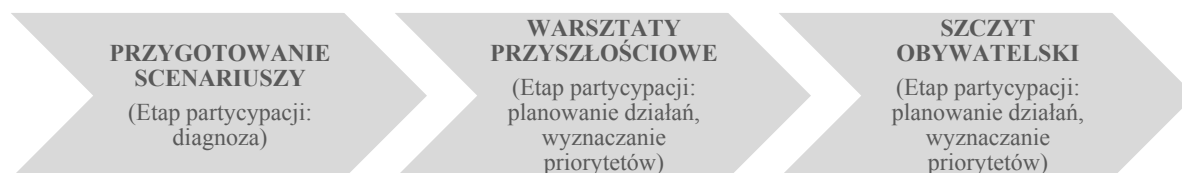
- strona internetowa www.planourfuture.co.uk/ i blog <http://planourfuture.blogspot.com/>, których celem było udostępnianie informacji o bieżących wydarzeniach i archiwizowanie zebranych opinii i wniosków,
- sonda telefoniczna z wykorzystaniem urzędowego telefonicznego centrum obsługi klientów,
- konkurs fotograficzny na najlepszy widok w okolicy,
- mobilne reklamy – billboardy informujące o konsultacjach pod hasłem „Zaplanuj naszą przyszłość”, zamontowane na przyczepach samochodów objeżdżających hrabstwo Richmondshire.

Nie rezygnowano również z bezpośredniego kontaktu z mieszkańcami – wizyty w domach, instytucjach opieki, nawiązywanie kontaktów z organizacjami pozarządowymi, lokalnymi przedsiębiorcami czy parafiami. Mieszkańców Richmondshire pytano przede wszystkim o ich najbliższe otoczenie, nie mniej jednak przyjmowano także wypowiedzi na inne tematy dotyczące pozostałych obszarów. W ramach partnerstwa lokalnego odbywały się spotkania warsztatowe na temat lokalnych potrzeb i wizji rozwoju. Ostatecznie w diagnozowaniu aktywnie uczestniczyło blisko 1200 osób.

W lutym 2011 r. opublikowano pierwszą *Local Strategy Statement*. Konsultacje tego dokumentu odbywały się jeszcze w lutym i marcu 2011 r. Głównym rezultatem procesu było stworzenie strategii akceptowanej przez społeczność lokalną, a także przez zewnętrznych kontrolerów. Częste, regularne i ciekawe spotkania sprawiały, że uczestnicy stopniowo coraz bardziej włączali się w proces. Porzucono formalny, techniczny język, tworząc system dostępnych usług odpowiadających potrzebom mieszkańców. Przeprowadzony proces partycypacji wpłynął na poprawę wizerunku władz lokalnych wśród mieszkańców i przedstawicieli lokalnego biznesu. Poprawiła się komunikacja i koordynacja działań władz samorządowych.

Miejski Plan Adaptacji do zmian klimatycznych w Kalundborgu (Dania)¹⁶

W Kalundborg działania związane z przygotowaniem do globalnych zmian klimatycznych przeprowadzono w sposób partycypacyjny, a wynikiem był Miejski Plan Adaptacji. Proces przebiegał w latach 2009–2012 według schematu przedstawionego na rysunku 1.



Rysunek 1. Schemat prac przy opracowywaniu Miejskiego Planu Adaptacji

Źródło: Strona projektu: <http://www.baltcica.org/casestudies/kalundborg.html> (dostęp: 22.01.2018 r.)

Prace rozpoczęto od opracowania trzech alternatywnych scenariuszy, które bazowały na prognozach klimatycznych i geologicznych¹⁷. W scenariuszach

¹⁶ Opracowano na podstawie: <http://www.baltcica.org/casestudies/kalundborg.html> (dostęp: 22.01.2018 r.)

¹⁷ Wykorzystano dane IPCC – agencji klimatycznej ONZ – DBT i GEUS

tych przedstawiono wygląd Kalundborga w 2091 r.¹⁸ w zależności od przyjętej przez mieszkańców strategii. Scenariusze te to: „poczekamy, zobaczymy”, zachowanie *status quo*, adaptacja.

Dla opracowanych scenariuszy rozwoju Kalundborga zorganizowano i przeprowadzono dwudniowe warsztaty. Do udziału w nich zaproszono 25 osób reprezentujących lokalne grupy interesów: polityków, urzędników lokalnych i regionalnych, rolników, stowarzyszenie właścicieli domów, organizacje ekologiczne i przyrodnicze, władze portu w Kalundborgu, młodzież licealną, organizacje turystyczne i biznesowe, dostawców wody (wodociągi), stowarzyszenie tam i pomp oraz towarzystwo archeologiczne. Przed spotkaniem wszystkim uczestnikom dostarczono materiały omawiające problem, a traktujące o wymyślonych wydarzeniach w gminie Kalundborg w latach 2090–2091, będących wynikiem podniesienia poziomu wód i gorszych warunków pogodowych (zalania, sztormy, zniszczone drogi itp.).

Warsztaty przyszłościowe zorganizowane przez władze gminy przebiegały w trzech etapach: krytyka, wizja, konkretyzacja. Podczas warsztatów wypracowano cztery różne propozycje konkretnych rozwiązań. Warsztaty stanowiły wstęp do najważniejszego punktu całego procesu: jednodniowego szczytu obywatelskiego, w którym wzięło udział 350 losowo wybranych mieszkańców gminy i miasta Kalundborg. Szczyt zorganizowano w oparciu o formułę stolików i rund tematycznych. Wszyscy uczestnicy otrzymali wypracowany wcześniej materiał. Każda runda trwała około godziny i przebiegała według identycznego planu:

- przedstawienie tematu danej rundy i pytania uczestników,
- dyskusja przy stolikach, wspomagana przez moderatorów,
- głosowanie,
- przedstawienie wyników.

Przeprowadzono sześć tur głosowań, każdą poprzedziło słowo wprowadzające. Uczestnikom dano też czas na przedyskutowanie omawianych zagadnień. Zakres tematyczny głosowań i wyniki omówiono w raporcie z projektu¹⁹. Profesjonalnie zorganizowana debata, dotycząca trudnych i abstrakcyjnych wydawałoby się tematów, przyciągnęła obywateli i skutecznie zaangażowała ich w dialog dotyczący przyszłości samorządu i tworzenia polityk publicznych.

Budżet partycypacyjny w Recife w Brazylii^{20,21}

Budżet partycypacyjny (BP) w Recife jest realizowany obecnie co roku. Sam proces jest stosunkowo długotrwały i skomplikowany. BP jest organizowane i przeprowadzane przez władze miejskie Recife. Obecnie w urzędzie miasta pracuje jedna osoba odpowiedzialna wyłącznie za koordynację całego projektu.

¹⁸ Strona fundacji: <http://www.tekno.dk/subpage.php3?article=1742&language=uk&category=11&topic=kategori11> (dostęp: 22.01.2018 r.)

¹⁹ Strona projektu: http://www.baltcica.org/casestudies/images/kalundborg_political_process.pdf (dostęp: 22.01.2018 r.)

