



Złożenie pracy online:
2020-06-13 20:08:27
Kod pracy:
8518/38007/CloudA

Iwona Piksa
(nr albumu: 23688)

Praca licencjacka

Znaczenie roli partycypacji społecznej w realizacji misji jednostek samorządu terytorialnego na przykładzie Miasta Krakowa

The importance of the role of social participation in the implementation of the mission of local government units on the example of the City of Krakow

Wydział: Wydział Nauk Społecznych i Informatyki

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: specjalista ds. administracji publicznej

Promotor: dr Sebastian Zupok



Szanownemu Panu
Dr. Sebastianowi Zupokowi
składam serdeczne podziękowania
za przekazaną wiedzę, cenną pomoc
i życzliwość przy pisaniu niniejszej
pracy dyplomowej

Streszczenie

Celem podjętych w niniejszej pracy badań jest analiza instrumentów partycypacyjnych w projektach zarządzanych przez organy administracji publicznej. Postawiono tezę, iż stosowane w działalności samorządów podejścia partycypacyjne różnią się kafeterią zastosowanego instrumentarium, technikami, intensywnością, efektywnością, ale ogólnie praktyki planowania partycypacyjnego są dość popularne i rozwinięte. Poszukiwano odpowiedzi na pytanie, jak zaprojektować i wdrożyć lokalne inicjatywy, by korzystać wzajemnie ze swoich zasobów w realizacji celów. Podjęte w niniejszej pracy badania podejmują tematykę partycypacji społecznej w projektach prowadzonych przez administrację publiczną w oparciu o metodologię nauk o zarządzaniu i jakości oraz nauk o administracji. Analizie poddano instrumenty partycypacji społecznej, podnoszenia świadomości i aktywizacji organizacji społeczeństwa obywatelskiego oraz obywateli poprzez budowanie społeczności lokalnych. Analizę przeprowadzono z uwzględnieniem porównawczym elementów projektów miejskich i stosownych dokumentów. Wnioskując z przeprowadzonych badań rola partycypacji społecznej w funkcjonowaniu samorządu przejawia się w: - angażowaniu interesariuszy do zespołów projektowych; - tworzeniu partnerstw w społecznościach lokalnych (bezpośredni wpływ na przebieg i wynik projektu/ przedsięwzięcia, współodpowiedzialność za jego efekty); - możliwości udziału w projekcie partnerów stowarzyszonych; - integracji społecznej, aktywizacji lokalnej, rozwoju społeczeństwa obywatelskiego; - realnym wpływem społeczności na gospodarowanie lokalne. Jak zostało udowodnione w opracowaniu, autokoordynacja to najbardziej skuteczny model budowania relacji z interesariuszami.

Słowa kluczowe

partycypacja społeczna, jednostki samorządu terytorialnego, Miasto Kraków, zarządzanie publiczne, procesy demokracji

Abstract

The aim of the research undertaken in this work is to analyze participatory instruments in projects managed by public administration bodies. The thesis was put forward that the participatory approaches used in the activity of local governments differ in the cafeteria of the instruments used, techniques, intensity, efficiency, but in general the participatory planning practices are quite popular and developed. They looked for answers to the question of how to design and implement local initiatives to use each other's resources to achieve goals. The research undertaken in this work addresses the subject of social participation in projects conducted by public administration based on the methodology of management and quality sciences and administration sciences. The instruments of social participation, raising awareness and activating civil society organizations and citizens by building local communities were analyzed. The analysis was performed taking into account comparative elements of urban projects and relevant documents. Concluding from the conducted research, the role of social participation in the functioning of local government manifests itself in: - engaging stakeholders in project teams; - creating partnerships in local communities (direct impact on the course and result of the project / undertaking, joint responsibility for its effects); - opportunities to participate in the associated partners project; - social integration, local activation, development of civil society; - real impact of the community on local management. As proven in the study, auto-coordination is the most effective model for building relationships with stakeholders.

Keywords

social participation, local government units, the City of Krakow, public management, democracy processes

Spis treści

Wstęp	3
Rozdział 1. Administracja publiczna i jej znaczenie w społeczeństwie demokratycznym 8	
1.1 Administracja publiczna w świetle koncepcji zarządzania partycypacyjnego <i>governance</i> . 8	
1.2 Misja administracji partycypującej a demokratyczne społeczeństwo obywatelskie..... 13	
1.3 Zarządzanie publiczne – procesy demokratyzacji - partycypacja społeczna – dyskurs interdyscyplinarny..... 18	
Rozdział 2. Partycypacja społeczna jako instrument współdziałania na linii samorząd - społeczeństwo..... 24	
2.1 Charakterystyka i typologia pojęcia partycypacji społecznej 24	
2.2 Proces i mechanizmy wdrażania partycypacji społecznej w działalności samorządów 27	
2.3 Szanse i zagrożenia wynikające ze stosowania partycypacji w realizacji zadań publicznych 32	
Rozdział 3. Partycypacja społeczna w projektach sektora publicznego na przykładzie Miasta Krakowa - podstawy metodologiczne 36	
3.1. Koncepcja i organizacja badań..... 36	
3.2 Uzasadnienie wagi problemu badawczego w naukach o zarządzaniu i administracji 37	
3.3 Metodologia 39	
Rozdział 4. Partycypacja społeczna w zarządzaniu publicznym na przykładzie Miasta Krakowa - studia przypadków..... 41	
4.1 Tradycje zarządzania partycypacyjnego na przykładzie Miasta Krakowa - studium przypadku 41	
4.1.1 Analiza historyczna zagadnienia rozwoju zarządzania partycypacyjnego w Mieście Krakowie 41	
4.1.2 Organizacja, narzędzia i modele zarządzania partycypacyjnego Miasta Krakowa..... 43	
4.2 Rola partycypacji społecznej w realizacji Projektu Urban Green Belts w Krakowie - studium przypadku..... 45	
4.2.1 Przedstawienie przedmiotu badania - projekt 1 45	
4.2.2 Analiza problemu 46	
4.2.3 Wnioski 51	
4.3 Partycypacja społeczna innowacyjną metodą hackatonu w Krakowie - studium przypadku 52	
4.3.1 Przedstawienie przedmiotu badania - projekt 2 52	
4.3.2 Analiza problemu 53	



4.3.3 Wnioski	59
Zakończenie	62
Spis literatury	66
Spis tabel	76
Spis rysunków	77
Załączniki	78



Wstęp

Myśl globalnie, działaj lokalnie

/René Jules Dubos/

Mija 30 lat od uchwalenia ustawy o samorządzie terytorialnym w Polsce. Przez ten czas zmieniło się znaczenie i postrzeganie jednostek samorządowych. Tematyka podjęta w niniejszej pracy wydaje się być istotna w dyskursie na temat kształtu i rozwoju współczesnej administracji publicznej, zwłaszcza w ujęciu dynamicznych przemian globalizacyjnych - lokalnie realizujemy globalne cele. Misję sektora publicznego, w największym skrócie, można określić jako podejmowanie działań dla dobra obywateli i dobra wspólnego. Dialog pomiędzy samorządem a społecznością jest zatem wpisany w specyfikę ich aktywności. Współuczestnictwo wszystkich aktorów omawianych procesów jest zapowiedzią, czy wręcz gwarancją skuteczności podejmowanych działań. W relacji pomiędzy społecznością a samorządem duże znaczenie mają procesy partycypacji społecznej. Celem pracy jest analiza instrumentów partycypacji społecznej i zarządzania zaangażowaniem społecznym w funkcjonowaniu administracji publicznej/ samorządowej.

Analizowanym w niniejszej pracy zagadnieniem jest partycypacja społeczna partnerów - obywateli, mieszkańców, organizacji pozarządowych i inicjatyw lokalnych w rozwiązywaniu problemów społecznych i gospodarczych - głównie jako realizacji zadań jednostek samorządu terytorialnego. Zaangażowanie społeczności w tego rodzaju przedsięwzięcia jest coraz bardziej popularne i popularyzowane, gdyż ma kluczowe znaczenie dla zapewnienia społecznej i gospodarczej trwałości wypracowanych w tego rodzaju współpracy wartości.

Celem podjętych w niniejszej pracy badań jest analiza instrumentów partycypacyjnych w projektach zarządzanych przez organy administracji publicznej. Problem badawczy sformułowano jako rozpoznanie roli partycypacji społecznej w funkcjonowaniu sektora administracji publicznej - wypełnianiu misji przez organizacje państwowe. Postawiono tezę, iż stosowane w działalności samorządów podejścia partycypacyjne różnią się kafeterią zastosowanego instrumentarium, technikami, intensywnością, efektywnością, ale ogólnie praktyki planowania partycypacyjnego są dość popularne i rozwinięte. Poszukiwano odpowiedzi na pytanie, jak zaprojektować i wdrożyć lokalne inicjatywy, by korzystać wzajemnie ze swoich zasobów w realizacji celów.



Prowadzenie działań kompleksowych i wielopoziomowych przez różne podmioty i przedmioty w formie partnerstwa i przy silnej partycypacji społecznej pozwala na tworzenie sieci powiązań między różnymi organizacjami i jednostkami. Zawijazywanie partnerstw w celu realizacji projektów sprzyja wypełnianiu misji organów publicznych przy akceptacji (poczuciu sprawstwa) społeczności demokratycznych. Administracja publiczna - zarządzanie złożonymi strukturami społeczno-gospodarczymi - wymaga integrowania działań zmierzających do realizacji różnorodnych celów. Tematyka ta wydaje się być istotna we współczesnym funkcjonowaniu administracją publiczną ze względu na, po pierwsze, popularność inicjatyw oddolnych, a po drugie, chęć udziału społeczności w przedsięwzięciach lokalnych, ich projektowaniu i realizacji.

Podejście partycypacyjne opiera się na zasadzie partnerstwa i „wzajemnego uczenia się”. W procesie tym jest również miejsce na edukację, pedagogizację i demokratyzację społeczeństwa. Chodzi o wspólne definiowanie pojęcia „interesu/ dobra wspólnego” i zrozumienie wzajemnych korzyści, możliwych do osiągnięcia w drodze kompromisu. Pedagogizacja oznacza tu pracę nad zmianą postaw społecznych - na pro-społeczne, obywatelskie, mobilizujące do działań¹. Obywatele partycypujący w przedsięwzięciach sektora publicznego są partnerami we współdziałaniu.

Podjęte w niniejszej pracy badania podejmują tematykę partycypacji społecznej w projektach prowadzonych przez administrację publiczną w oparciu o metodologię nauk o zarządzaniu i jakości oraz nauk o administracji. W ramach pracy zaprezentowano w ujęciu teoretycznym, jak i praktycznym, kwestie dotyczące m.in. partycypacji społecznej, zaangażowania społecznego, współpracy, specyfiki działalności jednostek administracji publicznej. Proces badawczy przeprowadzono w oparciu o typologię metod zarządzania wartością publiczną M. Ćwiklickiego², który wymienia tu m.in. metody badania oczekiwań klientów usług publicznych, metody współprodukcji wartości publicznej, metody komunikacji, metody zarządzania relacjami z interesariuszami. Dla tematu pracy istotne były także rozważania w kontekście metod zarządzania informacjami³ oraz metod zarządzania strategicznego⁴. Zastosowano zróżnicowane narzędzia badawcze, takie jak: metoda analizy i krytyki piśmiennictwa, metoda badania dokumentów oraz indywidualnych przypadków.

¹ E. Heczko-Hyłowa, *Koncepcja równowazenia rozwoju miast we francuskim systemie planowania urbanistycznego*, w: *Trwały rozwój polskich miast nowym wyzwaniem dla planowania i zarządzania przestrzenią*, Wydawnictwo Politechniki Krakowskiej, Kraków 2001.

² M. Ćwiklicki, *Metody zarządzania wartością publiczną*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2019, s. 107-134.

³ J. Czekaj, *Metody zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2000.

⁴ M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004.



Analizie poddano instrumenty partycypacji społecznej, podnoszenia świadomości i aktywizacji organizacji społeczeństwa obywatelskiego oraz obywateli poprzez budowanie społeczności lokalnych. Tak rozumiane współuczestnictwo i współdziałanie przyczynia się do realizacji przez sektor publiczny swojej misji. Analizę przeprowadzono z uwzględnieniem porównawczym elementów projektów miejskich i stosownych dokumentów.

Praca składa się z czterech rozdziałów. W pierwszym z nich zaprezentowano pojęcie administracji publicznej i samorządowej w naukach o administracji, specyfikę i funkcje administracji publicznej oraz jej znaczenie w społeczeństwie demokratycznym. Zaakcentowano zagadnienie administracji publicznej w świetle koncepcji *governance*, w której partycypacja społeczna jest jednym z głównych filarów działań samorządowych. Podejmowana tematyka ma znaczenie w realizacji misji jednostek sektora terytorialnego.

Rozdział drugi stanowi przegląd literatury związanej z pojęciem partycypacji społecznej, w nawiązaniu do teorii partnerstwa i współpracy międzysektorowej (M. Geddes, J. Benington, P. Derwich, J. K. Pinto, J. E. Prescott, W. Belassii, O. I. Tukul, P.W.G. Morris, G. H. Hough, Cz. Mesjasz, A. Niemczyk M. Rymsza, A. Hryniewiecka) oraz teorii interesariuszy, z uwzględnieniem narzędzi zarządzania relacjami z interesariuszami. Społeczność lokalna jest jedną z grup istotnych interesariuszy, a zatem stanowi podmiot zarządzania relacjami. Koncepcja ta zmusza do refleksji, iż takie formy współpracy jak partnerstwo, zaangażowanie, współpraca, a nawet współdecydowanie czy kontrolowanie są u szczytu partycypacyjnego podejścia w kooperacji. W ten sposób na pierwszy plan wysuwa się partycypacja społeczna, jako główny filar obecnej koncepcji *governance*. Partycypacja społeczna to aktywny udział mieszkańców gminy w istotnych dla nich jako jednostek lub określonych grup społecznych sprawach; to włączanie w proces powstawania dokumentów planistycznych, podejmowania kluczowych decyzji i rozwiązywania problemów lokalnych. Partycypacja społeczna to inaczej proces, w którym dwie lub więcej stron współdziałają w przygotowaniu planów, realizacji określonej polityki i podejmowaniu decyzji. Cechą charakterystyczną partycypacji jest aktywny udział wszystkich partnerów biorących udział w procesie współdziałania. Partycypacja społeczna polega na komunikowaniu się mieszkańców z władzami gminy oraz ich obustronnej współpracy⁵.

W rozdziale trzecim zaprezentowano koncepcję i organizację procesu badawczego oraz zastosowane narzędzia badawcze. Szeroko wyjaśniono metodologiczne aspekty pracy. Uzasadniono przedmiot badań, jako istotny w naukach o zarządzaniu i w naukach

⁵ J. Kwiatkowski, *Partycypacja społeczna i rozwój społeczny*, Fundacja Rozwoju i Demokracji Lokalnej, Warszawa 2003.



o administracji. Uargumentowano wybór określonych studiów przypadku dla realizacji celu pracy. Sformułowano tezy i pytania badawcze. Badania empiryczne przeprowadzono w okresie od lutego do maja 2020r.

Wyniki badań, które pozwoliły na analizę omawianego zagadnienia, przedstawiono w rozdziale czwartym. Przeanalizowano je pod kątem korzyści i zagrożeń jakie niosą ze sobą procesy partycypacji społecznej. Partycypacyjny model współpracy zwiększa społeczne zaangażowanie i współodpowiedzialność za decyzje podejmowane na poziomie lokalnym. To z kolei przekłada się na bardziej skuteczne i efektywne działania samorządów oraz wpływa na wzrost społecznego poparcia dla podmiotów i przedmiotów sektora publicznego i ich przedsięwzięć⁶.

Tak zaprojektowany dyskurs naukowy ma na celu ukazanie, czy i jak narzędzia partycypacji społecznej przyczyniają się do realizacji misji przez jednostki samorządu terytorialnego. Wykonywanie zadań publicznych dla zaspokajania zbiorowych potrzeb obywateli, którzy komunikują, negocjują, dialogują, partycypują - jest wprost odpowiedzią na jasno deklarowane i wspólnie modyfikowane potrzeby. Praca wpisuje się w teoretyczne i praktyczne rozważania na temat reguł funkcjonowania zarządzania publicznego.

Na zakończenie, nie sposób nie odnieść się do obecnej sytuacji szczególnej, spowodowanej światową pandemią. Pojawia się kluczowe pytanie, czy w obliczu kryzysu w partycypacji będzie tkwić siła napędowa rozwiązywania problemów społecznych, czy, wręcz przeciwnie - zanikną lub nawet zostaną zablokowane działania wspólnotowe. Z jednej strony obserwujemy lokalne i krajowe inicjatywy oddolne, aktywizację członków społeczeństwa - jednostek i organizacji różnych sektorów - w zakresie pomocy i współpracy. Z drugiej - można mówić wręcz o zawieszeniu demokracji, kapitalizmu, Unii Europejskiej, o konieczności przywrócenia mechanizmów autorytarnych⁷. „To chyba największy polityczny eksperyment naszych czasów - komentuje I. Krastev, bułgarski politolog, filozof polityki, analityk, publicysta - Obecnie żyjemy w zupełnie innym politycznym i społecznym trybie w porównaniu z naszym wcześniejszym życiem, które odczuwaliśmy jako normalne. Z tego wynika dla mnie chyba najważniejsze pytanie - czy ten kryzys uczyni nas odpornymi na pewne autorytarne praktyki, czy raczej na odwrót: czy te praktyki

⁶ *Decydujmy razem. Udział społeczności lokalnych w podejmowaniu decyzji publicznych*, Fundacja „Fundusz Współpracy”, Warszawa 2011, http://www.decdujmyrazem.pl/partycypacja/co_to_jest_partycypacja_.html (data odczytu 13.04.2020).

⁷ Wskaźniki demokracji w ujęciu globalnym publikowane są w Raportach Freedom House, <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/2020/leaderless-struggle-democracy>.



staną się do zaakceptowania dla wszystkich?⁸ Jaka będzie kondycja demokracji partycypującej w przyszłości to temat do obserwacji i rozwinięcia w kolejnych badaniach kontynuujących temat paradygmatu współrzędzenia w sektorze publicznym⁹. Zagadnienie to podlega niezwykle elastycznym i dynamicznie się zmieniającym uwarunkowaniom, co wymaga ciągle aktualnych analiz interdyscyplinarnych.

⁸ A. Alexander, *Politolog: Koronawirus zawiesił demokrację*, „Deutsche Welle”, data publikacji 03.04.2020, <https://p.dw.com/p/3aNuE>, (data odczytu 8.05.2020).

⁹ P. Maranowski, *Demokracje umierają wśród oklasków tłumu*, „Polska Times” z dnia 14.02.2020 r.; oraz G. Szymanowski, *How coronavirus challenges open democracies*, „Deutsche Welle”, data publikacji 25.03.2020, <https://p.dw.com/p/3a2Cx>, (data odczytu 10.05.2020).



Rozdział 1. Administracja publiczna i jej znaczenie w społeczeństwie demokratycznym

Administracja publiczna odgrywa istotną rolę w realizacji polityk, skierowanych do różnych grup interesariuszy, jest zatem kluczowym elementem rozwoju społeczeństwa demokratycznego. Pracę niniejszą rozpocznie przedstawienie pojęcia i charakterystyki administracji publicznej i samorządowej w naukach o administracji, ze szczególnym uwzględnieniem jej postrzegania we współczesnej koncepcji *governance*. Współzarządzanie, bo o nim mowa, oparte jest na partycypacji społecznej, jako jednym z głównych filarów działań samorządowych. Podejmowana tematyka ma znaczenie w realizacji misji jednostek sektora terytorialnego.

1.1 Administracja publiczna w świetle koncepcji zarządzania partycypacyjnego *governance*

W literaturze przedmiotu nauk o administracji funkcjonuje wiele definicji i typologii akcentujących różne aspekty zagadnienia administracji publicznej (np. J. S. Langrod, B. Wasiutyński, W. Dawidowicz, M. Stahl, H. Izdebski, M. Kulesza, J. Hausner)¹⁰. Najogólniej rzecz ujmując administracja publiczna (jednostki sektora publicznego, dalej JSP) to „system organów i ich aparatu pomocniczego, działającego w strukturach państwa lub jednostek zasadniczego podziału terytorialnego państwa”¹¹ (jednostki samorządu terytorialnego, dalej JST). Możemy więc rozpatrywać je jako organizacje oraz analizować działalność, którą podejmują. Według H. Izdebskiego i M. Kuleszy¹² „administracja publiczna jest sługą ustroju i aparatem wykonawczym władzy politycznej”, a jej cała działalność polega na wykonywaniu prawa i na nim się też opiera. Dla podjętego w niniejszej pracy tematu partycypacji społecznej jako narzędzia w realizacji misji w sektorze publicznym wskazane jest oprzeć się na koncepcji terminologicznej, upatrującej w administracji publicznej „przejęte przez państwo i realizowane przez jego zawisłe organy, a także przez organy samorządu terytorialnego zaspokajanie zbiorowych i indywidualnych potrzeb obywateli, wynikających ze współżycia ludzi w społecznościach”¹³. To spojrzenie wskazuje na podmiotowość

¹⁰ Więcej zestawienia autorów terminologii z zakresu administracji państwowej w: K. Miaskowska-Daszkiewicz, S. Serafin, B. Szmulik, *Zarys prawa administracyjnego*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, 2017; oraz *Administracja państwowa i samorząd w Polsce w ujęciu historyczno-prawnym. Wybrane zagadnienia*, pr. zbior. pod red. E. Mreńcy, P. B. Zientarskiego, B. Czwojdrak, Kancelaria Sejmu, Warszawa 2018.

¹¹ *Słownik pojęć w administracji publicznej*, pr. zbior. pod red. I. Wieczorek i J. Szymanka, Wydawnictwo Narodowego Instytutu Samorządu Terytorialnego, Łódź 2018, s. 16-17.

¹² H. Izdebski, M. Kulesza, *Administracja publiczna*, Liber, Warszawa 1999, s. 79.

¹³ *Prawo administracyjne*, pr. zbior. pod red. J. Boć, Kolonia Limited, Wrocław 2000, s. 16.



społeczeństwa, a przedmiotowy charakter organów państwowych i samorządowych. Decentralizacja władzy, interes publiczny, zaufanie, współuczestnictwo, współdecydowanie będą tu pojęciami wpisanymi w rozumienie roli opisywanych organów.

Kontynuując, administracja samorządowa (samorząd terytorialny)¹⁴:

- stanowi jedną z podstawowych instytucji ustrojowo-prawnych współczesnego państwa;

- funkcjonuje w oparciu o „zastosowanie zasady decentralizacji władzy publicznej, poprzez przeniesienie władztwa na podmioty odrębne od państwa jako osoby prawne prawa publicznego - gminy, powiaty, województwa i wyposażenie tych podmiotów w kompetencje i środki finansowe oraz rzeczowe;

- uczestniczy w sprawowaniu władzy publicznej na podstawie normy konstytucyjnej, czyli z woli organu ustawodawczego państwa, a zatem z woli samego państwa;

- jest wyodrębnionym w strukturze państwa, powstałym z mocy prawa, związkiem lokalnego społeczeństwa;

- jest powoływany do samodzielnego wykonywania administracji publicznej;

- jest wyposażony w materialne środki do realizacji nałożonych zadań.

W literaturze przedmiotu wyodrębnia się podmiot i przedmiot samorządu. Analizując zagadnienie partycypacji interesariuszy w działaniach JST należy podkreślić, iż pojęciowo: „podmiotem samorządu terytorialnego jest społeczność zamieszkała na określonym obszarze, zorganizowana w terytorialny związek samorządowy. Związek ten jest tworem powoływanym przez państwo w celu realizacji jego zadań. Przedmiotem samorządu terytorialnego jest administracja publiczna. Państwo nakłada na samorząd obowiązek wykonywania tej administracji”¹⁵. W definicjach przedmiotowych administracji główną uwagę zwraca się na przejawy aktywności państwa. Administracja więc „to nie tylko wykonywanie ustaw, ale także twórcza działalność”¹⁶. Ponieważ związki samorządowe są wyodrębnione terytorialnie charakteryzuje je względna niezależność od innych części aparatu państwowego. JST mogą zatem kształtować własną, wewnętrzną organizację, mieć wpływ na wybór organów przedstawicielskich, posiadają uprawnienia do stanowienia prawa lokalnego. Nie zmienia to faktu, że podlegają nadzorowi państwa i same

¹⁴ *Słownik pojęć...*, op.cit.

¹⁵ *Ibidem*.

¹⁶ W. L. Jaworski, *Nauka prawa administracyjnego. Zagadnienia ogólne*, Instytut Wydawniczy „Biblioteka Polska”, Warszawa 1924, s. 7.



mogą stosować władztwo administracyjne, ponieważ są powoływane do wykonywania administracji państwowej.

Szereg dynamicznych przemian społeczno-gospodarczych XX wieku znalazł swoje odzwierciedlenie również w ewolucji paradygmatu zarządzania publicznego, co ma ścisły związek z rozwojem społeczeństwa obywatelskiego. Kierunek reform wskazywał raport Banku Światowego z 1997 roku, którego analiza sugeruje, że państwo jako sektor publiczny nie będzie już dominującym czynnikiem rozwoju, ale umniejszanie jego roli także nie jest korzystnym rozwiązaniem¹⁷. Odpowiedzią na pojawiające się potrzeby oddziałujących na siebie podmiotów i przedmiotów różnych sfer i sektorów¹⁸ stał się nowy model zarządzania publicznego - koncepcja *governance*. „Współzarządzanie (*governance*) to na nowo odkryta forma rządu, jednak lepiej zorganizowanego”¹⁹. Dlaczego? Zanikający podział pomiędzy odrębnymi domenami społecznymi (sektorami) wywołał konieczność stworzenia warunków dla współpracy. „Państwo staje się układanką międzyorganizacyjnych sieci aktorów rządowych, biznesowych i społecznych w sytuacji braku suwerennego aktora ograniczającego poliarchiczność”²⁰. O ile w dotychczasowym modelu zarządzania publicznego, tzw. menedżerskim (NPM), bazowym pojęciem w budowaniu relacji z odbiorcami - klientami był kontrakt, o tyle w nowym paradygmacie *governance* (zarządzanie partycypacyjne) na plan pierwszy wysuwa się idea partnerstwa - z odbiorcami, nazywanymi tutaj interesariuszami²¹. W literaturze przedmiotu szeroko dyskutowany jest temat, czy idea *governance* stanowi zaprzeczenie, czy rozwinięcie poprzedzającej ją chronologicznie w rozwoju nauk o administracji koncepcji *New Public Management*²².

Historycznie rzecz ujmując pojęcie *governance* pojawiło się w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej. Jego prekursorem był H. Cleveland, który po raz pierwszy w latach 70-tych XX wieku zastosował paradygmat współzarządzania w aspekcie sfery publicznej²³. Dwadzieścia lat później kolejni amerykańscy wizjonerzy zarządzania publicznego D. Osborne i T. Gaebler uzasadniali: „społeczność, która ma prawo i możliwości rozwiązywania stojących przed nią problemów, funkcjonuje lepiej niż społeczność, która zależy od usług świadczonych

¹⁷ J. Hausner, *Zarządzanie publiczne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008, s. 18–19.

¹⁸ A. Noworól, *Ku nowemu paradygmatowi planowania terytorialnego*, Warszawa 2013, s. 28–28.

¹⁹ G. Stoker, *Zarządzanie jako teoria: pięć propozycji*, „Zarządzanie Publiczne”, nr 4, 2008, s. 112.

²⁰ R. Czachor, *Ewolucja paradygmatu współzarządzania (governance) i problemy w jego wdrażaniu*, „Zeszyty Naukowe Uczelni Jana Wyżykowskiego. Studia z Nauk Społecznych”, 2016 (9), s. 72.

²¹ J. Hausner, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 27.

²² Ibidem.

²³ H. Cleveland, *The Future Executive: A Guide for Tomorrow's Managers*, Harper & Row, New York 1972, s. 12-13; za: W. Rudolf, *Koncepcja governance i jej zastosowanie – od instytucji międzynarodowych do niższych sfer władzy*, Acta Universitatis Lodziensis, FOLIA OECONOMICA 245, 2010, s. 73-74.



przez innych”²⁴. Interpretację tych przemian przedstawił także brytyjski socjolog A. Giddens, jeden z przedstawicieli nurtu późnej nowoczesności i ponowoczesności, postrzegając ten proces jako „ogólne nastawienie na wyzwolenie jednostek i grup z ograniczeń, które ciążyą na ich szansach życiowych”²⁵. W ten sposób określał politykę emancypacji, która miała wpływ na szereg dziedzin życia społecznego, w tym również na relacje pomiędzy społeczeństwem a przedstawicielami władzy. Analizując siatkę pojęciową *governance* zarządzanie publiczne jest rozpatrywane jako struktury, procesy, kultury i systemy, w których rodzaj komunikacji i budowania relacji zależnych od siebie aktorów rzeczywistości społeczno-gospodarczej ma prowadzić do współpracy i współdecydowania²⁶.

W literaturze przedmiotu występuje naukowo-analityczne oraz praktyczno-polityczne podejście do zagadnienia zarządzania partycypacyjnego. Pierwsze oznacza rozwój nauk administracyjno-politycznych w kierunku decentralizacji, kształtowania się społeczeństw obywatelskich, sieciowej koncepcji państwa, ekonomizacji polityki, a także procesów regionalizacji i globalizacji. Drugie - to sposób uprawiania polityki w praktyce, wprowadzanie reform administracyjnych w sferze publicznej z uwzględnieniem „ekonomizacji”²⁷.

W modelu *governance* obserwuje się z jednej strony ograniczenie roli państwa, deregulację i decentralizację, a z drugiej wzrost znaczenia wpływu członków społeczeństwa, indywidualnych lub zinstytucjonalizowanych w organizacje pozarządowe, na decyzje dotyczące życia publicznego. Zdaniem H. Izdebskiego mowa tu o „części składowej życia społeczeństwa, uczestniczącej w rozwiązywaniu problemów zbiorowych przy udziale zainteresowanych jednostek i grup społecznych”²⁸. Obywatele - jako jednostki i organizacje pozarządowe - są tu traktowani podmiotowo²⁹, wręcz oczekuje się od nich postaw partycypacyjnych, zaangażowania w sprawy publiczne. Należy podkreślić znaczenie różnic kulturowych, ekonomiczno-społecznych, geograficznych, które w sposób istotny w danych krajach, rejonach a nawet regionach czy gminach (czyli zarówno w skali makro, jak i mikro), wpływają na poziom rozwoju partnerstw publiczno-prywatnych, publiczno-społecznych i kapitału społecznego³⁰.

²⁴ D. Osborne, T. Gaebler, *Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną*, Media Rodzina of Poznań, Poznań 1992, s. 82-83.

²⁵ A. Giddens, *Nowoczesność i tożsamość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 281.

²⁶ M. Jerzemska, *Nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa 2002, s. 22-25.

²⁷ K. Szczerski, *Administracja publiczna w modelu zarządzania wielopasmowego*, Warszawa 2005, s. 6.

²⁸ H. Izdebski, *Od administracji publicznej do public governance*, „Zarządzanie Publiczne”, 2007, nr 1, s. 71.

²⁹ Nawiązanie do cytowanej uprzednio definicji – podmiotem jest społeczeństwo, przedmiotem działań są JST.

³⁰ R. Czachor, *Ewolucja...*, op. cit., s. 72.



Jak podkreśla wielu autorów *governance* to pojęcie trudne do przetłumaczenia na język polski, oznaczające swego rodzaju konglomerat, i jako takie powinno zawierać w sobie wiele zjawisk i procesów w rozumieniu partycypacyjnego zarządzania publicznego³¹. Siatka pojęciowa występująca w literaturze przedmiotu ujmuje szereg odmian tego terminu. Po pierwsze - istotny jest kierunek od *government* do *governance* - czyli od rządu do współzrządzenia, a nawet, spotykane w literaturze obcej: *governance without government*. Definicje dla omawianego „zbioru sposobów regulowania wspólnych spraw przez publiczne i prywatne instytucje” przyjmują brzmienie: *public governance* - zarządzanie, czy *civic governance* - współzarządzanie. Jak widać, z menedżerskiego (kontraktowego) ujęcia *New Public Management*, priorytety przesunięto w kierunku koordynacji i współpracy w sieciach, współdecydowania i współdziałania ze społeczeństwem: *good governance*, *new public governance*, *new public leadership*³². Co więcej, administrowanie nabiera dzisiaj także znaczenia globalnego, z uwagi na funkcjonowanie wspólnot międzynarodowych. A więc zarządzanie partycypacyjne odbywa się na każdym poziomie władzy: regionalnym, narodowym i ponadnarodowym. Model polityki jawi się jako system ciągłych negocjacji między władzami na różnych poziomach administracyjno-terytorialnych. Mowa tu o pojęciach: *multilevel governance*, *multi-governance*, *global governance*, *network governance*, które podkreślają udział w procesach politycznych nie tylko podmiotów publicznych, lecz także różnych sieci ponadnarodowych³³.