²⁰ S. Barański, Budżet partycypacyjny w Recife w Brazylii. Przykład ciekawej praktyki, Warszawa, 2011

²¹ M. Carmo Braga, S. H. F. Braga, Gestão democrática no Recife: o uso do Orçamento Participativo como parâmetro de análise, “Revista Eletrônica da Faculdade de Ciências Humanas”, grudzień 2008, s. 37-54

BP skierowany jest przede wszystkim do lokalnych społeczności Recife. Procesy konsultacji odbywają się równocześnie na dwóch poziomach – mieszkańców, którzy rozmawiają i współdecydują w sprawach rozwoju poszczególnych dzielnic i konkretnych grup społecznych (m.in. afrobrazylizycków i młodzieży) na temat ich specyficznych potrzeb. W programie może wziąć udział każdy mieszkaniec. Od stycznia do marca każdego roku, na podstawie doświadczeń uczestników BP z ubiegłych lat, organizatorzy ustalają szczegółowe metody realizowania programu. Na przełomie kwietnia i maja mieszkańcy mają szansę sami zorganizować się w minimum 10-osobowe grupy i na przygotowanych przez miasto formularzach zaproponować dwa konkretne projekty, które według nich powinny być realizowane w ich dzielnicach. W kolejnej fazie programu mieszkańcy każdej dzielnicy mogą wziąć udział w forach dzielnicowych, gdzie rozmawia się o problemach dzielnicy. Członkowie forów dzielnicowych debatuje również nad wcześniej zgłoszonymi propozycjami i wybierają 10 najlepszych inwestycji i delegatów dzielnicy, którzy w kolejnej fazie będą zabiegać o realizację wybranych projektów. Protokoły z głosowania na projekty i na delegatów są publikowane na stronie internetowej BP. Nieobecni na forach mogą oddać głos elektronicznie na jeden z 10 wskazanych projektów. W sierpniu odbywa się spotkanie wszystkich delegatów dzielnicowych, którzy ze swego grona wybierają członków około miejskiej Rady Budżetu Partycypacyjnego. Członkowie Rady mają za zadanie zabiegać o interesy społeczności lokalnej. Dodatkowo, w ramach programu BP, mieszkańcy Recife mogą brać udział w osobnych dyskusjach na temat problemów i koniecznych inwestycji dla miasta w konkretnych obszarach, m.in. ochrony środowiska. Przebieg forów dzielnicowych oraz forów tematycznych odbywa się wedle spisanych i narzuconych przez organizatorów procedur. Rada Budżetu Partycypacyjnego zbiera się przynajmniej dwa razy w miesiącu. Jej obrady są otwarte dla wszystkich mieszkańców, którzy wedle określonych reguł mogą także zabierać głos w trakcie zebrania. Członkowie Rady, wybrani podczas forów regionalnych i forów tematycznych, mogą głosować podczas obrad. Zadaniem Rady jest opracowanie rocznego planu inwestycyjnego w Recife w zakresie rozwoju poszczególnych dzielnic i rozwiązywania konkretnych problemów omawianych podczas forów tematycznych.

Budżet partycypacyjny, inaczej budżet obywatelski, jest procesem, w którym każdy mieszkaniec gminy decyduje o tym, w jaki sposób wydawać część budżetu publicznego.

W zarządzaniu rozwojem lokalnym niezmiernie ważne jest współdziałanie władz z różnymi środowiskami lokalnymi (grupami zawodowymi) i partnerami z otoczenia gminy. Najistotniejsze w całym procesie jest otwarcie się władz lokalnych na samych mieszkańców oraz ich formalne i nieformalne zrzeczenia. Niska ocena znaczenia partycypacji społecznej w procesach decyzyjnych i niechęć do jej aktywizowania ze strony samych władz lokalnych stanowi słabe ogniwo zarządzania gminą w ogóle. Wprowadzenie mechanizmów, które preferowałyby decentralizację procesów decyzyjno-zarządczych w administracji, jest kluczowe dla zrównoważonego zarządzania różnymi sferami funkcjonowania gmin.

3. DIAGNOZA STANU ROZWIĄZAŃ ORGANIZACYJNYCH I PARTYCYPACJI W ZARZĄDZANIU I GOSPODAROWANIU PRZYRODĄ POLSKICH MIAST I TERENÓW PODMIEJSKICH

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 odpowiednich umiejętności w tym zakresie.

Tworząc kryteria wyboru inicjatyw w zakresie partycypacji społecznej w zarządzaniu/gospodarowaniu przyrodą polskich miast i terenów podmiejskich, uwzględniono następujące kryteria: przedsięwzięcia 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 zestawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Wybrane przykłady inicjatyw w zakresie partycypacji społecznej w zarządzaniu/gospodarowaniu przyrodą polskich miast i terenów podmiejskich

Lp.	Miejsce	Czego dotyczyły konsultacje?	Zastosowane techniki i narzędzia
1	Kraków	Strategia „Kierunki rozwoju i zarządzania terenami zieleni w Krakowie na lata 2017–2030” ^{22,23,24,25,26}	Metoda partycypacyjno-ekspercka: - trzyetapowy cykl konsultacji społecznych; - opracowanie dokumentu przez Zespół Roboczy na Wydziale Kształtowania Środowiska przy współudziale innych wydziałów i jednostek organizacyjnych Urzędu Miasta Krakowa właściwych merytorycznie – w ramach powołanego w Urzędzie Miasta Krakowa Zespołu Zadaniowego; - współpraca podczas opracowywania strategii w ramach Zespołu Ekspertów, którzy reprezentowali grupy interesariuszy o różnych specjalnościach: architektura krajobrazu, dendrologia i ogrodnictwo, ochrona przyrody, ekohydrologia oraz komunikacja społeczna i zrównoważony rozwój; - 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 i rozpatrywanie zgłoszeń pisemnych od mieszkańców; - wdrożenie serwisu internetowego www.dialoguj.pl , który 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 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” ^{27,28}	Warsztaty Charrette: - Narzędzie planistyczne i projektowe w formie kilkudniowych sesji, podczas których przedstawiciele samorządu i administracji, naukowcy, deweloperzy, mieszkańcy, właściciele terenów i inni zainteresowani, wspólnie z projektantami opracowują i weryfikują rozwiązania prowadzące do określenia całościowej wizji urbanistycznej.
3	Warszawa	Koncepcja zagospodarowania Pola Mokotowskiego ^{29,30}	Cykl konsultacji społecznych obejmował trzy etapy: - I etap: badania w celu rozpoznania form użytkowania parku, które zostały przeprowadzone pod kierownictwem psychologów środowiskowych. Badania zostały przeprowadzone przy pomocy map ewaluacyjnych, wywiadu kwestionariuszowego oraz polegały na obserwacjach zachowań w celu wykonania mapy użytkowania. - II etap: przeprowadzony przez Pracownię Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia” w formie trzech warsztatów z użytkownikami parku i dwukrotnie zorganizowanych terenowych punktów konsultacyjnych, w efekcie sformułowano oczekiwania i pomysły na usprawnienie funkcjonowania parku. - III etap: 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” ³¹ ; w warsztatach uczestniczyli naukowcy, działacze społeczni, projektanci z różnych specjalizacji, mieszkańcy i użytkownicy parku. 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).