Reasumując, z punktu widzenia tematu niniejszej analizy, dla badania aspektu partycypacji społecznej w funkcjonowaniu jednostek samorządu terytorialnego najważniejsze są następujące cechy współczesnych koncepcji zarządzania publicznego³⁴:

1. Ścisła współpraca sektora państwowego, prywatnego i społecznego w realizacji wspólnych celów.
2. Współzależność, ciągła interakcja i wymiana zasobów podmiotów trzech sektorów.
3. Zarządzanie relacjami oparte na takich wartościach i metodach, jak: zaufanie, negocjacje, konsultacje, współdziałanie, współdecydowanie.
4. Ograniczona rola państwa - autonomia, samoorganizacja i samokontrola podmiotów sieci.

³¹ M. Małecka-Łyszczek, *Partycypacja w ramach public governance*, w: *Partycypacja społeczna w samorządzie terytorialnym*, pr. zbior. pod red. W B. Dolnickiego, Monografie - Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2014, s. 46.

³² M. Kulesza, D. Sześciło, *Polityka administracyjna i zarządzanie publiczne*, Warszawa 2013, s. 114.

³³ R. Czachor, *Ewolucja...*, op. cit., s. 63-77.

³⁴ R. A. W. Rhodes, *Nowe współzarządzanie publiczne: rządzenie bez rządu*, „Zarządzanie Publiczne”, nr 4, (14), 2010, s. 109; oraz R. Czachor, *Ewolucja...*, op. cit., s. 72.



Zarządzanie publiczne partycypacyjne charakteryzuje się tym, iż jest ukierunkowane na zewnątrz. Partycypacja uczestników zewnętrznych jest jednym z głównych celów modelu otwartego systemu, jakim jest państwo w koncepcji *governance*. A. Kożuch i inni³⁵ podkreślają takie cechy systemu współrzędzenia publicznego, jak: komunikatywność, otwartość, przejrzystość organizacyjna, kompetencyjność, elastyczność, innowacyjność, zaangażowanie, zrównoważony rozwój, partnerstwo w działaniach oraz uczciwe i sprawiedliwe postępowanie.

Z powyższych rozważań wynika, iż sektora publicznego we współczesnej koncepcji *governance* nie można analizować w oderwaniu od adresatów podejmowanych działań - czyli partnerów z innych sektorów. Partycypacja z interesariuszami zewnętrznymi i wewnętrznymi, przed którymi organizacje publiczne ponoszą odpowiedzialność, stanowi podwaliny modelu zarządzania publicznego. Partycypacja społeczna odgrywa zatem istotną rolę w realizacji misji JST i to właśnie zagadnienie będzie rozwijane w kolejnym podrozdziale pracy.

1.2 Misja administracji partycypującej a demokratyczne społeczeństwo obywatelskie

Opisany powyżej rozwój zarządzania sektorem publicznym od modelu demokracji przedstawicielskiej do modelu demokracji partycypacyjnej zmienia postrzeganie misji organizacji publicznych. Przeglądu definicji misji w kontekście nauki zarządzania jednostkami administracji w literaturze przedmiotu, odwołując się do takich autorów jak P. Drucker, J. Koch, J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, A. Stabryła, Z. Pierścioneck, B. R. Kuc, J. Penc, dokonał D. Hryszkiewicz³⁶. Najkrócej rzecz ujmując, misję można zdefiniować jako „wartość nadrzędną danej organizacji, która sankcjonuje jej istnienie”³⁷. A. Kożuch i inni określają termin misji organizacji publicznych jako „zaspokajanie zbiorowych potrzeb publicznych za pomocą dóbr i usług publicznych w szerokim znaczeniu. Najistotniejsze jest przy tym, na ile organizacja publiczna zachowuje zdolność satysfakcjonowania odbiorców dóbr i usług publicznych”³⁸. Z jednej strony istotne jest zatem samo funkcjonowanie danej jednostki organizacyjnej (zarządzanie, sprawność, skuteczność efektywność, realizacja celów), a z drugiej - jak jej działania są odbierane, postrzegane i oceniane przez ich adresatów.

³⁵ A. Kożuch, B. Kożuch, Ł. Sułkowski, E. Bogacz-Wojtanowska, M. Lewandowski, K. Sienkiewicz-Małyjurek, A. Szczudlińska-Kanoś, S. Jung-Konstanty, *Obszary zarządzania publicznego*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016, s. 16-17.

³⁶ D. Hryszkiewicz, *Zarządzanie strategiczne*, w: *Zarządzanie w sektorze publicznym. Wybrane problemy*, pr. zbior. pod red. D. Hryszkiewicza, J. Bryka, Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie, Szczytno 2016, s. 7-44.

³⁷ Ibidem, s. 19.

³⁸ A. Kożuch i inni, *Obszary zarządzania ...*, op. cit., s. 8.



Na pierwszy plan wysuwa się konieczność interakcji nadawcy i odbiorcy omawianych procesów, otwartej komunikacji, negocjacji, a nawet współpracy, czy współdecydowania. Przytoczone cechy charakteryzują społeczeństwo obywatelskie. Jak stwierdza H. Izdebski „paradygmat współzarządzania jest lokowany w problematyce demokratyzacji, podkreśla się bowiem kwestię odejścia od traktowania obywateli jako wyborców, na rzecz traktowania ich jako interesariuszy, czyli aktywnych współdecydentów i współkreatorów w procesie osiągnięcia celów służących wspólnocie”³⁹.

Obserwując rozwój myśli administracyjnej misja i rozumienie roli sektora publicznego ulegało zmianie na przestrzeni lat. Opisany uprzednio rys historyczny wskazuje na zmianę od Fayolowskich zasad administracji i Weberowskiej klasycznej teorii biurokracji⁴⁰, do podejścia menedżerskiego w nurcie *New Public Management*. W tej koncepcji mechanizmy kontroli, dotyczą zewnętrznych wyników działania administracji, a nie przestrzegania procedur w ramach systemu administracji⁴¹. Dopiero idea *governance zamiast government* kładzie nacisk na współpracę, współudział, współdecydowanie samych zainteresowanych w osiągnięciu celów funkcjonowania administracji. Widać zatem rozwój od modelu biurokratycznego, poprzez menedżerski, do demokracji przedstawicielskiej, a w dalszej kolejności do demokracji partycypacyjnej. Demokracja partycypacyjna to termin wielowątkowy, zróżnicowany wewnątrznie konstrukt pojęciowy, analizowany w kategoriach naukowych, teoretycznych, praktycznych itp. Przegląd występujących w literaturze ujęć demokracji partycypacyjnej przedstawia rys. 1.

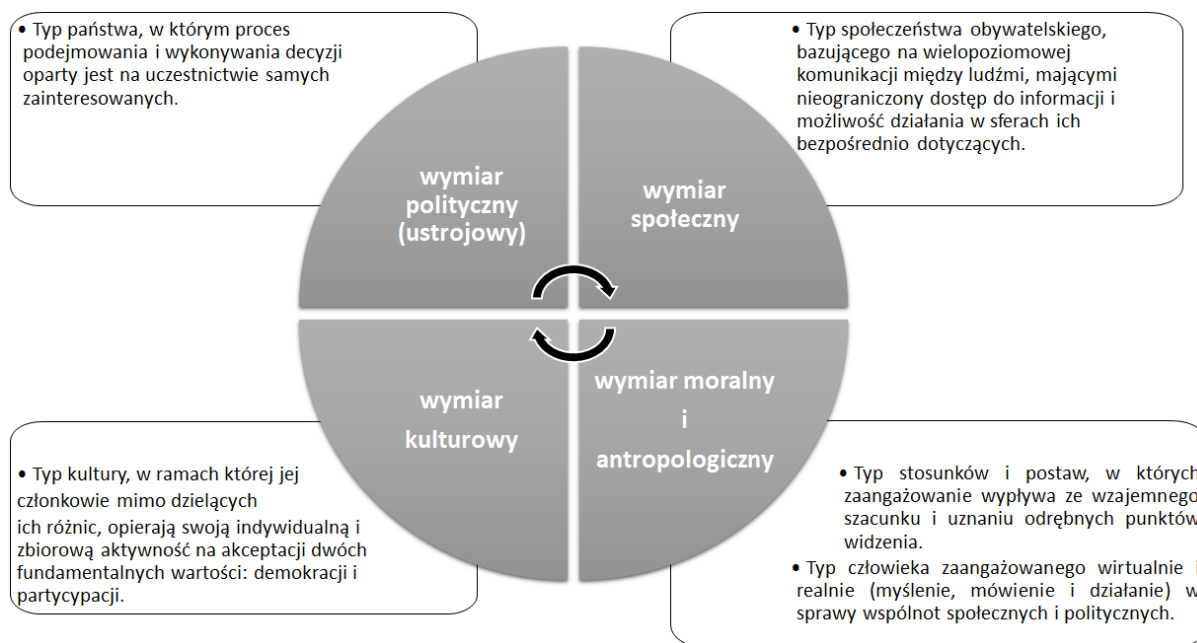
³⁹ H. Izdebski, *Od administracji publicznej...*, op. cit. s. 15.

⁴⁰ H. Gawroński, *Zarządzanie strategiczne w samorządach lokalnych*, Wolters Kluwer, 2010, s. 37-41.

⁴¹ J. Hausner, *Zarządzanie publiczne...*, op. cit., s. 17.



Rys. 1. Demokracja partycypacyjna - przegląd występujących w literaturze ujęć



Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Zgiep, *Demokracja deliberatywna. Główne stanowiska i próba definicji*, w: *Nowe spojrzenia w naukach o polityce. T. 3*, pr. zbior. pod red. T. Słomki, Wydawnictwo UW Wydział Dziennikarstwa i Nauk Politycznych, Warszawa 2012, s. 57–72.

Administracja partycypująca ma szczególną w historii rozwoju nauk o administracji misję. Głównym jej zadaniem jest tworzenie uwarunkowań korzystnych dla współpracy wszystkich graczy sceny społeczno-gospodarczej. Funkcjonowanie sektora publicznego polega zatem głównie na⁴²:

1. Stymulowaniu działań do zmian, z udziałem wszystkich uczestniczących interesariuszy - to przedstawiciele sektora pozarządowego są podmiotami, a JSP - uczestnikami (przedmiotem) procesów działań społecznych.
2. Koordynowaniu, sterowaniu i ewaluacji działań wszystkich uczestniczących w przedsięwzięciu partnerów.
3. Umożliwianiu pełnej interakcji społecznej wszystkich interesariuszy, tworzenie reguł proceduralnych i standardów procesu legislacyjnego.
4. Nastawieniu na cel - efekt końcowy wspólnych działań, ze względu na odpowiedzialność względem uczestników wewnętrznych i zewnętrznych.

⁴² J. Hausner, *Podstawy rządzenia interaktywnego*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej, Kraków 2001, s. 16–21; oraz R. Kozioł, *Partycypacja publiczna i społeczna we współczesnej Polsce: pojęcie, formy, podmioty i uwarunkowania*, „Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis, Studia Politologica”, 2015, XV, Folia 194, s. 53-77; oraz *Władztwo administracyjne: administracja publiczna w sferze imperium i w sferze dominium*, pr. zbior. pod red. J. Łukasiewicza, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Rzeszów 2012, s. 353–365.

Tak rozumiana misja JSP sprzyja budowaniu społeczeństwa obywatelskiego. Jak podkreśla J. Łukasiewicz, dla sprawnego działania modelu *governance*, po stronie społeczeństwa musi istnieć potencjał do aktywizacji, zaangażowania i współkreowania rzeczywistości, a po stronie JSP - umiejętność wyzwalać potencjału społecznego i jego zagospodarowania. Silna demokracja partycypacyjna zależy w takim samym stopniu od stymulującej mocnej pozycji JST, jak i aktywnej zaangażowanej postawy członków społeczeństwa obywatelskiego. Dlatego najważniejsze w praktyce są narzędzia komunikacji interaktywnej, sprzężenia zwrotnego. Jako narzędzia służą temu: komunikowanie, negocjowanie i partycypacja⁴³. Idea realizacji misji w jednostkach zarządzanych partycypacyjnie zakłada, że człowiek - mieszkaniec, obywatel, członek społeczeństwa - jest zainteresowany decyzjami władz i chce mieć na nie wpływ. A dzieje się tak dlatego, iż jest świadom wpływu tych decyzji na jakość życia swojego i społeczności lokalnej. P. Śwital jako cechy modelu partycypacyjnego wymienia⁴⁴:

1. Dominację sieci, a nie instytucji.
2. Decentralizację i niską kontrolę instytucjonalną.
3. Procedury ułatwiające łączenie potencjału zasobów publicznych i prywatnych w realizacji wspólnych celów.
4. Szerokie spektrum dostępnych instrumentów.

R. Czachor, jako zasadnicze dla realizacji misji i generowania efektów społecznej współpracy podkreśla, iż współdziałanie jest dobrowolne, podmioty i uczestnicy są samodzielni i niezależni, a procesy odbywają się w oparciu o zaufanie i współodpowiedzialność⁴⁵. Reasumując, misja funkcjonowania jednostek publicznych w społeczeństwie obywatelskim oznacza „zaspokajanie zbiorowych potrzeb publicznych za pomocą dóbr i usług publicznych w szerokim znaczeniu. Najistotniejsze jest przy tym, na ile organizacja publiczna zachowuje zdolność satysfakcjonowania odbiorców dóbr i usług publicznych”⁴⁶.

Niewątpliwie misja JSP w koncepcji *governance* sprzyja rozwojowi społeczeństwa obywatelskiego. Są jednak i kwestie, które można rozpatrywać w kontekście rozważań pejoratywnych, w kategoriach utrudnień i negatywnych konsekwencji. I tak, wielu autorów

⁴³ *Władztwo administracyjne...*, op. cit., s. 353–365.

⁴⁴ P. Śwital, *Wybrane aspekty zarządzania administracją publiczną- perspektywy i doświadczenie*, w: *ABC Administracji. Administracja publiczna wobec wyzwań współczesności*, pr. zbior. pod red. S. Fundowicza, K. Filipiaka, P. Świtale, Studenckie Koło Naukowe Administratywistów „SKAUTH”, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytetu Technologiczno – Humanistycznego im. Kazimierza Pułaskiego w Radomiu, TOM III, Radom 2013, s. 320-340.

⁴⁵ R. Czachor, *Ewolucja...*, op. cit., s. 70.

⁴⁶ A. Kożuch i inni, *Obszary zarządzania...*, op. cit., s. 8.



w literaturze przedmiotu podaje za przykład pojęcie władzy i odpowiedzialności, a właściwie, dzielenia się władzą i współodpowiedzialności w zarządzaniu partycypacyjnym. Współzarządzanie jest bardziej złożone niż rządzenie, a zatem wymaga od JSP dostosowanych do tego celu struktur, mechanizmów, procesów i kompetencji. Posługując się terminologią nauk o zarządzaniu pojawia się pytanie o sprawność i efektywność tak funkcjonujących organizacji, czy wartości tworzone w tak zarządzanych procesach. W tym miejscu warto odnieść się do koncepcji *Public Value*. Tematykę tę podejmuje M. Moore, który wyjaśnia, iż wartościowe efekty społeczne to takie, które są za takie uważane nie tylko przez jednostki, ale przez szerszą publiczność. „Sugeruje to, że w sektorze publicznym odpowiedni >>klient<< jest zbiorową opinią publiczną (lokalną, regionalną lub krajową) działającą poprzez niedoskonałe procesy demokracji przedstawicielskiej, a nie indywidualny konsument dokonujący wyborów”⁴⁷. Nasuwa się wniosek, iż procesy partycypacyjnej alokacji wspólnych zasobów w celu realizacji celów i tworzenia wartości społecznych, mogą skutkować wydłużeniem procesu decyzyjnego i nieefektywnością⁴⁸. Co więcej, M. Oramus analizuje praktyczny wymiar paradygmatu *governance*, upatrując w nim bardziej projekcję optymalnego modelu administracji publicznej, jako odpowiedź na zachodzące zmiany społeczne w świecie⁴⁹. Podobnie B. Jessop dostrzega, że nacisk na współzarządzanie we współczesnych modelach zarządzania publicznego spowodowany jest osłabieniem mandatu władz i kryzysem skuteczności dotychczasowych modeli funkcjonowania sektora państwowego⁵⁰. Zdaniem R. Czachora „współczesne społeczeństwa stają się bardziej funkcjonalnie zróżnicowane, sfragmentaryzowane i chaotyczne, co warunkuje konieczność wypracowania nowego modelu rządzenia”⁵¹.

Powyższa analiza nasuwa wniosek, iż współczesny paradygmat *governance* jest najbardziej adekwatny do przemian ponowoczesności. Misja JSP jest realizowana we współpracy z interesariuszami w społeczeństwie obywatelskim. Prowadzenie polityk publicznych w dialogu społecznym, zdaniem M. Kuleszy i D. Sześciło obejmuje⁵²:

- 1) proces kreacji, agregacji i artykulacji potrzeb społecznych;

⁴⁷ M. Moore, *Recognizing Public Value*, Harvard University Press, Cambridge 2013, s. 3.

⁴⁸ R. Czachor, *Ewolucja...*, op. cit., s. 71; oraz J. Hausner, *Zarządzanie publiczne...*, op. cit., s. 17; oraz J. N. Rosenau, *Governance, order, and change in world politics*, w: *Governance Without Government: Order and Change in World Politics*, pr. zbior. pod red. J. N. Rosenau, E. O. Czempiel, Cambridge 1992, s. 1–2.

⁴⁹ M. Oramus, *Model współzarządzania (governance) i problemy dotyczące jego wdrażania w administracji publicznej*, „Rocznik Administracji Publicznej”, nr 1, 2015, s. 193.

⁵⁰ B. Jessop, *Promowanie „dobrego rządzenia” i ukrywanie jego słabości: refleksja nad politycznymi paradygmatami i politycznymi narracjami w sferze rządzenia*, „Zarządzanie Publiczne”, nr 2, 2007, s. 6.

⁵¹ R. Czachor, *Ewolucja...*, op. cit., s. 73.

⁵² M. Kulesza, D. Sześciło, *Polityka administracyjna...*, op. cit., s. 33–37.



2) proces demokratyczno-instytucjonalny, w ramach którego wykorzystuje się procedury wyborów i referendum, konsultacji społecznych, badań opinii publicznej itp.;

3) implementację i ewaluację działań.

Wyznacznikiem wypełniania owej misji nie są wyniki finansowe, czy wartość rynkowa, ale współwystępowanie „różnych zadań, co trudno ująć systematycznie i kwantytatywnie”⁵³. Przedmiotem niniejszego opracowania jest rola partycypacji społecznej w opisanej powyżej realizacji misji przez JSP, dlatego w kolejnym rozdziale pracy zostanie rozwinięte to zagadnienie.

1.3 Zarządzanie publiczne – procesy demokratyzacji - partycypacja społeczna – dyskurs interdyscyplinarny

Problematykę partycypacji społecznej można analizować w perspektywie interdyscyplinarnej z punktu widzenia niemal wszystkich dyscyplin nauk społecznych: ekonomii i finansów, geografii społeczno-ekonomicznej i gospodarki przestrzennej, nauki o bezpieczeństwie, nauki o komunikacji społecznej i mediach, nauk prawnych, nauk socjologicznych, pedagogiki i psychologii⁵⁴. W celu przedstawienia znaczenia roli partycypacji społecznej w wypełnianiu misji JST przeprowadzony dyskurs zrealizowano na gruncie nauk o administracji oraz nauk o zarządzaniu.

W literaturze przedmiotu już w latach 80-tych ubiegłego wieku określano partycypację w ujęciu nauk o zarządzaniu jako „relację pomiędzy sprawcą, będącym elementem jakiejś organizacji, a tą organizacją, wskazującą na wykonanie w niej określonej funkcji”⁵⁵. Definicja ta akcentuje zarządczy charakter tego zjawiska, traktując go z jednej strony jako proces (zarządzanie procesem), a z drugiej jako relacje, pomiędzy elementami, między którymi zachodzi interakcja (zarządzanie relacjami).

W opisanej uprzednio, trwającej od lat 90-tych XX w. koncepcji współzarządzania (*governance*) w sektorze publicznym tematyka zarządzania relacjami z interesariuszami to kluczowy element, podejmowany w literaturze przedmiotu przez takich autorów

⁵³ S. Sudół, *Nauki o zarządzaniu. Podstawowe problemy, kontrowersje i propozycje*, PWE, Warszawa 2012, s.44.

⁵⁴ Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 20 września 2018 r. w sprawie dziedzin nauki i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych. (Dz.U.2018.1818).

⁵⁵ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wydawnictwo Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk, 1978, Za: M. Wójcicki, *Pojęcie, istota i formy partycypacji społecznej w procesie planowania przestrzennego*, „Rozwój regionalny i polityka regionalna”, nr 24, 2013, s. 172.



jak np.⁵⁶: R.E. Freeman, A. Friedman, S. Miles, M. Bonnafous-Boucher, S. Porcher, M. Banks, D. Vera, K. Obłój, Z. Waśkowski. Partycypacja społeczna to pojęcie, które wpisuje się także w rozważania teoretyczne wokół teorii partnerstwa i współpracy międzysektorowej (np. M. Geddes, J. Benington, P. Derwich, J. K. Pinto, J. E. Prescott, W. Belassii, O. I. Tukul, P.W.G. Morris, G. H. Hough, D. P. Slevin, Cz. Mesjasz, A. Niemczyk M. Rymśa, A. Hryniewiecka). Ponadto, współdziałanie i współdecydowanie to trendy rozwijane w takich koncepcjach jak: zrównoważonego rozwoju, społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), Open Eyes Economy, wartości wspólnej (CSV) (np. M. E. Porter, M. R. Kramer, K. Blanchard, K. Mazur, A. Paliwoda-Matiolańska, H. Brdulak, T. Gołębiowski, J. Hausner, J. Filek, J. Adamczyk, B. Rok, G. Rosa, A. Smalec, B. Piontek). Spośród przytoczonych odniesień zasygnalizowane zostaną kwestie: kim są interesariusze, jak ewoluują formy zarządzania podmiotu relacjami z interesariuszami oraz jak budować tego typu proces. I tak, w polskiej literaturze za punkt wyjścia przyjęto definicję K. Obłója, w której interesariusze to instytucje i organizacje spełniające dwa warunki. Po pierwsze, mają swoją stawkę w działaniu (tj. w decyzjach i efektach) organizacji/przedsięwzięcia; po drugie, są w stanie wywrzeć efektywną presję na organizację/przedsięwzięcie⁵⁷. Partycypująca społeczność lokalna jest jedną z grup istotnych interesariuszy, a zatem stanowi podmiot zarządzania relacjami. Rysunek 2 przedstawia 12-szczeblową drabinę zarządzania relacjami z interesariuszami, zaproponowaną przez A. Friedman'a i S. Miles'a⁵⁸. Co więcej, zarządzanie relacjami z interesariuszami wymaga trzech umiejętności: po pierwsze, analizy kim są interesariusze i czego oczekują; po drugie, budowania organizacyjnych polityk, procedur i procesów, które pozwolą na uwzględnienie oczekiwań interesariuszy; oraz po trzecie budowania relacji z interesariuszami, które pozwolą na osiągnięcie misji organizacji⁵⁹. W takim kontekście widać wyraźnie, iż społeczność lokalna, administrowana przez daną JST, stanowi kluczową grupę na mapie interesariuszy, relacje te powinny charakteryzować się dynamiką, wzajemnością i interaktywnością - zgodnie z kierunkiem rozwoju wskazanych na drabinie zarządzania relacjami metod budowania tzw. kapitału relacyjnego i społecznego.

Drabina zarządzania relacjami znajduje swoje odzwierciedlenie w literaturze przedmiotu w tzw. drabinie partycypacji. Wyjaśniając, w teoriach naukowych

⁵⁶ Przegląd literatury za: B. Paliś, D. Adler, *Management of Stakeholders' Relationship in EU Projects of the City of Krakow*, w: *KNOWLEDGE – ECONOMY – SOCIETY. Reorientation And Transformations of Economy And Organization Management Concepts*, pr. zbior. pod. red. B. Mikuły i T. Rojka, Cracow University of Economics, Cracow 2018, s. 63-71.

⁵⁷ K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Warszawa 2001.

⁵⁸ A. Friedman, S. Miles, *Stakeholders: Theory and practice*, Oxford University Press, Oxford 2006.

⁵⁹ R. E. Freeman, *Strategic Management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston 1984.



rozwijały się także modele relacji z interesariuszami. Przykładowo, w modelu zaproponowanym przez autorów M. Banksa i D. Verę, organizację traktuje się jako zbiór kontraktów między interesariuszami. Kontrakt z interesariuszem może przyjąć formę transakcji ekonomicznej, wymiany wartości i wiedzy, dokumentów formalnych, oczekiwań w zakresie uczciwego traktowania itp.⁶⁰. Kontrakt był pojęciem kluczowym dla menedżerskiego ujęcia *New Public Management*. Koncepcja *governance* stawia w centrum nie kontrakt, a współpracę, współdziałanie i dialog z interesariuszami. Stąd drabina relacji stała się drabiną partycypacji. Strony relacji wchodzi między sobą w interakcję w celu osiągnięcia tzw. interesu wspólnego. Im większy stopień partycypacji i natężenie zaangażowania, tym bardziej trwałe będą efekty prowadzonych relacji.

⁶⁰ M. Banks, D. Vera, *Towards a typology of stakeholder management strategies*, "Academy of Management Conference", Philadelphia, PA 2007.



Rys. 2. 12-szczeblowa drabina zarządzania relacjami z interesariuszami – model A. Friedman’a i S. Miles’a



Źródło: Opracowanie własne za: K. Szymaniec-Mlicka, *Zarządzanie relacjami z interesariuszami publicznych podmiotów leczniczych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, Seria: Organizacja i zarządzanie, 2016, z. 97, Nr kol. 1964, s.312.

Jak widać, opisywane w tym miejscu ujęcie interdyscyplinarne tematyki partycypacji społecznej wiąże się z szeroką perspektywą badawczą. Przedmiotem rozważań mogą tu być zachowania organizacyjne, zaangażowanie, zarządzanie partycypacyjne, budowanie partnerstw, kultura organizacyjna, relacje z interesariuszami. Na gruncie psychologii i pedagogiki - relacje interpersonalne, zachowania w grupie, poczucia sprawstwa, zarządzania

konfliktami, sposoby rozwiązywania konfliktów, postaw i zachowań jednostek w grupie⁶¹. Obszarem badawczym stają się techniki wywierania wpływu, współdziałania, osiągania celów przez grupę, edukowania i pedagogizacji społeczeństwa⁶². Zagadnienie partycypacji społecznej jest zatem wielowątkowe i wieloaspektowe.

Dla realizacji misji przez JST zasady wdrażania instrumentów partycypacji społecznej są istotne z punktu widzenia uregulowań prawnych⁶³. Za kluczowe źródła prawne przyjmuje się w tej kwestii Artykuł 15 ust. 1 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.⁶⁴ oraz Ustawę z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym⁶⁵. Szerokiego przeglądu aktów prawnych w literaturze przedmiotu dokonał G. Makowski⁶⁶, podając następujące źródła prawne (stan zaktualizowano):

1. Ustawa z 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej (Dz.U. z 2019 r., poz. 112 ze zm.);
2. Ustawa z 7 lipca 2005 r. o działalności lobbingowej w procesie stanowienia prawa (Dz.U. z 2017 r., poz. 248);
3. Ustawa z 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. z 2019 r., poz. 688 ze zm.);
4. Ustawa z 6 lipca 2001 r. o Trójstronnej Komisji do Spraw Społeczno-Gospodarczych i wojewódzkich komisjach dialogu społecznego (Dz.U. 2001 nr 100, poz. 1080);
5. Ustawa z dnia 11 stycznia 2018 r. o zmianie niektórych ustaw w celu zwiększenia udziału obywateli w procesie wybierania, funkcjonowania i kontrolowania niektórych organów publicznych (Dz.U. 2018 r., poz. 130);
6. Uchwała Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z 30 lipca 1992 r. (M.P. 1992 nr 26, poz. 185);
7. Uchwała Senatu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 23 listopada 1990 r. (M.P. 1991 nr 2, poz. 11);
8. Ustawa z 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz.U. z 2020 r., poz. 920);

⁶¹ *Wartości i postawy Polaków a zmiany systemowe. Szkice z psychologii politycznej*, pr. zbior. pod red. J. Reykowskiego, Wydawnictwo Instytutu Psychologii PAN, Warszawa 1993, s. 21–36.

⁶² E. Heczko-Hyłowa, *Koncepcja równoważenia...*, op. cit.

⁶³ Więcej na temat prawnych uwarunkowań procesów partycypacji w polskiej tradycji politycznej i administracyjnej przed restytucją samorządu terytorialnego w 1990 roku zob.: R. G. Ostalkiewicz, *Władze gminy a wspólnota lokalna: demokratyzacja zarządzania publicznego i partycypacja społeczna w procesach decyzyjnych*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie Nr 20 (2015) s. 57–66.

⁶⁴ Dz.U. Nr 78, poz. 483 ze zm.

⁶⁵ Dz. U. z 2019 r. poz. 506.

⁶⁶ G. Makowski, *Ramy prawne partycypacji - stan obecny, zmiany, perspektywy*, w: *Partycypacja obywatelska - decyzje bliższe ludziom*, pr. zbior. pod red. A. Maszkowskiej i K. Sztóp-Rutkowskiej, Fundacja Laboratorium Badań i Działań Społecznych „SocLab”, Białystok 2013, s. 9-24.



9. Ustawa z 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (Dz.U. z 2019 r., poz. 512);
10. Ustawa z 15 września 2000 r. o referendum lokalnym (Dz.U. z 2019 r., poz. 741);
11. Ustawa z dnia 19 lipca 2019 r. o zmianie ustawy o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2019 r., poz. 1712);
12. Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 19 lipca 2019 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy - Prawo ochrony środowiska (Dz.U. z 2019 r., poz. 1396);
13. Ustawa z dnia 20 lipca 2017 r. Prawo wodne (Dz.U. 2020 r., poz. 310 ze zm.);
14. Zmiana ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2014 r., poz. 379);
15. Ustawa z 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej (Dz.U. z 2019 r., poz. 1507 ze zm.);
16. Ustawa z dnia 20 lipca 2017 r. o zmianie ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2017 r., poz. 1543);
17. Ustawa z 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (Dz.U. 2020 poz. 293);
18. Ustawa z dnia 16 października 2019 r. o zmianie ustawy o sporcie (Dz. U. z 2019 r., poz. 1468 i 1495);
19. Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 13 lutego 2020 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz.U. z 2020 r., poz. 426);
20. Ustawa z 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz.U. z 2019 r., poz. 1481).

Prawne rozwiązania, również ulegające ustawicznym modyfikacjom, o czym będzie mowa w dalszej części pracy, pozwalają na stosowanie narzędzi partycypacji społecznej w sposób satysfakcjonujący dla wszystkich stron procesu. JSP są prawnie zobligowane do prowadzenia jawnej polityki społecznej i transparentnego komunikowania swoich działań. Udział jednostek w inicjatywach oddolnych wymaga zatem również od członków społeczeństwa znajomości przepisów regulujących formy partycypacji i możliwych do zastosowania we współpracy instrumentów.



Rozdział 2. Partycypacja społeczna jako instrument współdziałania na linii samorząd - społeczeństwo

Misja organów władzy publicznej wskazuje „na znaczenie właściwego wykonywania zadań organizacji publicznych dla zaspokajania zbiorowych potrzeb obywateli”⁶⁷. Wydaje się więc w pełni uzasadniony dialog pomiędzy JST a członkami administrowanej społeczności. Komunikacja jednokierunkowa - informowanie, ustępuje miejsca interaktywnym mechanizmom oddziaływania. Partycypacja społeczna, bo o niej mowa, przyjmuje różne kształty i regulacje prawne, zakresy, formy, sposoby wdrażania - począwszy od negocjacji, poprzez współdziałanie, aż do współdecydowania. Zagadnienia te są przedmiotem niniejszego rozdziału.

2.1 Charakterystyka i typologia pojęcia partycypacji społecznej

Partycypacja, zakotwiczona unijnym i krajowym dorobkiem prawnym, stanowi istotną część nauki prawa administracyjnego i nauki administracji. Partycypacja, rozumiana jako mniej lub bardziej bezpośrednie uczestnictwo w życiu społecznym, publicznym, politycznym, może przyjmować różnorodną postać⁶⁸, a pojęcie partycypacji społecznej ujmowane jest w literaturze przedmiotu szerzej i wężej (np. W. Siemiński, J. Hausner). I tak, partycypacja oznacza proces wspólnego podejmowania decyzji przez dwie lub więcej stron, przy czym decyzje mają wpływ na przyszłą sytuację tych, którzy ją podjęli⁶⁹. Siatka pojęciowa tego zagadnienia akcentuje aktywny udział mieszkańców gminy w istotnych dla niej, jej mieszkańców lub określonych grup społecznych sprawach. Inaczej mówiąc, partycypacja to włączanie w proces powstawania dokumentów planistycznych, podejmowania kluczowych decyzji i rozwiązywania problemów lokalnych. Z punktu widzenia zarządzania organizacją, projektem i relacjami partycypacja społeczna to proces, w którym dwie lub więcej stron współdziałają w przygotowaniu planów, realizacji określonej polityki i podejmowaniu decyzji. Cechą charakterystyczną partycypacji jest aktywny udział wszystkich partnerów biorących udział w procesie współdziałania⁷⁰. Mowa tu zatem o udziale jednostek w działaniach

⁶⁷ B. Koźuch i A. Koźuch, *Partycypacja a skuteczność zarządzania publicznego*, w: *Aspekty koncepcji zarządzania humanistycznego w zarządzaniu publicznym*, pr. zbior. pod red. B. Koźuch i J. Trippner-Hrabi, „Przedsiębiorczość i zarządzanie”, 2015, T. XVI, Zeszyt 12, Część I, s. 116.