²² Kierunki rozwoju i zarządzania terenami zieleni w Krakowie na lata 2017–2030, Wydział Kształtowania, Kraków, 5.04.2017 r.

²³ Miejskie Centrum Dialogu Kraków: www.dialoguj.pl (dostęp: 8.01.2018 r.)

²⁴ Zarząd Zieleni Miejskiej w Krakowie: www.zzm.krakow.pl (dostęp: 8.01.2018 r.)

²⁵ Miejskie Centrum Dialogu Kraków: <https://dialogspoleczny.krakow.pl/wp-content/uploads/2017/05/Broszura-Kierunki-Rozwoju-Teren%3%b3w-Zielonych-2017.pdf> (dostęp: 8.01.2018 r.)

²⁶ Jak dialoguje Kraków? Przewodnik po dialogu społecznym: <https://dialogspoleczny.krakow.pl/dobre-praktyki-i-ciekawe-publicacje/> (dostęp: 8.01.2018 r.)

²⁷ Pracownia projektowa Mycielski Architecture & Urbanism – MAU: <http://mau.com.pl/projekty/eko-miasteczko-siewierz-pl/> (dostęp: 8.01.2018 r.)

²⁸ A. Gieroszka, M. Markowska, 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

²⁹ 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 r.)

³⁰ Portal Miasta Stołecznego Warszawa – konsultacje: <https://konsultacje.um.warszawa.pl> (dostęp: 8.01.2018 r.)

³¹ Jakie Pole Mokotowskie? Master Plan Pole Mokotowskie – Koncepcja Rozwoju, Warsztaty Charrette. Raport, Lipiec 2016

Lp.	Miejsce	Czego dotyczyły konsultacje?	Zastosowane techniki i narzędzia
			Zorganizowano kącik 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.
4	Lublin	„Zielony Budżet Lublin” ³²	<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 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 ^{33,34}	<ul style="list-style-type: none"> - Konsultacje społeczne rozpoczęto na etapie zgłaszania pomysłów zagospodarowania terenu. W celu sformułowania specyfikacji do konkursu na projekt parku wykorzystano ankiety zawierające pytania o aktualny sposób korzystania z przestrzeni nad jeziorem Balaton oraz część dotyczącą oczekiwań/wyobrażeń dotyczących zagospodarowania tego miejsca. Kwestionariusz zawierał również pytania otwarte, aby każda opinia mogła zostać wyrażona w ankiecie. Ankiety rozprowadzono wśród mieszkańców z wykorzystaniem trzech metod dystrybucji: 1) interaktywnego formularza na stronie internetowej Urzędu Dzielnicy Praga-Południe, 2) przesłania do spółdzielni i wspólnot mieszkaniowych, których budynki znajdują się w bezpośrednim sąsiedztwie planowanego parku, 3) rozdawania podczas imprezy plenerowej zorganizowanej na obszarze przyszłego parku, która zgromadziła wielu mieszkańców. - 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 obejrzyć 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 Gdańsk Racibórz Poznań	Serwis „NaprawmyTo!” ³⁵ Mapa Porządku w Gdańsku ³⁶ ESIM – Elektroniczny System Informacji Miejskiej ³⁷ Interwencje w Poznaniu ³⁸	<p>Partycypacyjne systemy informacji geograficznej³⁹:</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.
7	Obszar Natura 2000 Dolinki Jurajskie	„Wspólne Zarządzanie Przyrodą” dotyczące usprawnienia partycypacji lokalnych społeczności w zarządzaniu obszarem Natura 2000 Dolinki Jurajskie ^{40,41}	<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 poprzez aplikacje internetowe; - informacje o zaznaczeniach na mapie można zbierać w trakcie warsztatów mapowania lub przez geoankiety.

Źródło: opracowanie własne

³² Portal Miasta Lublin: <https://lublin.eu/mieszkanicy/partycypacja/zielony-budzet-obywatelski/informacje-ogolne/> (dostęp: 8.01.2018 r.)

³³ Baza dobrych praktyk partycypacji: <http://partycypacja.fise.org.pl/x/760749> (dostęp: 10.01.2018 r.)

³⁴ K. Pawłowska, Partycypacja społeczna w podejmowaniu decyzji dotyczących przyrody w mieście, *Zrównoważony Rozwój – Zastosowania*, nr 3, 2012

³⁵ Portal NaprawmyTo!: <http://naprawmyto.pl/home> (dostęp: 12.01.2018 r.)

³⁶ Gdańska Mapa Porządku: <http://mapa.gdansk.gda.pl/mp/app/index> (dostęp: 12.01.2018 r.)

³⁷ Portal Miasta Racibórz: https://www.raciborz.pl/dla_mieszkanow/ESIM (dostęp: 12.01.2018 r.)

³⁸ Urząd Miasta Poznań: https://www.um.poznan.pl/mim/forms/sm_zgloszenia.html (dostęp: 12.01.2018 r.)

³⁹ M. Czepkiewicz, Systemy informacji geograficznej w partycypacyjnym zarządzaniu przyrodą w mieście. *Zrównoważony Rozwój – Zastosowania*, nr 4, 2013

⁴⁰ A. Dubel (red.), *Partycypacyjne mapowanie terenów chronionych na obszarze Natura 2000 Dolinki Jurajskie PLH120005 Wspólne Zarządzanie Przyrodą*, Kraków, 2016

⁴¹ Centrum Rozwiązań Systemowych: <https://crs.org.pl/projekty/wspolne-zarzadzanie-przyroda/> (dostęp: 12.01.2018 r.)

Przywołane przykłady polskich doświadczeń 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 społeczności, przez właściwe rozpoznanie ich potrzeb, z równoczesnym poszanowaniem wartości przyrodniczych i usług ekosystemowych, jakich „dostarcza” otaczająca przyroda. Partycypacja pomaga także budować kapitał społeczny i zaufanie do administracji publicznej i 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.

Identyfikacja problemów związanych ze współpracą między grupami zawodowymi w celu wdrożenia systemowych rozwiązań ochrony i zarządzania zasobami przyrody

Realizacja działań na płaszczyźnie wdrażania systemowych rozwiązań ochrony i zarządzania zasobami przyrody to dążenie do współpracy między wieloma grupami zawodowymi, którymi mogą być np. administracja rządowa i samorządowa ds. ochrony środowiska/przyrody, urbaniści, specjaliści w zakresie: ochrony środowiska, gospodarki energetycznej (np. audytorzy), gospodarki wodno-ściekowej (np. hydrotechnicy), gospodarki odpadami, a także przedsiębiorcy i mieszkańcy.

W ramach realizacji różnych przedsięwzięć dochodzi do interakcji między wymienionymi grupami zawodowymi. Ze względu na fakt, że każdej z nich przyświecają inne cele, wielokrotnie dochodzi do powstawania problemów związanych ze współpracą między tymi grupami.

Analiza literatury przedmiotu^{42,43,44,45} pozwoliła na zidentyfikowanie następujących grup problemów związanych z wdrażaniem systemowych rozwiązań ochrony i zarządzania zasobami przyrody:

- problemów natury prawnej,
- problemów natury organizacyjno-zarządczej,
- problemów natury informacyjnej,
- problemów dotyczących współpracy.