⁶⁸ T. Kaźmierczak, *Partycypacja publiczna: pojęcie, ramy teoretyczne*, w: *Partycypacja publiczna. O uczestnictwie obywateli w życiu wspólnoty lokalnej*, pr. zbior. pod red. A. Olech, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2011, s. 83-99.

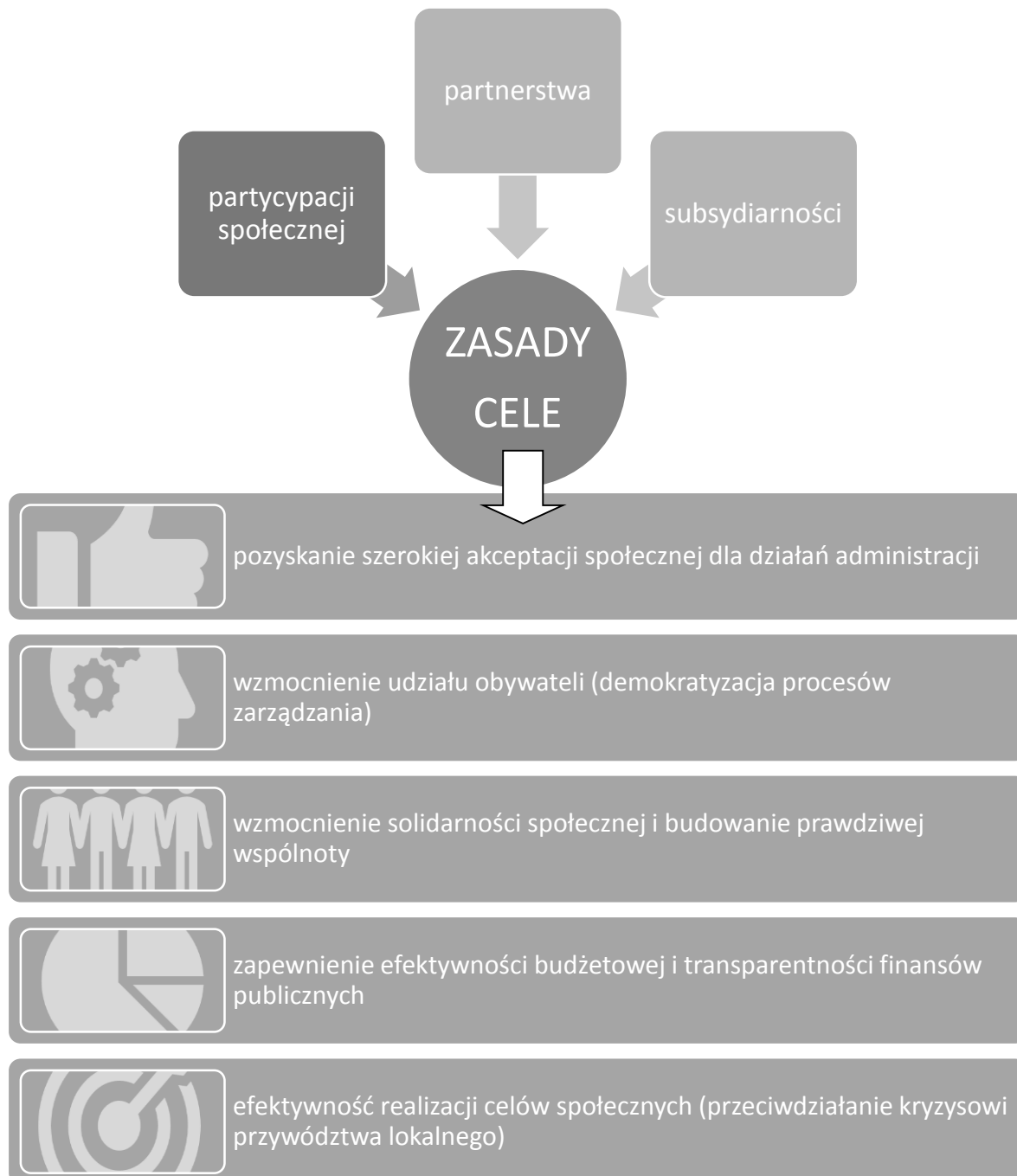
⁶⁹ T. Mendel, *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wyd. AE, Poznań 2001, s. 44.

⁷⁰ J. Kwiatkowski, *Partycypacja społeczna ...*, op. cit., s. 30 i nast.



zbiorowych podejmowanych w społeczności, do której one przynależą lub w której żyją na co dzień⁷¹.

Rys. 3. Cele i zasady demokratyzacji procesów lokalnego zarządzania sprawami publicznymi



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Planowanie jako instrument zintegrowanego zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego*, pr. zbior. pod red. red. T. Markowskiego, M. Turały, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015, s. 27-29.; oraz J. Bogumił, *Alle Politik is lokal. Kommunales Handeln in der*

⁷¹ K. Ostaszewski, *Partycypacja społeczna w procesie podejmowania rozstrzygnięć w administracji publicznej*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2013, s. 18–19.

modernen Bürgergesellschaft, w: *Bürgergesellschaft und Gemeinwohl. Analyse, Diskussion, Kritik*, Hrsg. U. Alemann, R. Heinz, U. Wehrhöfer, Opladen 1999, s. 159-169; za: R. G. Ostalkiewicz, *Władze gminy a wspólnota lokalna: demokratyzacja zarządzania publicznego i partycypacja społeczna w procesach decyzyjnych*. „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, Nr 20/2015, s.64.

Celem partycypacji społecznej na wszystkich szczeblach terytorialnych administracji publicznej jest budowanie kultury politycznej opartej na wielopłaszczyznowym partnerstwie lokalnym oraz czynnym udziale obywateli w decydowaniu o sprawach ich dotyczących⁷² (zob. rys. 3). Partycypacja społeczna polega na komunikowaniu się mieszkańców z władzami gminy oraz ich obustronnej współpracy. Uszczegóławiając omawiane pojęcie w literaturze przedmiotu występuje kilka typów partycypacji, form organizacyjnych, mechanizmów wdrażania i oczywiście szereg związanych z nimi procedur. W tabeli 1 zebrano przegląd definicji partycypacji z podziałem na wyróżnione typy.

Tab. 1. Typologia pojęcia partycypacji społecznej

Partycypacja indywidualna	„Aktywność jednostki (będąca przeciwieństwem apatii i bierności), jej codzienne wybory, postawy, zachowania i działania, które podejmowane są w celu wyrażania swoich oczekiwań wobec społeczeństwa, w których jednostka chce społecznie funkcjonować, np. poprzez uczestnictwo w ruchach społecznych” ⁷³ .
Partycypacja społeczna, (zwana także horyzontalną lub wspólnotową)	„Udział jednostek w działaniach zbiorowych podejmowanych w społecznościach (w procesie powstawania i funkcjonowania lokalnych grup obywatelskich i organizacji pozarządowych, wolontariat)” ⁷⁴ .
Partycypacja publiczna	„Zaangażowanie jednostki w działanie struktur i instytucji demokratycznego państwa, którego celem jest tworzenie efektywnego systemu zaspokajania potrzeb społecznych (zadania publiczne muszą odpowiadać potrzebom społecznym, a partycypacja ułatwia dobór zadań i metod, które odzwierciedlają oczekiwania społeczne) oraz uzyskanie

⁷² R. G. Ostalkiewicz, *Władze gminy...*, op. cit. s. 58-59.

⁷³ K. Kułak-Krzysiak, *Partycypacja czy efektywność? Dylematy skutecznego osiągnięcia celów w administracji publicznej*, w: *Partycypacja społeczna w samorządzie terytorialnym*, pr. zbior. pod red. W. B. Dolnickiego, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2014, s. 61.

⁷⁴ E. Inglot-Brzęk, *Znaczenie roli władz samorządowych w kształtowaniu partycypacji obywatelskiej*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, 2017, nr 50 (2), s. 330.



	społecznej akceptacji i zaufania obywateli dla działań władz publicznych. Partycypacja publiczna to zatem proces, w trakcie którego przedstawiciele społeczeństwa uzyskują wpływ, a pośrednio także kontrolę na decyzje władz publicznych, gdy mają one bezpośredni wpływ na ich własne interesy ⁷⁵ .
Partycypacja polityczna	„Wszelka dobrowolna aktywność w sferze polityki, poprzez którą jednostki bądź grupy społeczne chcą wpływać na wybór rządzących i/lub rezultaty działań politycznych. Jej zróżnicowanie ujawnia wewnętrzna klasyfikacja, wedle której partycypacja polityczna dzieli się na: konstytucyjną i niezinstytucjonalizowaną; legalną i nielegalną; legitymowaną i nielegitymowaną, stereotypową i niekonwencjonalną ⁷⁶ .

Zródło: Opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu (według poszczególnych odwołań).

Na uwagę zasługuje fakt, że poszczególne formy organizacyjne partycypacji trudno zakwalifikować do jednego typu, zwykle mieszają się one ze sobą, przykładowo więc przeciwko nowym regulacjom prawnym ma charakter partycypacji politycznej, publicznej i społecznej. Na potrzeby niniejszej pracy w analizie nacisk położono na znaczenie partycypacji społecznej.

2.2 Proces i mechanizmy wdrażania partycypacji społecznej w działalności samorządów

Zarządzanie procesem partycypacji społecznej w funkcjonowaniu sektora publicznego wchodzi w skład formułowanych przez jednostki polityk społecznych⁷⁷. Studia literatury obcojęzycznej wskazują na refleksję, iż usługi np. w sektorze społecznym, mogą być wykluczające wobec określonych grup interesariuszy (ze względu na wiek, płeć, status społeczny itp.), o tyle partycypacja jako narzędzie nigdy wykluczająca nie jest. Jest to narzędzie w pełni demokratyczne, oparte o postawy wolontarystyczne⁷⁸. Ponadto, o ile aktywność lokalna, oddolna, może przyjmować wszelkie formy spontanicznych inicjatyw, o tyle programy

⁷⁵ D. Kijowski, *Partycypacja obywatelska w samorządowych procesach decyzyjnych – zagadnienia ogólne*, „Samorząd Terytorialny”, 2010, nr 1–2, s.9.

⁷⁶ *Leksykon politologii*, pr. zbior. pod red. A. Antoszewskiego i R. Herbuta, Wydawnictwo ALTA2, Wrocław 2000, s. 40-45.

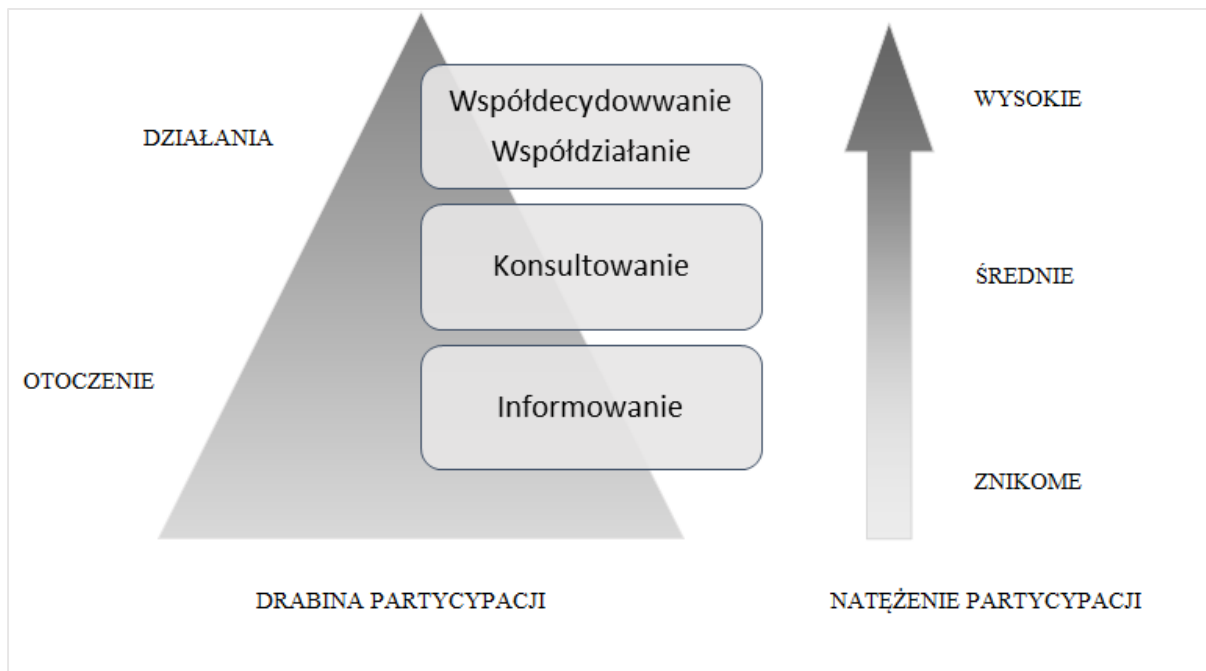
⁷⁷ R. E. Freeman, *Strategic Management...*, op. cit.

⁷⁸ T. G. Falleti and S. L. Cunial, *Participation in Social Policy: Public Health in Comparative Perspective*, in: “Cambridge Elements: Elements in the Politics of Development”, edited by M. Cammett and B. R. Schneider, MIT Center For International Studies, Cambridge University Press, 2018.



dla współtworzenia, współdecydowania czy monitorowania, projektowane przez JST - muszą być sformalizowane i zinstytucjonalizowane.

Rys. 4. Drabina partycypacji ze wskazaniem natężenia partycypacji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Woźniczko, *Konsultacje społeczne jako narzędzie partycypacji publicznej*, Kancelaria Senatu RP, Warszawa 2019, s. 4-6.

W nawiązaniu do omówionych wcześniej teorii zarządzania relacjami mechanizmy w procesie partycypacji społecznej różnią się stopniem rozwoju interakcji i zaangażowania. Niektórzy autorzy stopniują je od: 3) wymiana informacji; 2) wzajemne oddziaływanie ludzi na siebie; 1) wywieranie wpływu⁷⁹. Już w 1969 roku S. S. Arnstein zaproponowała teoretyczny model procesu demokratyzacji zarządzania sprawami publicznymi (tzw. drabinę partycypacji), biorąc pod uwagę stopień intensywności partycypacji obywatelskiej w procesie sprawowania władzy. Wyodrębniła ona: manipulację, informację, konsultację, inscenizowane współdziałanie, współpracę partnerską, oddanie władzy⁸⁰. J. Wygnański z kolei wymienia poziomy partycypacji takie jak: informowanie, konsultowanie, uczestnictwo, współodpowiedzialność, zarządzanie partycypacyjne⁸¹. Na rysunku 4 zaprezentowano drabinę partycypacji z uwzględnieniem stopnia natężenia zaangażowania społecznego.

⁷⁹ A. Balińska-Grzelak, *Rola partycypacji społecznej w stymulowaniu rozwoju turystyki*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, 2012, nr 738, s. 11-12; oraz T. Mendel, *Zarządzanie partycypacyjne w teorii i praktyce*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1986, s. 27.

⁸⁰ R. G. Ostalkiewicz, *Władze gminy...*, op. cit., s. 58.

⁸¹ D. Długosz, i J. Wygnański, *Obywatele współdecydują. Przewodnik po partycypacji społecznej*, Forum Inicjatyw Pozarządowych, 2005, s. 23-24.

Na uwagę zasługuje fakt, iż droga od informowania do konsultowania opiera się na relacji z otoczeniem, a kierunek od konsultacji do współdziałania i współdecydowania oznacza już efektywne, mierzalne, nakierowane na zmianę działania współuczestników procesu. Fenomen demokratyzacji i rozwoju społeczeństw obywatelskich skutkuje decentralizacją państwa oraz rozwojem samorządności terytorialnej. Opisywane narzędzia stają się zatem coraz bardziej popularne, popularyzowane, stosowane. Formy i narzędzia ulegają profesjonalizacji i wciąż nowym uregulowaniom prawnym (rys. 5).

Rys. 5. Formy partycypacji społecznej w lokalnej polityce



Źródło: Opracowanie na podstawie: J. Bogumil, *Neue Formen der Bürgerbeteiligung an kommunalen Entscheidungsprozessen - Kooperative Demokratie auf dem Vormarsch!?*, dostęp: <http://homepage.rub.de/Joerg.Bogumil/Downloads/Zeitschriften/kassel.pdf> (odczyt: 01.09.2015), za: R. G. Ostalkiewicz, *Władze gminy...*, op. cit., s. 64.