Problemami o najwyższej randze są kwestie natury prawnej. Wśród nich można wyróżnić:

- dużą ogólnikowość obowiązujących aktów prawnych (np. zarządzenia prezydenta RP, dokumenty strategiczne, lokalne programy ochrony środowiska, studia uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego),

⁴² K. Biejat, Zarządzanie oraz ochrona zieleni w polskich miastach, Fundacja Sendzimira, Warszawa, 2017

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

⁴⁴ B. Koźuch, C. Kochalski, Strategiczne zarządzanie miastem w teorii i praktyce Urzędu Miasta Poznania, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, 2011

⁴⁵ L. Trzaski (red), Przestrzenny i środowiskowy wymiar zrównoważonego rozwoju terenów zurbanizowanych, Monografia w ramach Akademii Zrównoważonego Rozwoju Terenów Zurbanizowanych, Główny Instytut Górnictwa, Katowice, 2015

- różne podejście do tych samych zagadnień, tzn. opracowywanie wewnętrznych uchwalonych przez prezydentów miast procedur i tworzenie procedury na poziomie poszczególnych jednostek zarządzających, które stają się ich wewnętrznymi standardami,
- brak modelowych procedur postępowania,
- brak wzorów dokumentów i interpretacji prawnych związanych z ww. zagadnieniami.

Kolejnymi problemami są kwestie organizacyjno-zarządcze. Do komplikacji w podejmowaniu działań mogą przyczynić się:

- brak jasno nakreślonych kierunków działań,
- brak przyjętych i zaakceptowanych systemów zarządzania zasobami przyrody miasta (scentralizowany lub zdecentralizowany) i określonych sposobów zarządzania zielenią w mieście (np. czy zadania powinny być wykonywane przez pracowników Zakładu Zieleni Miejskiej czy delegowane do firm zewnętrznych),
- brak modelowych rozwiązań z zakresu ochrony zieleni w procesie inwestycyjnym, uwzględniających skuteczne sposoby włączania inwestorów publicznych, a także prywatnych w czynną ochronę zieleni w procesach inwestycyjnych.

Zaleca się, aby organizacja działań w zakresie zagospodarowania cennych przyrodniczo terenów opierała się na partycypacyjnym wypracowaniu standardów postępowania z zielenią w procesach inwestycyjnych realizowanych w ramach zamówień publicznych, a także poszukiwaniu alternatywnych form finansowania rozwoju zieleni.

Następną grupą problemów są kwestie komunikacyjne, w ramach których można wyszczególnić m.in.

- brak w poszczególnych miastach wypracowanych metod i narzędzi porozumiewania się,
- zła jakość komunikacji między różnymi grupami zawodowymi lub w niektórych przypadkach nawet jej brak,
- brak efektywnie wykorzystywanych platform umożliwiających dialog między poszczególnymi interesariuszami,
- brak bazy danych pozwalającej na łatwe i szybkie scharakteryzowanie dostępnych terenów zieleni w mieście,
- brak w poszczególnych miastach płaszczyzn wymiany wiedzy i informacji w zakresie zarządzania i ochrony zieleni.

W związku z powyższym zaleca się zwiększenie praktycznych umiejętności komunikowania się i współpracy przedstawicieli różnych grup zawodowych w przedsięwzięciach na rzecz zachowania, wzmocnienia i trwałego korzystania z zasobów przyrody miasta.

Ostatnią grupą problemów jest brak współpracy między wymienionymi grupami zawodowymi na rzecz podejmowanych działań związanych z realizowanymi przedsięwzięciami. Do najważniejszych kwestii w tym obszarze można zaliczyć:

- brak komunikacji między różnymi grupami zawodowymi i w ich obrębie⁴⁶,
- różny poziom zaangażowania zarówno poszczególnych grup zawodowych, jak i ich przedstawicieli w ramach danej grupy.

W przypadku mieszkańców często obserwuje się ich zbyt niską aktywność, co uniemożliwia pozyskiwanie informacji, np. za pomocą ankiet publikowanych na stronie internetowej Urzędu Gminy lub za pośrednictwem wspólnot mieszkaniowych. Znikomy zwrot odpowiedzi nie pozwala na poznanie opinii większości mieszkańców i realizację zaplanowanych inwestycji. Zdarzyć się może również sytuacja odwrotna, kiedy w przypadku przesadnej aktywności niewielkiej grupy lub nawet jednego z mieszkańców, dochodzi do nagromadzenia zbyt dużej ilości informacji, która nie odzwierciedla opinii reprezentowanej grupy. Wtedy realizowane zadania nie spełniają oczekiwań większości. W związku z powyższym proponuje się rozpropagowanie zasad partycypacji różnych grup zawodowych w kreowaniu, zarządzaniu, gospodarowaniu zasobami przyrody miasta, a także podkreślaniu ich aktywności na rzecz ww. działań.

Przywołane przykłady polskich doświadczeń potwierdzają, że udział mieszkańców i innych interesariuszy w zarządzaniu przyrodą w mieście może przynieść wiele korzyści. Wśród nich można wyróżnić np. lepsze dopasowanie powstających rozwiązań do potrzeb lokalnych społeczności, poszanowanie wartości przyrodniczych i usług ekosystemowych, budowanie kapitału społecznego i zaufania do administracji publicznej oraz wzmocnienie przywiązania uczestników do miejsca zamieszkania.

Mając na uwadze znaczenie podejmowanych działań na rzecz zagospodarowania cennych przyrodniczo miejskich i podmiejskich terenów, zaleca się wcześniejsze rozpoznanie potencjalnych problemów, jakie mogą wystąpić na terenie danego miasta. Ich znajomość pozwoli na uniknięcie ich powielenia. Zidentyfikowane w niniejszym rozdziale problemy związane z wdrażaniem systemowych rozwiązań ochrony i zarządzania zasobami przyrody stanowią zbiór potencjalnych utrudnień. W zależności od specyfiki danego miasta i stopnia jego zaawansowania w realizację działań partycypacyjnych, możliwe jest ograniczenie ryzyka związanego z wystąpieniem danej grupy problemów, które mogą bezpośrednio wpłynąć na skuteczność współpracy między różnymi grupami zawodowymi w procesie partycypacji. Co więcej, właściwe przygotowanie procesu partycypacji i wypracowanie standardów na płaszczyźnie współpracy obywatelskiej może przyczynić się do sprawniejszego wdrożenia systemowych rozwiązań, mających na celu zagospodarowanie cennych przyrodniczo miejskich i podmiejskich terenów.

⁴⁶ Baza dobrych praktyk partycypacji: <http://partycypacja.fise.org.pl/x/760749> (dostęp: 12.01.2018 r.)

4. WYZWANIA, SZANSE I BARIERY SKUTECZNEJ PARTYCYPACJI RÓŻNYCH GRUP ZAWODOWYCH W ZARZĄDZANIU I GOSPODAROWANIU PRZYRODĄ POLSKICH MIAST I TERENÓW PODMIEJSKICH

Jednym z kluczowych zaleceń Unii Europejskiej jest wspieranie komunikacji społecznej i zaangażowanie możliwie największej reprezentacji grup społecznych i zawodowych w decyzje związane z zarządzaniem wspólnym dobrem. Identyfikacja wyzwań, szans i barier w zakresie współdziałania społeczeństwa w przygotowaniu planów zielonej infrastruktury, realizacji polityki ochrony środowiska czy podejmowaniu decyzji, pozwoli na wyodrębnienie tych czynników, które mają bezpośredni wpływ na realizację skutecznej partycypacji.

4.1. Wyzwania i szanse skutecznej partycypacji

Obowiązek włączania interesariuszy społecznych w procesy decyzyjne związane z ochroną przyrody wynika zarówno z przepisów krajowych, jak i z przyjętych przez Polskę konwencji międzynarodowych^{47,48,49,50}. Podstawowym aktem prawnym, który gwarantuje to prawo, jest Konstytucja RP – art. 74 ust. 3, w której jednoznacznie stwierdza się, że: *Każdy ma prawo do informacji o stanie i ochronie środowiska*. Udział społeczeństwa w ochronie środowiska regulowany przez przepisy prawa krajowego, pozwala na zwiększenie zakresu uczestnictwa obywatelskiego w życiu publicznym i zapewnia udział w procesie podejmowania konkretnych decyzji, mających bezpośredni wpływ na społeczność, lokalną gospodarkę i środowisko.

Doświadczenia krajowe i zagraniczne wskazują, że właściwie przeprowadzony proces partycypacji daje szereg korzyści. W rezultacie, właściwie zorganizowana partycypacja to szansa na realizację zasady solidaryzmu społecznego, jak również 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 próba ich rozwiązania (przeciwdziałanie konfliktom);

⁴⁷ Ustawa z dnia 3 października 2008 r. o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko (Dz. U. 2008 nr 199 poz. 1227)

⁴⁸ Konwencja o dostępie do informacji, udziale społeczeństwa w podejmowaniu decyzji oraz dostępie do sprawiedliwości w sprawach dotyczących środowiska, sporządzona w Aarhus dnia 25 czerwca 1998 r. (Dz. U. 2003 nr 78 poz. 706)

⁴⁹ Ustawa z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (Dz. U. 2003 nr 80 poz. 717)

⁵⁰ Uchwała Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 22 maja 2009 r. w sprawie przyjęcia dokumentu „Polityka ekologiczna Państwa w latach 2009–2012 z perspektywą do roku 2016” (M. P. 2009 nr 34 poz. 501)

- edukację społeczną i aktywizowanie mieszkańców w życiu publicznym;
- konfrontowanie indywidualnych argumentów i weryfikację ocen eksperckich;
- dostosowanie projektu rozwiązania do potrzeb zainteresowanych podmiotów;
- 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 i 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 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”⁵¹.

New Public Management – czyli nowe zarządzanie publiczne, zakłada zastąpienie biurokratycznego modelu zarządzania administracyjnego i wprowadzenie modelu zarządzania stosowanego w sektorze prywatnym.

4.2. Bariery skutecznej partycypacji

Wypracowując skuteczny model planowania partycypacyjnego należy zwrócić uwagę na bariery, utrudniające wprowadzenie w Polsce tego rodzaju współpracy (tabela 5).

Konflikt społeczny jest skomplikowanym zjawiskiem interdyscyplinarnym, który hamuje postęp w każdej dziedzinie, w tym w szczególności procesu partycypacji, opartego przede wszystkim na dialogu i współdziałaniu różnych środowisk.

Sztandarowym przykładem konfliktów na tle ochrony przyrody są konflikty między instytucjami publicznymi (zarządcami terenów), ekspertami, przedstawicielami biznesu a aktywistami działającymi w proekologicznych

⁵¹ E. Młodzik, Założenia koncepcji *New Public Management*, *Współczesne Problemy Ekonomiczne*, nr 11 (2015), s. 185-193

organizacjach pozarządowych. Źródłem konfliktu jest często odmienna wizja funkcjonowania terenu o istotnej wartości przyrodniczej (np. obszarów Natura 2000), które w zależności od strony konfliktu dotyczą zarówno obaw o zgodność przepisów ochrony z lokalnymi strategiami rozwoju, jak i obaw dotyczących restrykcji i ograniczeń aktywności inwestycyjnej na tego typu obszarach⁵².

Właściwie przeprowadzona, skuteczna partycypacja społeczna, jako element dobrego zarządzania i gospodarowania przyrodą w mieście, musi przeciwdziałać pojawiającym się ograniczeniom i barierom, które bezpośrednio wpływają na efekt współpracy.

Tabela 5. Bariery w procesie partycypacji

Bariery na poziomie władz samorządowych	Bariery na poziomie uczestników procesu (interesariusza)
<ul style="list-style-type: none"> – małe doświadczenia 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; – przewaga 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 i potrzeb; – nadmierna koncentracja na doraźnych działaniach 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 utratą władzy, krytyką i otwartymi zarzutami czy ujawnieniem niekompetencji. 	<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; – mała 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^{53,54}.

W pracy J. Kronenberga⁵⁵ wśród barier o charakterze administracyjnym w kontekście projektu dotyczącego utrzymania drzew w przestrzeni miejskiej

⁵² Karpacki Uniwersytet: <http://www.karpackiuniwersytet.pl/67,a,czlowiek-a-obszary-natura-2000-konflikty-interesow-czy-szansa-na.htm> (dostęp: 13.01.2018 r.)

⁵³ K. Pawlewicz, A. Pawlewicz, 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

⁵⁴ J. Dębczyński, Rola partycypacji społecznej w tworzeniu wieloletnich planów inwestycyjnych przez samorządy: <http://www.resmanagement.pl/artykuly.htm> (dostęp: 8.01.2018 r.)

(co może mieć odniesienie do innych problemów przyrodniczych, np. wprowadzania wielofunkcyjnych sposobów zagospodarowania wód opadowych i roztopowych w polskich miastach⁵⁶). Autor wyróżnia, poza niedostatecznymi środkami finansowymi, nieznaną zasad pielęgnacji drzew i krzewów wśród zarządów czy brak miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego – barierę prawną rozumianą jako bagatelizowanie znaczenia zieleni miejskiej lub ograniczanie możliwości działania na rzecz jej ochrony. Powoduje to brak inicjatywy u urzędników do wykorzystania istniejących możliwości prawnych na rzecz poprawy sytuacji drzew w mieście.

Przegląd polskich doświadczeń w zakresie zidentyfikowanych problemów związanych ze współpracą między grupami zawodowymi w celu wdrożenia systemowych rozwiązań ochrony i zarządzania zasobami przyrody

■ Problemy natury prawnej

Pomimo braku regulacji prawnych wprowadzających ulgi i dofinansowanie, które mogłyby motywować inwestorów do tworzenia zielonej infrastruktury samorządy lokalne w miejscowych planach zagospodarowania przestrzennego mogą umieszczać zapisy dotyczące powierzchni terenu biologicznie czynnego, wymaganego na terenie działki budowlanej. Dla przykładu centrum handlowe Złote Tarasy w Warszawie posiada zielony dach, którego realizacja wiązała się z koniecznością spełnienia warunków miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego, przewidującego w miejscu inwestycji 50% powierzchni zielonej⁵⁷.