Za podstawowe narzędzia partycypacji społecznej uważa się: konsultacje społeczne, budżet obywatelski, fundusz sołecki, inicjatywę lokalną, obywatelską inicjatywę uchwałodawczą, a także różne formy aktywizacji jednostek pomocniczych samorządu terytorialnego i instytucji dialogu obywatelskiego (np. rady sołeckie, osiedlowe, dzielnicowe,

radę pożytku publicznego, rady konsultacyjne)⁸², młodzieżowe rady gminy i gminne rady seniorów⁸³, referendum lokalne⁸⁴. Na uwagę zasługuje fakt, iż formy partycypacji społecznej dynamicznie się rozwijają, co wskazuje na duże zainteresowanie stron takim współdziałaniem, na potrzebę i zasadność ich stosowania. Narzędzia takie jak budżet obywatelski oraz inicjatywa uchwałodawcza⁸⁵ są najnowszymi, niedawno „zinstytucjonalizowanymi” instrumentami. Nastąpiło to w wyniku uchwalenia Ustawy z dnia 11 stycznia 2018 r. o zmianie niektórych ustaw w celu zwiększenia udziału obywateli w procesie wybierania, funkcjonowania i kontrolowania niektórych organów publicznych⁸⁶.

Na szczeblu samorządowym najpowszechniej stosowanym narzędziem są konsultacje społeczne. „Idea konsultacji spraw publicznych ze społecznością lokalną jest spójna z ideą samorządu terytorialnego rozumianego jako samodzielne wykonywanie administracji publicznej przez upodmiotowione społeczności lokalne”⁸⁷. Dość ogólne unormowanie instytucji „konsultacji” w prawie pozwala na stosunkowo elastyczne wykorzystanie różnych metod, takich jak: spotkania publiczne, zgłaszanie uwag na piśmie, wysłuchanie publiczne, powołanie lokalnych ciał konsultacyjnych czy nawet badania sondażowe⁸⁸. JST są zobligowane do publikowania wiarygodnej informacji publicznej, do transparentnej komunikacji polityki społecznej. Dlatego urzędy wszystkich miast wojewódzkich w Polsce mają na swoich stronach internetowych miejsce poświęcone konsultacjom społecznym lub szerzej partycypacji publicznej, w tym informacje o zakończonych, prowadzonych lub zbliżających się konsultacjach społecznych. Tabela 2 przedstawia statystyki za lata 2016-2018, wskazujące na rosnącą popularność tej formy partycypacji społecznej.

Tab. 2. Konsultacje społeczne w wybranych miastach Polski

Miasto	Liczba zrealizowanych konsultacji społecznych		
	2016	2017	2018
Warszawa	48	37	97

⁸² *Partycypacja obywatelska - decyzje bliższe ludziom*, pr. zbior. pod red. A. Maszkowskiej i K. Sztóp-Rutkowskiej, Fundacja Laboratorium Badań i Działań Społecznych „SocLab”, Białystok 2013.

⁸³ M. Augustyniak, *Partycypacja społeczna w samorządzie terytorialnym w Polsce i we Francji*, Studium administracyjno-prawne na tle porównawczym, Warszawa 2017, s. 395, 403.

⁸⁴ M. Jabłoński, *Kilka uwag o konsekwencjach niezgodnego z prawem rozstrzygnięcia referendum lokalnego - w przypadku jego wiążącego charakteru*, „Samorząd Terytorialny” 2014, nr 1–2, s. 145.

⁸⁵ A. Miruć, *Obywatelska inicjatywa uchwałodawcza*, „Samorząd Terytorialny” 2010, nr 1–2, s. 31.

⁸⁶ Dz.U. poz. 130.

⁸⁷ R. Marchaj, *Samorządowe konsultacje społeczne*, Wolters Kluwer Polska, s. 84.

⁸⁸ J. Woźniczko, *Konsultacje społeczne jako narzędzie partycypacji publicznej*, Kancelaria Senatu RP, Warszawa 2019, s. 15.



Kraków	33	26	43
Łódź	7	8	8
Wrocław	28	36	45
Poznań	63	46	31
Bydgoszcz	brak danych	19	9
Lublin	brak danych	9	15
Szczecin	15	11	2
Kielce	brak danych	10	11

Źródło: Za: J. Woźniczko, *Konsultacje społeczne jako narzędzie partycypacji publicznej*, Kancelaria Senatu RP, Warszawa 2019, s. 21.

Kolejnym pozytywnie odbieranym przez interesariuszy narzędziem partycypacji społecznej jest formuła budżetu partycypacyjnego. Pierwszy budżet obywatelski w Polsce wprowadzono w 2011 roku w Sopocie, dziś stosuje się to rozwiązanie w wielu jednostkach samorządu terytorialnego⁸⁹. Jak wspomniano uprzednio, zagadnienie partycypacji jest szeroko interdyscyplinarne. I tak, instytucja budżetu partycypacyjnego/obywatelskiego jest również elementem partycypacji publicznej w obszarze finansów publicznych. Ważną formułą, o której również należy wspomnieć, jest inicjatywa uchwałodawcza. Przytoczona wcześniej najnowsza nowelizacja prawna modyfikowała przepisy dotyczące właśnie tego instrumentu. Badał je szeroko i opisywał w literaturze przedmiotu D. Ziółkowski⁹⁰.

Analizując konkretne przykłady form, narzędzi i mechanizmów partycypacji nie sposób nie zauważyć, że mieszają się one ze sobą i trudno je dokładnie wyodrębnić. Przykładowo, różnice między wiedzami politycznymi a wiedzami publicznymi dotyczą zwykle treści merytorycznych i nie mają podłoża formalnego, podobnie konsultacje społeczne i konsultacje publiczne czy równoczesne zaliczanie budżetu obywatelskiego do narzędzi partycypacji publicznej i partycypacji społecznej zarazem.

Na uwagę zasługuje fakt, iż do przeprowadzenia działań partycypacyjnych konieczne jest korzystanie z więcej niż jednego narzędzia. Dobór narzędzi w procesie partycypacji społecznej stanowi przedmiot analizy niniejszego opracowania. Wskazane jest strategiczne, świadomie zaplanowane i twórcze dobieranie i łączenie poszczególnych narzędzi. Jednym z kryteriów doboru jest fakt, jak pracują uczestnicy danego procesu i jaki jest jego cel.

⁸⁹ W. Kłębowski, *Budżet partycypacyjny, krótka instrukcja obsługi*, Instytut Obywatelski, Warszawa 2013.

⁹⁰ D. Ziółkowski, *Obywatelska inicjatywa uchwałodawcza jako instrument partycypacji społecznej*, „Zeszyt Studencki Kół Naukowych Wydziału Prawa i Administracji UAM”, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, nr 8, 2018, s. 331-344.



Proces partycypacyjny można, a właściwie należy, zaprojektować biorąc pod uwagę, co chcemy w jego wyniku osiągnąć. Szereg narzędzi opisywanych w literaturze przedmiotu, takich jak warsztaty, debaty, badania, podzielono na ilościowe i jakościowe oraz ze względu na przedmiot analizy na:

- instrumenty pozwalające poznać opinie i argumenty jednostek lub grup,
- instrumenty służące wspólnemu wypracowaniu konkretnych rozwiązań⁹¹.

Analiza poszczególnych instrumentów w wymiarze teoretycznym i praktycznym pozwala na wyodrębnienie wśród stosowanych narzędzi poszczególnych ich kategorii ze względu na cel stosowania. I tak, na gruncie przytoczonych powyżej teorii zarządzania procesem i zarządzania relacjami partycypacji społecznej na potrzeby niniejszej pracy sformułowano na podstawie literatury przedmiotu podział przedstawiony na rysunku 6. Poszczególne formy wdrażania partycypacji społecznej z uwzględnieniem ich kryteriów zastosowania będą stanowić przedmiot badań empirycznych podjętych w niniejszym opracowaniu.

2.3 Szanse i zagrożenia wynikające ze stosowania partycypacji w realizacji zadań publicznych

Rozpatrując zagadnienie partycypacji jako narzędzia demokratyzacji społeczeństwa, mającego wpływ na realizację misji JST, pojawia się pytanie – czy stosowanie narzędzi partycypacji społecznej w praktyce zarządzania publicznego niesie ze sobą więcej szans, czy zagrożeń dla skuteczności dialogu sektora publicznego z interesariuszami, a mówiąc szerzej - dla skuteczności zarządzania publicznego. Już sama demokracja jako ustrój społeczny wiąże się z szeregiem dodatnich i ujemnych aspektów życia publicznego i społecznego.

Korzyści wydają się być naturalnym procesem włączania społeczności lokalnej w istotne sprawy publiczne, których są beneficjentami. *Myśl globalnie działaj lokalnie* - współpraca ze społecznością lokalną jest uwarunkowaniem rozwoju regionalnego. Spośród szeregu pozytywnych skutków partycypacji M. Małecka-Łyszczek wymienia: „lepsze poinformowanie otoczenia społecznego o planach; lepsze zrozumienie potrzeb obywateli i zwiększenie szans na ich zaspokojenie poprzez adresowaną podaż usług publicznych; możliwość sporządzenia mapy problemów publicznych; precyzyjniejsze określanie priorytetów i lepsze rozdysponowanie posiadanych zasobów; szybsza informacja

⁹¹ *Metody i narzędzia partycypacji. Baza dobrych praktyk partycypacji publicznej, www.dobrepraktyki.decdujmyrazem.pl (data odczytu 10.04.2020).*



o pojawiających się problemach, ograniczająca niebezpieczeństwo ich eskalacji; wiarygodniejsze uzasadnianie i poparcie działań władzy publicznej”⁹². W trakcie współpracy istotne jest korzystanie ze wzajemnych potencjałów i wzajemnych zasobów - na korzyść w celu rozwiązywania istotnych kwestii według strategii *win-win*. B. Kozuch podkreśla wartość dzielenia się wiedzą i dzielenia się pracą⁹³. Widząc realne efekty w swoim otoczeniu wynikające z realizacji projektów partycypacyjnych rośnie poczucie sprawstwa u jednostek i grup społeczności lokalnej. Kapitał relacyjny i społeczny, który tworzy się dzięki partycypacji i dobrej współpracy jest gwarancją długofalowego porozumienia i trwałych efektywnych relacji z interesariuszami. Stworzenie stałej więzi, czy to z konsumentami, klientami, odbiorcami, czy z różnymi grupami interesariuszy wymaga „zaufania (dokładniej tzw. kultury wysokiego zaufania) tworzącego w codziennej praktyce większą wartość niż jakakolwiek koncepcja zarządzania”⁹⁴. W tak zaprojektowanych warunkach obserwuje się czynniki zewnętrzne jako sprzyjające realizacji misji sektora publicznego. Partycypacja społeczna w sprawowaniu władzy jest warunkiem stabilności i efektywności każdego systemu.

Oprócz opisanych pozytywnych aspektów wdrażanie partycypacji społecznej niesie ze sobą również szereg zagrożeń. Za najistotniejsze z negatywnych skutków wynikających ze stosowania narzędzia partycypacji społecznej uważa się konkurencyjność interesów uczestniczących w danym procesie interesariuszy - społeczności lokalnej oraz JST - jednostek, grup, organizacji. Nawet sami urzędnicy jako jednostki reprezentują zarówno organ samorządowy, jak i daną społeczność lokalną. Rozdźwięk między rolą zawodową a społeczną w sytuacji niezgodności interesów nie tyle stron, ile ról, utożsamiany jest w tym wypadku z konfliktem interesów. Współdecydowanie może również skutkować rozmytą odpowiedzialnością w wyniku implementacji uzgodnionych w ramach konsultacji decyzji.

Kwestię najbardziej lub najmniej korzystnych efektów wdrażania partycypacji w zarządzaniu publicznym doskonale obrazuje teoria modeli planowania i tworzenia polityki według J. E. Innes i D. E. Booher⁹⁵, na tle zasady uczestnictwa w procesie partycypacji według R. H. Mac Naira⁹⁶. „Za idealną sytuację uważa się taki stan, w którym przy maksymalnie

⁹² M. Małecka-Łyszczek, *Partycypacja w ramach...*, op. cit. s. 49.

⁹³ *Instrumentarium zarządzania publicznego*, pr. zbior. pod red. B. Kozuch, Ł. Sułkowskiego, Difin 2015.

⁹⁴ S. Zupok, *Innowacje jako element budowy wartości dla klienta – studium przypadku RCGW S.A. w Tychach*, *Zarządzanie i Finanse*, Journal of Management and Finance, No. 2/2/2017, Vol. 15, p. 375-387.

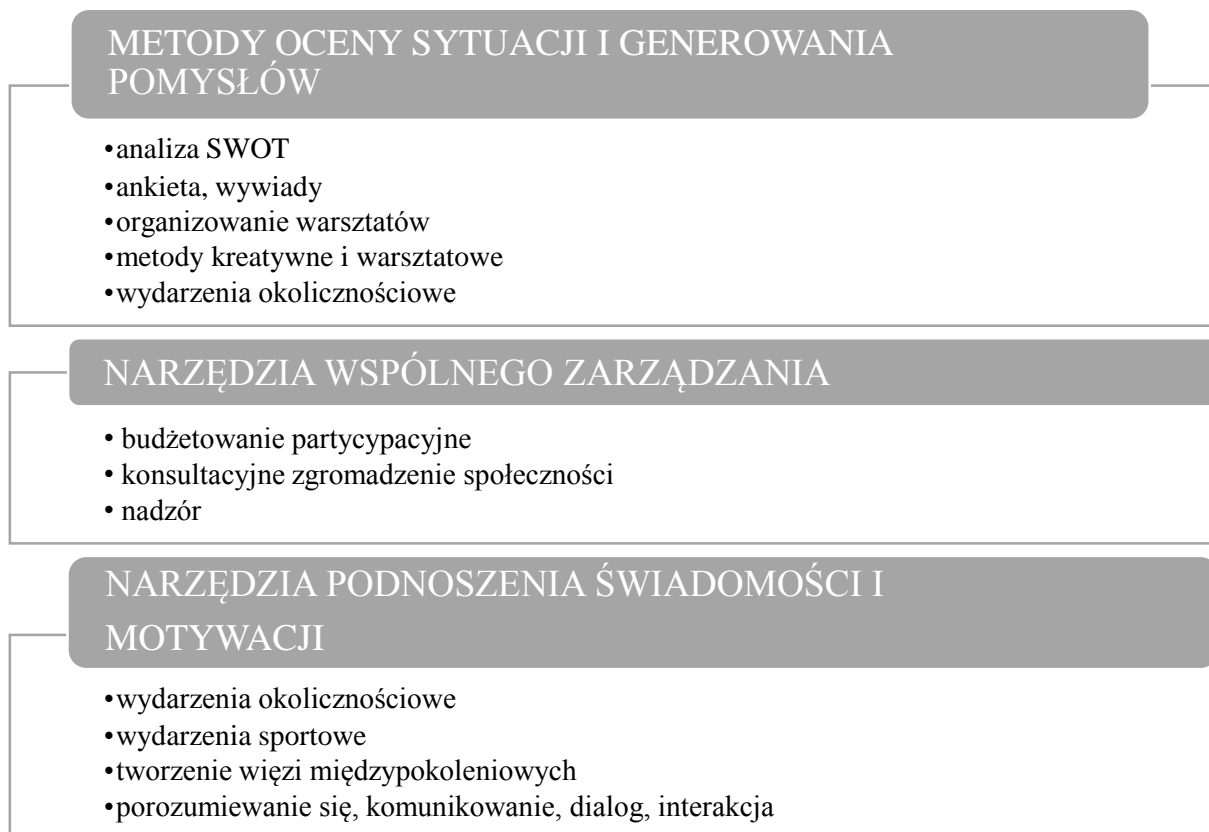
⁹⁵ J.E Innes, D.E. Booher, *Network Power in Collaborative Planning*, University of California AT Berkeley, Institute of Urban and Regional Development, Working Paper 2000–01.

⁹⁶ R. H. MacNair, *A locality-oriented public welfare agency: a case study of boundary maintenance in a hostile environment*, „Journal of Sociology and Social Welfare”, 1976, vol. 4, issue 1.



wysokim stopniu zaangażowania uczestników procesu partycypacji występuje najwyższy stopień zgodności ich celów. Stan ten według autora określany jest jako autokoordynacja⁹⁷.

Rys. 6. Narzędzia partycypacji społecznej wg kryterium celu zastosowania



Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Autokoordynacja to pojęcie kluczowe dla analizy wypełniania misji JSP. Partycypujący członkowie społeczności lokalnej mają realny wpływ na otaczającą ich rzeczywistość. 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 współpracy⁹⁸. Przykładem tego typu impasu jest syndrom NIMBY - akronim Not In My Back Yard – *nie na moim podwórku*. Dotyczy zachowań osób nie wyrażających zgody na realizację inwestycji w pobliżu ich miejsc zamieszkania. Zróżnicowanie sytuacji, motywacji, uwarunkowań i postaw skutkuje pozytywnymi lub negatywnymi konsekwencjami dla funkcjonowania jednostek sektora

⁹⁷ M. Wójcicki, *Pojęcie, istota i formy partycypacji społecznej w procesie planowania przestrzennego*, „Rozwój regionalny i polityka regionalna”, nr 24, 2013, s. 180.