W odpowiedzi na problemy natury prawnej związane z partycypacją społeczną, zostały również opracowane dokumenty stanowiące początek procesu kształtowania propartykypacyjnej polityki państwa, tj. Strategia Rozwoju

Dialog obywatelski – forma kontaktu między władzą państwową, a różnymi partnerami społecznymi, przejawiająca się we wzajemnym przekazywaniu sobie opinii, informacji czy ustaleń dotyczących celów, instrumentów i strategii wdrażania polityki publicznej.

Kapitału Społecznego i strategia „Sprawne Państwo”, których celem jest stworzenie warunków współpracy obywateli z administracją publiczną i sprawowania nad nią kontroli społecznej. Do priorytetów rozwoju partycypacji obywatelskiej

zaliczono m.in. rozwój instrumentów dialogu obywatelskiego, poradnictwa prawnego i obywatelskiego, dla których mają być przygotowane odpowiednie podstawy prawne i instytucjonalne.

■ Problemy natury organizacyjnej

Obecnie jednym z wielu nowych mechanizmów, które ułatwiają organizacjom pozarządowym uczestnictwo w procesach decyzyjnych na wszystkich poziomach życia publicznego są powołane Rady Działalności Pożytku Publicz-

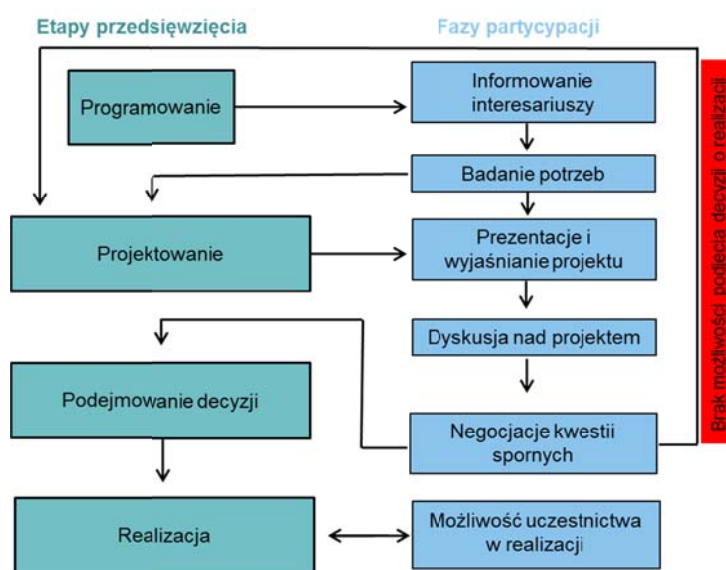
⁵⁵ J. Kronenberg, Bariery dla utrzymania drzew w miastach i sposoby pokonywania tych barier, Zrównoważony Rozwój – Zastosowania, nr 3, Fundacja Sendzimira, Kraków, 2012

⁵⁶ A. Januchta-Szostak, Usługi ekosystemów wodnych w miastach, Zrównoważony Rozwój – Zastosowania, nr 3, Fundacja Sendzimira, Kraków, 2012

⁵⁷ A. Kaźmierczak, Innowacyjne metody wspierania tworzenia zielonej infrastruktury w miastach: współpraca władz lokalnych z inwestorami i właścicielami budynków, Zrównoważony Rozwój – Zastosowania, nr 4, Fundacja Sendzimira, Kraków, 2011, s. 100-108

nego czy Rada Ochrony Środowiska. Obywatele posiadają również prawo do zgłaszania uwag, w tym m.in. do przygotowywanych w gminach planów zagospodarowania przestrzennego. Prawo to wynika z art. 18 ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym – zgodnie z tym przepisem, uwagi do projektu planu miejscowego może wnieść każdy, kto kwestionuje ustalenia przyjęte w projekcie planu przedłożonym do publicznego wglądu.

Innym przykładem odpowiedzi na problemy związane z organizacją procesu partycypacji jest przedstawiony w pracy K. Pawłowskiej⁵⁸ program partycypacji społecznej dla przedsięwzięć przestrzennych mających związek z wszystkimi formami ochrony przyrody i tworzeniem systemu zieleni miejskiej (rys. 2). Autorka przedstawia również przykładowe metody badawcze wraz z charakterystyką badanych grup, które pozwalają na właściwe przygotowanie procesu według postawionego celu oraz charakterystyki respondentów.



Rysunek 2. Związek między fazami partycypacji a etapami przedsięwzięcia

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Pawłowska, Partycypacja społeczna w podejmowaniu decyzji dotyczących przyrody w mieście. *Zrównoważony Rozwój – Zastosowania*, nr 3, Fundacja Sendzimira, Kraków, 2012, s. 49-70

■ Problemy natury informacyjnej

W przypadku odpowiedzi na problemy natury informacyjnej pojawia się coraz więcej przykładów dobrych praktyk, które pozwalają na szerzenie kanałów dotarcia do jak największej liczby interesariuszy i poprawę aktywności społecznej w zakresie ochrony przyrody. Do narzędzi obligatoryjnych w Polsce należą urzędowe obwieszczenia i komunikaty wynikające z przepisów prawa, w tym Biuletyn Informacji Publicznej. Do narzędzi pomocniczych o charakterze bardziej promocyjnym należą⁵⁹:

- centra informacji, biura obsługi interesantów, biura terenowe,
- drukowane materiały informacyjne (ulotki informacyjne, biuletyny) o charakterze publicznym i różnego rodzaju raporty,

⁵⁸ K. Pawłowska, Partycypacja społeczna w podejmowaniu decyzji dotyczących przyrody w mieście. *Zrównoważony Rozwój – Zastosowania*, 2012, s. 49-70

⁵⁹ A. Noworól, K. Noworól, P. Hałata, Partycypacja społeczna w zarządzaniu procesami rewitalizacji, *Problemy Rozwoju Miast*, nr 1, 2012, s. 28

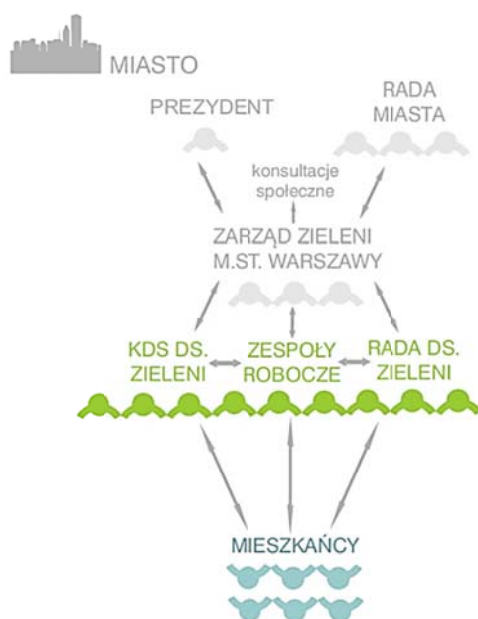
- strony internetowe,
- reklamy i ogłoszenia w mediach,
- informacje dla mediów, konferencje prasowe, programy telewizyjne,
- przekazywanie informacji przez tradycyjne kanały dystrybucji: organy pomocnicze samorządu, parafie, organizacje pozarządowe.

Oprócz standardowych rozwiązań, takich jak: blogi, fora dyskusyjne, e-petycje i czy e-sondaże do badania opinii, na świecie rozwijane są także specjalistyczne narzędzia internetowe przeznaczone do konsultacji społecznych. Więcej przykładów internetowych narzędzi wspomagających proces partycypacji opisano w rozdziale 3.

■ Problemy dotyczące współpracy

Ciekawym przykładem rozwiązania wspierającego proces partycypacji jest opracowany w ramach projektu „Zoom na zieleni”, dofinansowanego ze środków Programu Fundusz Inicjatyw Obywatelskich, model zielonej partycypacji, który był odpowiedzią na małe zaangażowanie strony społecznej; nieskuteczne formy dialogu; zniechęcenie i brak zaufania społecznego czy technokratyczne podejście urzędów; brak dobrej tradycji i metod pracy nad wspólnym podejmowaniem inicjatyw i decyzji⁶⁰.

W zaproponowanym modelu (rys. 3) mieszkańcy mogą w sposób bezpośredni przekazywać swoje uwagi Zarządowi Zieleni lub organom miasta i mają możliwość uczestniczenia w posiedzeniach Komisji Dialogu Społecznego lub Rady ds. Zieleni i przez te podmioty zgłaszać swoje uwagi dotyczące jakości zarządzania zielenią w mieście. Mieszkańcy mogą uczestniczyć w posiedzeniach Rady jako jej członkowie lub jako goście. Podmiotem, który koordynuje cały system powinien być Zarząd Zieleni, którego zadaniem jest zapewnienie efektywnego funkcjonowania całego systemu uczestnictwa mieszkańców w procesach decyzyjnych dotyczących zarządzania zielenią miejską.



Rysunek 3. Model zielonej partycypacji w ramach projektu „Zoom na zieleni”

Źródło: Publikacja „Zielona partycypacja – partycypacja mieszkańców w gospodarowaniu zielenią miejską”: <http://www.altereko.pl/attachments/article/269/ZP.pdf> (dostęp: 9.01.2018 r.)

⁶⁰ Publikacja „Zielona partycypacja – partycypacja mieszkańców w gospodarowaniu zielenią miejską”: <http://www.altereko.pl/attachments/article/269/ZP.pdf> (dostęp: 9.01.2018 r.)

Efektywne wykorzystanie udziału społeczeństwa obywatelskiego, administracji i sfery gospodarki w podejmowaniu decyzji dotyczących zasobów przyrody miast i terenów podmiejskich, jest wyzwaniem wymagającym wieloaspektowego podejścia. Chęć współpracy musi być poparta szeroką wiedzą i umiejętnościami w zakresie prowadzenia procesu projektowego, zasady racjonalnego podejmowania decyzji oraz skutecznej komunikacji. Kluczowymi grupami zawodowymi, od których zależy efektywne wykorzystanie partycypacji społecznej w zakresie zarządzania zielenią miejską, są zarówno pracownicy administracji publicznej, jak i specjaliści zaangażowani w proces projektowy i decyzyjny (planiści, urbaniści, specjaliści z nauk biologicznych, inżynierowie budownictwa i inżynierii środowiska). Z całą pewnością wyzwaniem jest właściwe przygotowanie osób odpowiedzialnych za partycypację społeczną, co pozwala na ograniczenie możliwości pojawiania się konfliktów blokujących proces decyzyjny. Ważną rolę odrywa także właściwa postawa i wiedza przedstawicieli organizacji pozarządowych, którzy jako reprezentanci interesów społecznych powinni przyczyniać się do efektywnego przebiegu procesu decyzyjnego. Rozwój nowych technologii informacyjnych jest jednym z elementów, który stwarza szansę na efektywną komunikację między administracją a sferą społeczną. Istniejące rozwiązania prawne nie stanowią bariery hamującej rozwój w przedmiotowym obszarze. Niezbędne jest jednak dalsze wprowadzanie zapisów, które zachęcą do szerszego wykorzystywania udziału różnych grup interesariuszy w procesach zarządzania zielenią na terenach zurbanizowanych.

LITERATURA

1. Andrzejewski R., Problemy kształtowania środowiska w mieście. *Wiadomości Ekologiczne* T. 21(3), 1975.
2. Assessment, M. E., Millennium ecosystem assessment. *Ecosystems and human wellbeing: a framework for assessment* Washington, DC, Island Press, 2005
3. Barański S., Budżet partycypacyjny w Recife w Brazylii. Przykład ciekawej praktyki, Warszawa, 2011.
4. Biejat K., Zarządzanie oraz ochrona zieleni w polskich miastach, Fundacja Sendzimira, Warszawa 2017.
5. Carmo Braga M., Braga S. H. F., Gestão democrática no Recife: o uso do Orçamento Participativo como parâmetro de análise, "Revista Eletrônica da Faculdade de Ciências Humanas", grudzień 2008, s. 37-54.
6. Czepkiewicz M., Systemy informacji geograficznej w partycypacyjnym zarządzaniu przyrodą w mieście. *Zrównoważony Rozwój – Zastosowania*, nr 4, 2013.
7. Ekonomia Ekosystemów i bioróżnorodności w polityce lokalnej i regionalnej. Poradnik TEEB dla miast: usługi ekosystemów w gospodarce miejskiej. Fundacja Sendzimira, Kraków, 2011.
8. Dębczyński J., Rola partycypacji społecznej w tworzeniu wieloletnich planów inwestycyjnych przez samorzady: <http://www.resmanagement.pl/artykuly.htm>.
9. Dubel A. (red.), Partycypacyjne mapowanie terenów chronionych na obszarze Natura 2000 Dolinki Jurajskie PLH120005 Wspólne Zarządzanie Przyrodą, Kraków 2016.
10. Gieroszka A., Markowska M., Partycypacja społeczna w prowadzeniu polityki rozwojowej, [w] *Przestrzenny i środowiskowy wymiar zrównoważonego rozwoju terenów zurbanizowanych* (L. Trzaski red.), Akademia Zrównoważonego Rozwoju Terenów Zurbanizowanych, Główny Instytut Górnictwa, Katowice 2015.
11. Jakie Pole Mokotowskie? Master Plan Pole Mokotowskie – Koncepcja Rozwoju, Warsztaty Charrette. Raport, Lipiec 2016.
12. Jastrzębska E., Legutko-Wielgus P., Partycypacja w obszarach funkcjonalnych (przykład Metropolii Poznań), [w:] *Problemy zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego*, red. B. Banachowicz, K. Wojtaszczyk, M. Żak-Skwierczyńska, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015.
13. Januchta-Szostak A., Usługi ekosystemów wodnych w miastach, *Zrównoważony Rozwój – Zastosowania*, nr 3, Fundacja Sendzimira, Kraków 2012.
14. Kaźmierczak A., Innowacyjne metody wspierania tworzenia zielonej infrastruktury w miastach: współpraca władz lokalnych z inwestorami i właścicielami budynków, *Zrównoważony Rozwój – Zastosowania*, nr 4, Fundacja Sendzimira, Kraków 2011, s. 100-108.
15. Kierunki rozwoju i zarządzania terenami zieleni w Krakowie na lata 2017–2030, Wydział Kształtowania, Kraków, 5.04.2017 r.
16. Konwencja o dostępie do informacji, udziale społeczeństwa w podejmowaniu decyzji oraz dostępie do sprawiedliwości w sprawach dotyczących środowiska, sporządzona w Aarhus dnia 25 czerwca 1998 r. (Dz. U. 2003 nr 78 poz. 706).
17. Koźuch B., Kochalski C., Strategiczne zarządzanie miastem w teorii i praktyce Urzędu Miasta Poznania, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
18. Kronenberg J., Bariery dla utrzymania drzew w miastach i sposoby pokonywania tych barier, *Zrównoważony Rozwój – Zastosowania*, nr 3, 2012.
19. Macias A., Antropogeniczny przepływ materii i energii w wybranych miastach wielkopolski, Notatki Uniwersytetu Jagiellońskiego: www.geo.uj.edu.pl.
20. Martinez C., Olander S., Stakeholder participation for sustainable property development. *Procedia Economics and Finance*, 21, 2015, s. 57-63.
21. Młodzik E., Założenia koncepcji New Public Management, *Współczesne Problemy Ekonomiczne* nr 11 (2015), s. 185-193.
22. Noworól A., Noworól K., Hałata P., Partycypacja społeczna w zarządzaniu procesami rewitalizacji, *Problemy Rozwoju Miast*, nr 1, 2012, s. 28.