⁹⁸ Ibidem, s. 180.

publicznego. Analiza przykładów empirycznych zastosowania partycypacji społecznej w funkcjonowaniu sektora publicznego będzie stanowić przedmiot podjętych w niniejszej pracy badań, opisanych w kolejnym rozdziale pracy.



Rozdział 3. Partycypacja społeczna w projektach sektora publicznego na przykładzie Miasta Krakowa - podstawy metodologiczne

Tematyka podjęta w niniejszej pracy wydaje się być istotna w dyskursie na temat kształtu i rozwoju współczesnej administracji publicznej. Jak zostało opisane w rozdziałach teoretycznych misję sektora publicznego, w największym skrócie, można określić jako podejmowanie działań dla dobra obywateli i dobra wspólnego. Dialog pomiędzy samorządem a społecznością jest zatem wpisany w specyfikę ich aktywności. Współuczestnictwo wszystkich aktorów omawianych procesów jest zapowiedzią, czy wręcz gwarancją skuteczności podejmowanych działań. W relacji pomiędzy społecznością a samorządem duże znaczenie mają procesy partycypacji społecznej. Celem pracy jest analiza instrumentów partycypacji społecznej i zarządzania nimi w celu realizacji misji jednostek administracji publicznej/ samorządowej.

3.1. Koncepcja i organizacja badań

Praca wpisuje się w teoretyczne i praktyczne rozważania na temat reguł funkcjonowania zarządzania publicznego. Wykonywanie zadań publicznych dla zaspokajania zbiorowych potrzeb obywateli, którzy komunikują, negocjują, dialogują, partycypują - jest wprost odpowiedzią na jasno deklarowane i wspólnie modyfikowane potrzeby. Praca ma na celu ukazanie, czy i jak narzędzia partycypacji społecznej przyczyniają się do realizacji misji przez jednostki samorządu terytorialnego.

Analizowanym w niniejszej pracy zagadnieniem jest rola partycypacji społecznej partnerów - obywateli, mieszkańców, organizacji pozarządowych i inicjatyw lokalnych - w rozwiązywaniu problemów społeczno-gospodarczych - głównie jako realizacji zadań jednostek samorządu terytorialnego. Zaangażowanie społeczności w tego rodzaju przedsięwzięcia jest coraz bardziej popularne i popularyzowane, gdyż ma kluczowe znaczenie dla zapewnienia społecznej i gospodarczej trwałości wypracowanych w tego rodzaju współpracy wartości. Partycypacja społeczna jest tu ujęta jako narzędzie współpracy w realizacji zadań (misji) JSP. Efektywna partycypacja społeczna ma bowiem kluczowe znaczenie dla zapewnienia trwałości zarządzania przestrzenią i problematyką miejską. Wspólne partycypowanie w celu realizacji projektów sprzyja wypełnianiu misji organów publicznych przy akceptacji (poczuciu sprawstwa) społeczności demokratycznych.

Celem podjętych w niniejszej pracy badań jest analiza instrumentów (technik, narzędzi, modeli) partycypacyjnych w projektach zarządzanych przez organy



administracji publicznej. Problem badawczy sformułowano jako rozpoznanie roli partycypacji społecznej w funkcjonowaniu sektora administracji publicznej - wypełnianiu misji przez organizacje państwowe.

Postawiono następujące tezy:

1. Stosowane w działalności samorządów podejścia partycypacyjne różnią się kafeteria zastosowanego instrumentarium, technikami, intensywnością, efektywnością, ale ogólnie praktyki planowania partycypacyjnego są dość popularne i rozwinięte.
2. Partycypacja społeczna jako narzędzie integruje uczestników projektu, dzięki partycypacji prowadzone przez uczestników działania zmierzają do realizacji różnorodnych/wspólnych celów.
3. Narzędzia zarządzania partycypacyjnego: dobór narzędzi i instrumentów w zależności od celu, jaki mają realizować na danym etapie współdziałania, ma znaczenie w osiągnięciu efektu.

Poszukiwano odpowiedzi na pytania:

1. Jak zaprojektować i wdrożyć lokalne inicjatywy, by korzystać wzajemnie ze swoich zasobów w realizacji celów uczestników, a tym samym misji JSP.
2. Jak uświadamiać, wspólnie definiować, pojęcie „interesu/ dobra wspólnego” - wzajemnych korzyści, możliwych do osiągnięcia w drodze kompromisu.

Pedagogizacja oznacza tu pracę nad zmianą postaw społecznych - na pro-społeczne, obywatelskie, mobilizujące do działań⁹⁹. Obywatele partycypujący w przedsięwzięciach sektora publicznego są partnerami we współdziałaniu. Podejście partycypacyjne opiera się na zasadzie partnerstwa i „wzajemnego uczenia się”. W procesie tym jest również miejsce na edukację, pedagogizację i demokratyzację społeczeństwa. Tłem z literatury przedmiotu będzie tu koncepcja *governance*, pojęcie zarządzania relacjami z interesariuszami, drabina partycypacji, m.in. komunikacja, współpraca, rozwiązywanie problemów społecznych.

3.2 Uzasadnienie wagi problemu badawczego w naukach o zarządzaniu i administracji

Administracja publiczna – zarządzanie złożonymi strukturami społeczno-gospodarczymi – wymaga integrowania działań zmierzających do realizacji różnorodnych celów. Tematyka ta wydaje się być istotna we współczesnym funkcjonowaniu administracją publiczną ze względu na, po pierwsze, popularność inicjatyw oddolnych, a po drugie, chęć udziału społeczności w przedsięwzięciach lokalnych, ich projektowaniu

⁹⁹ E. Heczko-Hyłowa, *Koncepcja równoważenia...*, op. cit.



i realizacji. Lokalny wymiar owych zadań, składa się sumarycznie na globalny obraz, w myśl wciąż aktualnej dewizy: Myśl globalnie, działaj lokalnie.

Zarządzanie partycypacyjne opiera się na zasadzie partnerstwa i „wzajemnego uczenia się”. Proces współpracy to jednocześnie czas na edukację i pedagogizację społeczeństwa. Chodzi o wspólne definiowanie pojęcia „interesu/ dobra wspólnego” i zrozumienie wzajemnych korzyści, możliwych do osiągnięcia w drodze kompromisu. Pedagogizacja oznacza tu pracę nad zmianą postaw społecznych - na pro-społeczne, obywatelskie, mobilizujące do działań¹⁰⁰. Popularność inicjatyw oddolnych oznacza chęć realnego wpływu oraz udziału społeczności w projektowaniu i zarządzaniu miejskimi zadaniami i realizacji powiązanych polityk.

Tab. 3. Ranking Miast Obywatelskich

RANKING MIAST OBYWATELSKICH					
1.	SOPOT	62,88	23.	Toruń	40,08
2.	WARSZAWA	54,56	24.	Jelenia Góra	39,45
3.	RZESZÓW	50,09	25.	Gliwice	39,06
4.	POZNAŃ	49,33	26.	Zielona Góra	38,73
5.	KATOWICE	48,28	27.	Jastrzębie-Zdrój	38,56
6.	DĄBROWA GÓRNICZA	47,36	28.	Tarnobrzeg	38,24
7.	KRAKÓW	46,61	29.	Legnica	37,95
8.	GDYNIA	45,89	30.	Łódź	37,72
9.	PRZEMYŚL	45,48	31.	Skierniewice	37,64
10.	OLSZTYN	44,94	32.	Słupsk	37,43
11.	Białystok	44,13	33.	Żory	37,25
12.	Mysłowice	43,60	34.	Piekary Śląskie	37,18
13.	Jaworzno	43,48	35.	Suwałki	37,03
14.	Tarnów	43,32	36.	Częstochowa	36,32
15.	Gorzów Wielkopolski	42,49	37.	Krosno	35,34
16.	Koszalin	42,20	38.	Chełm	34,98
17.	Wrocław	41,20	39.	Piotrków Trybunalski	34,76
18.	Szczecin	40,99	40.	Siemianowice Śląskie	33,90
19.	Opole	40,67	41.	Gdańsk	33,62
20.	Biała Podlaska	40,41	42.	Chorzów	33,37
21.	Lublin	40,30	43.	Bydgoszcz	33,37
22.	Świnoujście	40,22	44.	Bielsko-Biała	33,26
			45.	Kielce	32,53
			46.	Konin	32,43
			47.	Ruda Śląska	32,10
			48.	Płock	32,03
			49.	Rybnik	31,85
			50.	Zabrze	31,61
			51.	Leszno	31,59
			52.	Ostrołęka	31,49
			53.	Włocławek	30,91
			54.	Tychy	30,78
			55.	Łomża	30,76
			56.	Kalisz	30,24
			57.	Elbląg	29,68
			58.	Zamość	29,66
			59.	Wałbrzych	29,14
			60.	Bytom	29,10
			61.	Nowy Sącz	28,59
			62.	Grudziądz	27,94
			63.	Radom	26,93
			64.	Sosnowiec	26,61
			65.	Siedlce	25,65
			66.	Świętochłowice	22,93

W **Rankingu Miast Obywatelskich** ujęliśmy miasta na prawach powiatu. W pierwszym etapie oceniane były 23 wskaźniki podzielone na 5 kategorii: aktywność wyborcza, udział w organizacjach, kołach i stowarzyszeniach, zaangażowanie w życie publiczne, postawy obywatelskie oraz otwartość miasta na obywateli. Źródłem danych były oficjalne statystyki, informacje publiczne z urzędów miast oraz wyniki badań ankietowych. Za każdy z 23 wskaźników miasto mogło otrzymać od 0 do 100 pkt, po wyciągnięciu średniej uzyskaliśmy ocenę w danej kategorii. Miejsce miasta w rankingu wyznaczyła średnia punktów uzyskanych w 5 kategoriach.

Źródło: *Ranking miast obywatelskich*, „Polityka”, 11 września 2018, <https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/mojemiasto/1762794,1,ranking-miast-obywatelskich.read> (data dostępu 3.05.2020); *Raporty Polityki „Twoje miasto, twój wybór”* (100137) z dnia 10.09.2018; *Miasta obywateli*; s. 47; Oryginalny tytuł tekstu: "Działanie i MILCZENIE".

¹⁰⁰ E. Heczko-Hyłowa, *Koncepcja...*, op. cit.

3.3 Metodologia

Podjęte w niniejszej pracy badania podejmują tematykę partycypacji społecznej w projektach prowadzonych przez administrację publiczną w oparciu o metodologię nauk o zarządzaniu i jakości oraz nauk o administracji. W ramach pracy zaprezentowano w ujęciu teoretycznym, jak i praktycznym, kwestie dotyczące m.in. partycypacji społecznej, społeczeństwa obywatelskiego, zarządzania partycypacyjnego, specyfiki działalności jednostek administracji publicznej. Proces badawczy przeprowadzono w oparciu o typologię metod zarządzania wartością publiczną M. Ćwiklickiego¹⁰¹, który wymienia tu m.in. metody badania oczekiwań klientów usług publicznych, metody współprodukcji wartości publicznej, metody komunikacji, metody zarządzania relacjami z interesariuszami. Dla tematu pracy istotne były także rozważania w kontekście metod zarządzania informacjami¹⁰² oraz metod zarządzania strategicznego¹⁰³. Zastosowano zróżnicowane narzędzia badawcze, takie jak: metoda analizy i krytyki piśmiennictwa, metoda badania dokumentów oraz indywidualnych przypadków (studia przypadków). Analizie poddano instrumenty partycypacji społecznej, podnoszenia świadomości i aktywizacji organizacji społeczeństwa obywatelskiego oraz obywateli poprzez budowanie społeczności lokalnych. Tak rozumiane współuczestnictwo i współdziałanie przyczynia się do w realizacji przez sektor publiczny swojej misji. Analizę przeprowadzono z uwzględnieniem porównawczym elementów projektów miejskich i stosownych dokumentów. Badania zostały przeprowadzone w okresie od lutego do maja 2020r.

Zaprezentowano studia przypadków, które pozwoliły na analizę omawianego zagadnienia. Studium przypadku, jako metoda badawcza, pozwala na szeroką analizę wg samodzielnie zaprojektowanego procesu badawczego¹⁰⁴. Wybrane przykłady przeanalizowano pod kątem korzyści i zagrożeń jakie niosą ze sobą procesy partycypacji społecznej. Partycypacyjny model współpracy zwiększa społeczne zaangażowanie i współodpowiedzialność za decyzje podejmowane na poziomie lokalnym. To z kolei przekłada się na bardziej skuteczne i efektywne działania samorządów oraz wpływa na wzrost społecznego poparcia dla jednostek sektora publicznego i ich przedsięwzięć¹⁰⁵.

¹⁰¹ M. Ćwiklicki, *Metody zarządzania...*, op. cit., s. 107-134.

¹⁰² J. Czekaj, *Metody zarządzania...*, op. cit.

¹⁰³ M. Lisiński, *Metody planowania...*, op. cit.

¹⁰⁴ P. Wójcik, *Znaczenie studium przypadku jako metody badawczej w naukach o zarządzaniu*, „E-mentor”, nr 1 (48), 2013.

¹⁰⁵ *Decydujemy razem. Udział społeczności...*, op. cit.



Dla podkreślenia aspektów metodologicznych istotne wydaje się być uzasadnienie wyboru przedmiotu badania podjętego w niniejszym opracowaniu. Analizie poddano Miasto Kraków i jego projekty ze względu na:

1. Wysoką pozycję w rankingu demokratyzacji samorządu (tab. 3) oraz w statystykach nt. konsultacji społecznych w Polsce przytoczonych w rozdziale 2 (tab. 2).
2. Lokalizację w Polsce Południowej – aspekt położenia geograficznego, aspekt pełnienia roli miasta wojewódzkiego.
3. Szeroki zakres współpracy lokalnej i międzynarodowej, długoletnie tradycje samorządności, powszechne stosowanie partycypacyjnych procedur i dobrych praktyk¹⁰⁶.

Obydwa kolejne studia przypadków zrealizowano z uwagi na ich charakterystykę i skuteczność. Wskazują one na lokalne rozwiązania wypracowane z zastosowaniem instrumentów partycypacji społecznej, globalnie istotne dla szerszej społeczności - kontynentu czy świata. I tak, projekt pierwszy - Urban Green Belts - to przedsięwzięcie pilotażowe, realizowane w różnych lokalizacjach w Europie, finansowane ze środków Interreg Central Europe. Drugie studium przypadku - Climathon - dotyczy problematyki przeciwdziałania zmianom klimatu. W alarmującym raporcie IPCC podnoszona jest konieczność podjęcia radykalnych i szybkich działań w celu ograniczenia emisji dwutlenku węgla do atmosfery¹⁰⁷. Przykład ten podany jest jako wzorcowy w materiałach *Przestrzeń do dialogu. Praktyczny podręcznik o tym, jak prowadzić partycypację społeczną w planowaniu przestrzennym*, opracowanym przez organy administracji państwowej¹⁰⁸.

¹⁰⁶ K. Dworak, *Współpraca międzynarodowa miast a rozwój lokalny (na przykładzie miasta Krakowa)*, Wydawnictwo: Promotor, 2011.

¹⁰⁷ K. Wolańska, *Kreatywne warsztaty jako sposób na komunikację na tematy związane ze zmianą klimatu - reportaż z Climathonu 2018 w Krakowie*, data publikacji 2018-11-15, <http://chronmyklimat.pl/publikacje/kreatywne-warsztaty-jako-sposob-na-komunikacje-na-tematy-zwiazane-ze-zmiana-klimatu-reportaz-z-climathonu-2018-w-krakowie> (data odczytu 15.05.2020).

¹⁰⁸ *Przestrzeń do dialogu. Praktyczny podręcznik o tym, jak prowadzić partycypację społeczną w planowaniu przestrzennym*, Zespół Autorski Krajowego Instytutu Polityki Przestrzennej i Mieszkalnictwa pod kierownictwem D. Szlenk-Dziubek, M. Miśkowiec, Krajowy Instytut Polityki Przestrzennej i Mieszkalnictwa, Departament Polityki Przestrzennej i Gospodarki Nieruchomościami Ministerstwa Infrastruktury i Budownictwa (w ramach umowy nr dpp-u-power-151/17), Wydawnictwo: Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju, Departament Polityki Przestrzennej, 2017, s.186-188, http://www.miiir.gov.pl/media/60474/Przestrzen_do_dialogu_publicacja.pdf.



Rozdział 4. Partycypacja społeczna w zarządzaniu publicznym na przykładzie Miasta Krakowa - studia przypadków

Przedmiotem analizy jest partycypacja społeczna jako narzędzie ogrywające rolę w pełnieniu misji przez JSP. Miasto Kraków, którego lokacja przypada na 1257 r., charakteryzuje się silnymi tradycjami demokratycznymi i przynależy do zróżnicowanych sieci projektów krajowych i międzynarodowych. Niniejsze badanie przeprowadzono analizując zarządzanie partycypacyjne w opisywanej jednostce samorządu terytorialnego.