23. Pawłowska K., Partycypacja społeczna w podejmowaniu decyzji dotyczących przyrody w mieście, *Zrównoważony Rozwój – Zastosowania*, nr 3, 2012.
24. Pawlewicz K., Pawlewicz A., Rola partycypacji społecznej na rzecz zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich, *Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, 2010, nr 83, s. 71-80.
25. Skalny A., Markowska M., Usługi ekosystemów w przestrzeni miasta. Integracja oczekiwań względem wzrostu gospodarczego i wysokiej jakości przestrzeni przyrodniczej, [w] *Przestrzenny i środowiskowy wymiar zrównoważonego rozwoju terenów zurbanizowanych* (L. Trząski red.), Akademia Zrównoważonego Rozwoju Terenów Zurbanizowanych, Główny Instytut Górnictwa, Katowice, 2015.
26. Sukhdev P., *The economics of ecosystems and biodiversity*. European Communities, 2008.
27. Szulczewska B., Kaftan J. (red.), *Kształtowanie systemu przyrodniczego miasta*. Instytut Gospodarki Przestrzennej i Komunalnej, Warszawa, 1996.
28. Poradnik TEEB dla miast: usługi ekosystemów w gospodarce miejskiej, Fundacja Sendzimira, Kraków, 2011.
29. Trząski L. red., *Przestrzenny i środowiskowy wymiar zrównoważonego rozwoju terenów zurbanizowanych*, Akademia Zrównoważonego Rozwoju Terenów Zurbanizowanych, Główny Instytut Górnictwa, Katowice 2015.
30. Uchwała Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 22 maja 2009 r. w sprawie przyjęcia dokumentu „Polityka ekologiczna Państwa w latach 2009–2012 z perspektywą do roku 2016” (M. P. 2009 nr 34 poz. 501).
31. Ustawa z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (Dz. U. 2003 nr 80 poz. 717).
32. Ustawa z dnia 3 października 2008 r. o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko (Dz. U. 2008 nr 199 poz. 1227).
33. Zimny H., *Wybrane zagadnienia z ekologii*. Wydaw. SGGW, Warszawa, 1997.

Źródła internetowe

1. Baza dobrych praktyk partycypacji: <http://partycypacja.fise.org.pl/x/760749>
2. Centrum Rozwiązań Systemowych: <https://crs.org.pl/projekty/wspolne-zarzadzanie-przyroda/>
3. Crowdbrite: <http://www.crowdbrite.com/>
4. Gdańska Mapa Porządku: <http://mapa.gdansk.gda.pl/mp/app/index>
5. Jak dialoguje Kraków? Przewodnik po dialogu społecznym: <https://dialogspoleczny.krakow.pl/dobre-praktyki-i-ciekawe-publicacje/>
6. Karpacki Uniwersytet: <http://www.karpackiuniwersytet.pl/67,a,czlowiek-a-obszary-natura-2000-konflikty-interesow-czy-szansa-na.htm>
7. Miejskie Centrum Dialogu Kraków: www.dialoguj.pl
8. Portal Miasta Maniak: <http://miastamaniak.pl/2012/11/18/ny-high-line-park-nad-miastem/>
9. Portal Miasta Lublin: <https://lublin.eu/mieszkanicy/partycypacja/zielony-budzet-obywateleksi/informacje-ogolne/>
10. Portal Miasta Racibórz: https://www.raciborz.pl/dla_mieszkancow/ESIM
11. Portal Miasta Stołecznego Warszawa – konsultacje: http://konsultacje.um.warszawa.pl/sites/konsultacje.um.warszawa.pl/files/raport_pm_final_lq.pdf
12. Portal NaprawmyTo: <http://naprawmyto.pl/home>
13. Publikacja „Zielona partycypacja – partycypacja mieszkańców w gospodarowaniu zielenią miejską”: <http://www.altereko.pl/attachments/article/269/ZP.pdf>
14. Strona Gminy Linz: <https://www.linz.at/english/life/3199.asp>
15. Strona fundacji: <http://www.tekno.dk/subpage.php3?article=1742&language=uk&category=11&toppic=kategori11>
16. Strona projektu: <http://www.baltcica.org/casestudies/kalundborg.html>
17. Strona Wydziału Środowiskowego Stanu Nowy Jork: <http://www.dec.ny.gov>
18. Urząd Miasta Poznań: https://www.um.poznan.pl/mim/forms/sm_zgloszenia.html
19. Zarząd Zieleni Miejskiej w Krakowie: www.zzm.krakow.pl

Spis rysunków

Rysunek 1. Schemat prac przy opracowywaniu Miejskiego Planu Adaptacji.....	16
Rysunek 2. Związek między fazami partycypacji a etapami przedsięwzięcia	29
Rysunek 3. Model zielonej partycypacji w ramach projektu „Zoom na zielen”	30

Spis tabel

Tabela 1. Zidentyfikowane grupy interesariuszy	7
Tabela 2. Podstawowe typy narzędzi partycypacji	12
Tabela 3. Wybrane metody partycypacyjne wykorzystywane w uspołecznianiu planowania przestrzennego	13
Tabela 4. Wybrane przykłady inicjatyw w zakresie partycypacji społecznej w zarządzaniu/gospodarowaniu przyrodą polskich miast i terenów podmiejskich.....	20
Tabela 5. Bariery w procesie partycypacji	27