4.1 Tradycje zarządzania partycypacyjnego na przykładzie Miasta Krakowa - studium przypadku

Kraków to miasto na prawach powiatu położone w południowej Polsce, drugie co do liczby mieszkańców i powierzchni miasto kraju, jest także centralnym ośrodkiem metropolitalnym aglomeracji krakowskiej i Krakowskiego Obszaru Metropolitalnego. Pełni funkcję centrum kulturalnego, edukacyjnego, naukowego, gospodarczego, usługowego i turystycznego, oraz, będącego przedmiotem niniejszych badań – administracyjnego.

4.1.1 Analiza historyczna zagadnienia rozwoju zarządzania partycypacyjnego w Mieście Krakowie

Szeroki rozkwit zarządzania administracyjnego w Polsce obserwuje się na przełomie wieku XX/XXI - rok 2020 to 30-lecie samorządów terytorialnych. Coraz większe nakłady finansowe samorządów na inwestycje oraz zasilanie budżetów lokalnych środkami z funduszy Unii Europejskiej spowodował wzrost liczby planowanych i realizowanych przedsięwzięć. Analizę chronologiczną najważniejszych punktów rozwoju zarządzania partycypacyjnego Miasta Krakowa zebrano w tabeli 4.

Tab. 4. Analiza chronologiczna rozwoju zarządzania partycypacyjnego na terenie Miasta Krakowa (pozycje wybrane)

2004	Przystąpienie do europejskiego programu współpracy URBACT ¹⁰⁹ : www.urbact.pl , www.urbact.eu .
------	---

¹⁰⁹ A. V. Tetmajer, *Kultura jako czynnik rewitalizacji miejskiej — sieć współpracy w ramach Programu Urbact Unii Europejskiej*, „Zarządzanie Publiczne, Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego”, nr 1, 2005, s. 117-126; oraz www.urbact.pl, www.urbact.eu.



2006	Założono w Krakowie Miejski Ośrodek Wspierania Inicjatyw Społecznych, który ma na celu rozwój wolontariatu, współpracy z organizacjami pozarządowymi oraz integracji i aktywizacji społeczności lokalnej ¹¹⁰ : MOWIS .
2007-2013	Miasto przystąpiło do projektu Urbact II. Liderem przedsięwzięcia było Grenoble, partnerami natomiast: Malaga, Pescara, Drezno, Kopenhaga, Lizbona, Ryga, Lublin oraz Kraków ¹¹¹ .
2008	W Urzędzie Miasta powstał Serwis Dialoguj. Jego celem jest zapoznanie Krakowian z planowanymi inwestycjami i projektami, przekazywanie informacji o konsultacjach społecznych, a co najważniejsze prowadzenie tych konsultacji za pośrednictwem internetu ¹¹² : Dialog społeczny
2008-2011	Projekt SUITE, który dotyczył przygotowania Lokalnego Planu Działania dla miasta Krakowa, dotyczącego strategii dla budownictwa mieszkań komunalnych. W ramach projektu była również prowadzona kampania społeczna.
2014	Rozpoczęto realizację projektu pn. „Kraków rozwija konsultacje społeczne”. Celem projektu była poprawa jakości konsultacji społecznych prowadzonych w Krakowie, ich promocja, zwiększenie ilości spotkań, ulepszenie ich formy i treści, a także rozwój kompetencji osób, które prowadzą takie konsultacje. Partner: Fundacja Biuro Inicjatyw Społecznych ¹¹³ .
2018	UCHWAŁA NR CXI/2904/18RADY MIASTA KRAKOWA z dnia 26 września 2018 r. w sprawie zasad i trybu przeprowadzania konsultacji z mieszkańcami Gminy Miejskiej Kraków oraz z Krakowską Radą Działalności Pożytku Publicznego lub organizacjami pozarządowymi i podmiotami, o których mowa w art. 3 ust. 3 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie

¹¹⁰ Projekt MOWIS, Dokument archiwalny, data publikacji 31 grudnia 2010 r., https://ngo.krakow.pl/mowis/2995.artykul_o_projekcie.html (data odczytu 27.04.2020).

¹¹¹ Unijne oblicze Krakowa, Projekty, USER - Changes and conflicts in using public spaces, https://ue.krakow.pl/projekty/4597,441,ue_projekt.html?_ga=2.5770931.1280733520.1590393350-1766046678.1590393350 (data odczytu 2.04.2020).

¹¹² <https://dialogspoleczny.krakow.pl/>

¹¹³ Projekt "Kraków rozwija konsultacje społeczne" - o projekcie, Dokument archiwalny, https://www.bip.krakow.pl/?dok_id=63169 (data odczytu 3.04.2020)



	projektów aktów prawa miejscowego w dziedzinach dotyczących działalności statutowej tych organizacji ¹¹⁴ .
--	---

Zródło: Opracowanie własne na podstawie m.in. *Unijne oblicze Krakowa, Projekty, Partycypacja społeczna w Krakowie*, https://ue.krakow.pl/informacje/139661,234,komunikat,partycypacja_spoeczna_w_krakowie.html; (data dostępu 20.04.2020) oraz *Kierunki rozwoju i zarządzania terenami zieleni w Krakowie na lata 2017-2030*, Wydział Kształtowania Środowiska Urzędu Miasta Krakowa, data publikacji 05/04/2017, https://dialogspoleczny.krakow.pl/wp-content/uploads/2017/04/1_OPIS-05_04_17.pdf (data dostępu 1.05.2020).

Do rozwoju praktyk zarządzania partycypacyjnego przyczyniło się przeznaczanie na ten cel coraz większych zasobów środków finansowych z Unii Europejskiej, np. z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (finansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego), z programu Urbact II (finansowanego z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego) czy też z Norweskiego Mechanizmu Finansowego, Interreg Central Europe (ten przykład będzie poddany badaniu w dalszej części pracy), czy finansowany ze środków różnych, w tym z własnych - model międzynarodowy (ten przykład będzie poddany badaniu w dalszej części pracy).

4.1.2 Organizacja, narzędzia i modele zarządzania partycypacyjnego Miasta Krakowa

Organy samorządu Miasta Krakowa to: Rada Miasta Krakowa, Prezydent Miasta Krakowa, Urząd Miasta Krakowa, Miejskie jednostki organizacyjne (np. Zarząd Dróg Miasta Krakowa; Miejskie Przedsiębiorstwo Komunikacyjnego S.A. w Krakowie; Zarząd Zieleni Miejskiej w Krakowie itp.) oraz Rady dzielnic. Za kwestie dotyczące partycypacji interesariuszy w działalności jednostek odpowiada Wydział Polityki Społecznej i Zdrowia, a w nim Referat ds. Partycypacji i Dialogu (oraz pośrednio wszystkie wydziały). Do zakresu działania niniejszego referatu należą sprawy¹¹⁵:

- 1) „podejmowanie działań mających na celu wsparcie i upowszechnianie wśród mieszkańców Krakowa idei społeczeństwa obywatelskiego, samorządności, prowadzenie działań informacyjno-promocyjnych, integrowanie społeczności lokalnej;
- 2) współpraca z Radami i Zarządami z Dzielnic w zakresie inicjatyw społecznych;

¹¹⁴ UCHWAŁA NR CXI/2904/18 RADY MIASTA KRAKOWA z dnia 26 września 2018 r. w sprawie zasad i trybu przeprowadzania konsultacji z mieszkańcami Gminy Miejskiej Kraków oraz z Krakowską Radą Działalności Pożytku Publicznego lub organizacjami pozarządowymi i podmiotami, o których mowa w art. 3 ust. 3 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie projektów aktów prawa miejscowego w dziedzinach dotyczących działalności statutowej tych organizacji.

¹¹⁵ Cyt. za: <https://www.bip.krakow.pl/index.php?id=32&sub=struktura&query=id%3D1325969%26pz%3D2> (data dostępu 1.05.2020).



- 3) koordynacja zadań podejmowanych przez Gminę Miejską Kraków w zakresie Budżetu Obywatelskiego w Krakowie;
- 4) przyjmowanie, rejestracja i sprawdzanie pod względem formalnym wniosków o realizację zadania publicznego w ramach inicjatywy lokalnej oraz współdziałanie z komórkami organizacyjnymi UMK oraz miejskimi jednostkami organizacyjnymi w zakresie inicjatywy lokalnej;
- 5) obsługa administracyjno-biurowa działań Krakowskiej Rady Działalności Pożytku Publicznego;
- 6) konsultowanie z mieszkańcami oraz Krakowską Radą Działalności Pożytku Publicznego lub z organizacjami pozarządowymi projektów aktów prawa miejscowego w dziedzinach dotyczących działalności statutowej tych organizacji;
- 7) wsparcie budowy aktywnego społeczeństwa obywatelskiego, przede wszystkim poprzez podejmowanie działań badawczych - diagnozowanie potrzeb społecznych mieszkańców Krakowa oraz działań informacyjnych - z zakresu komunikacji, dialogu społecznego, konsultacji społecznych;
- 8) prowadzenie Miejskiego Centrum Dialogu i uczestniczenie w ważnych procesach konsultacyjnych realizowanych przez komórki organizacyjne Urzędu Miasta Krakowa lub miejskie jednostki organizacyjne;
- 9) koordynacja wszystkich procesów konsultacyjnych realizowanych przez komórki organizacyjne UMK i miejskie jednostki organizacyjne;
- 10) współpraca z właściwym referatem Wydziału w zakresie przekazywania informacji o podejmowanych działaniach i ich udostępnianie”.

Narzędzia i modele partycypacji społecznej w procedurach Urzędu Miasta Krakowa są zróżnicowane. Działa tutaj Miejskie Centrum Dialogu, przy którym funkcjonują następujące Komisje Dialogu Obywatelskiego: KDO ds. Rewitalizacji Nowej Huty, KDO ds. Kultury, KDO ds. Środowiska, KDO ds. Zdrowia, KDO ds. Osób Niepełnosprawnych, KDO ds. Bezpieczeństwa, KDO ds. Młodzieży, KDO ds. Przeciwdziałania Uzależnieniom. Podstawą prawną ich działalności jest Zarządzenie Nr 2853/2017 Prezydenta Miasta Krakowa z dnia 27 października 2017 r. w sprawie przyjęcia Regulaminu powoływania oraz zasad funkcjonowania Komisji Dialogu Obywatelskiego¹¹⁶. Warty wymienienia jest także Krakowska Rada Działalności Pożytku Publicznego, jako zespół opiniotwórczo-doradczy, który konsultuje

116

https://www.bip.krakow.pl/zarządzenie/2017/2853/w_sprawie_przyjecia_Regulaminu_tworzenia_oraz_zasad_funkcjonowania_Komisji_Dialogu_Obywatelskiego..html (data dostępu 1.05.2020).



i opiniuje dokumenty. Oczywiście wszystkie wymienione w rozdziale II przepisy prawne mają tutaj swoje zastosowanie. Mieszkańcy miasta korzystają także z wymienionych uprzednio instrumentów partycypacji, począwszy od budżetu obywatelskiego, poprzez inicjatywy lokalne, aż do konsultacji społecznych¹¹⁷ - zbierania opinii i wniosków od zainteresowanych stron, a także prowadzenie naboru konkretnych pomysłów i projektów, które następnie są poddawane ocenie ogółu mieszkańców. Stosowane są także narzędzia innowacyjne, np. hackaton, którego przykład będzie omówiony w dalszej części pracy. Analizie poddane zostaną bowiem dwa studia przypadków: Projekt Urban Green Belts i Climathon.

4.2 Rola partycypacji społecznej w realizacji Projektu Urban Green Belts w Krakowie - studium przypadku

4.2.1 Przedstawienie przedmiotu badania - projekt 1

Projekt Urban Green Belts¹¹⁸ - partycypacja mieszkańców w rewitalizacji Lasku w Witkowicach, to projekt skupiony wokół inteligentnych zintegrowanych modeli zrównoważonego zarządzania miejskimi terenami zielonymi dla stworzenia bardziej zdrowego i przyjaznego do życia środowiska miejskiego¹¹⁹. Dofinansowany w ramach programu Interreg Central Europe, realizowany w latach 2014-2020. Partnerstwo tworzyło 10 miast lub regionów europejskich z 7 państw tj.: Węgier, Austrii, Czech, Słowenii, Chorwacji, Włoch i Polski, a koordynatorem jest Budapeszt (XII dzielnica). Beneficjentem po stronie Partnera Projektu jest Gmina Miejska Kraków, natomiast w Krakowie projekt jest wdrażany przez Zarząd Zieleni Miejskiej w Krakowie oraz Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego¹²⁰.

Partnerzy projektu Urban Green Belts (UGB) wspólnie wystąpili z głównym celem poprawy zdolności planowania, zarządzania i podejmowania decyzji w sektorze publicznym związanym z miejskimi terenami zielonymi, tworząc w ten sposób zintegrowane zrównoważone systemy planowania i zarządzania UGS (*Urban Green Spaces*).

¹¹⁷ *Raport końcowy z Konsultacji Społecznych dotyczących Projektu Uchwały Rady Miasta Krakowa w Sprawie Regulaminu Budżetu Obywatelskiego Miasta Krakowa*, Urząd Miasta Krakowa, Wydział Polityki Społecznej i Zdrowia, Kraków, marzec 2019.

¹¹⁸ *Kierunki rozwoju i zarządzania terenami zieleni w Krakowie na lata 2017-2030*, Wydział Kształtowania Środowiska Urzędu Miasta Krakowa, data publikacji 05/04/2017, https://dialogspoleczny.krakow.pl/wp-content/uploads/2017/04/1_OPIS-05_04_17.pdf (data dostępu 1.05.2020)

¹¹⁹ https://www.bip.krakow.pl/?dok_id=79233 (data dostępu 1.05.2020); oraz *Zielony projekt dla Lasu Witkowskiego*, http://krakow.pl/get_html.php?dok_id=203795 (data dostępu 1.05.2020).

¹²⁰ *Inteligentne zintegrowane modele zrównoważonego zarządzania miejskimi terenami zielonymi dla stworzenia bardziej zdrowego i przyjaznego do życia środowiska miejskiego*, <https://zsm.krakow.pl/ugb/307-projekt-urban-green-belts-interreg-ce.html> (data dostępu 3.05.2020).



Ramy terytorialne dla działań ustalono na podstawie „Funkcjonalnych obszarów miejskich” (FUA). Po analizie sytuacji porównawczej partnerzy wspólnie opracowali innowacyjne metody i narzędzia, mające na celu zrównoważone zarządzanie UGS. Zarząd Zieleni Miejskiej w Krakowie zrealizował projekt pilotażowy WITKOWICE GLL na terenie Lasu Witkowickiego. Polegał on m.in. na rewitalizacji istniejącej infrastruktury turystyczno-rekreacyjnej oraz wdrożeniu innowacyjnych kierunków edukacji przyrodniczej. Całkowita wartość projektu dla wszystkich partnerów wynosi ok. 10 434 703 zł¹²¹.

4.2.2 Analiza problemu

Proces badawczy przeprowadzono wokół trzech punktów - metody zarządzania relacjami z interesariuszami, analizy wybranych narzędzi partycypacji społecznej w badanym projekcie, zastosowanych modeli partycypacji społecznej. Przeprowadzony tok analizy partycypacji społecznej w kontekście wypełniania misji JST opisano poniżej.

1. Analiza interesariuszy - kto partycypował w realizacji zadania?

Narzędziem przyczyniającym się sprawnego zarządzania relacjami z interesariuszami jest mapa interesariuszy¹²². Zdefiniowanym grupom (NGO, mieszkańcy, przedsiębiorcy, przedstawiciele samorządu, uczelnie wyższe, szkoły) przypisuje się znaczenie i stawkę dla realizacji celów projektu. W omawianym przykładzie kluczowymi odbiorcami są mieszkańcy terenów, na których przeprowadzana była rewitalizacja co oznacza, że ich partycypacja, była najważniejsza dla osiągnięcia pozytywnych efektów współpracy (więcej rys. 7).

2. Analiza wybranych narzędzi partycypacji społecznej w badanym projekcie

Dla osiągnięcia dużego stopnia partycypacji interesariuszy o wysokim natężeniu zastosowano szereg narzędzi, takich jak: powołanie grupy interesariuszy; cykliczne spotkania z interesariuszami; organizacja przez Urząd Marszałkowski oraz innych partnerów okrągłego stołu z lokalnymi politykami. Szczególnym działaniem była ankieta wśród rodziców przeprowadzana przez dzieci - uczniów szkoły sąsiadującej z rewitalizowanym terenem. Zaplanowano wydarzenie mające na celu budowanie więzi lokalnych - piknik w Lesie

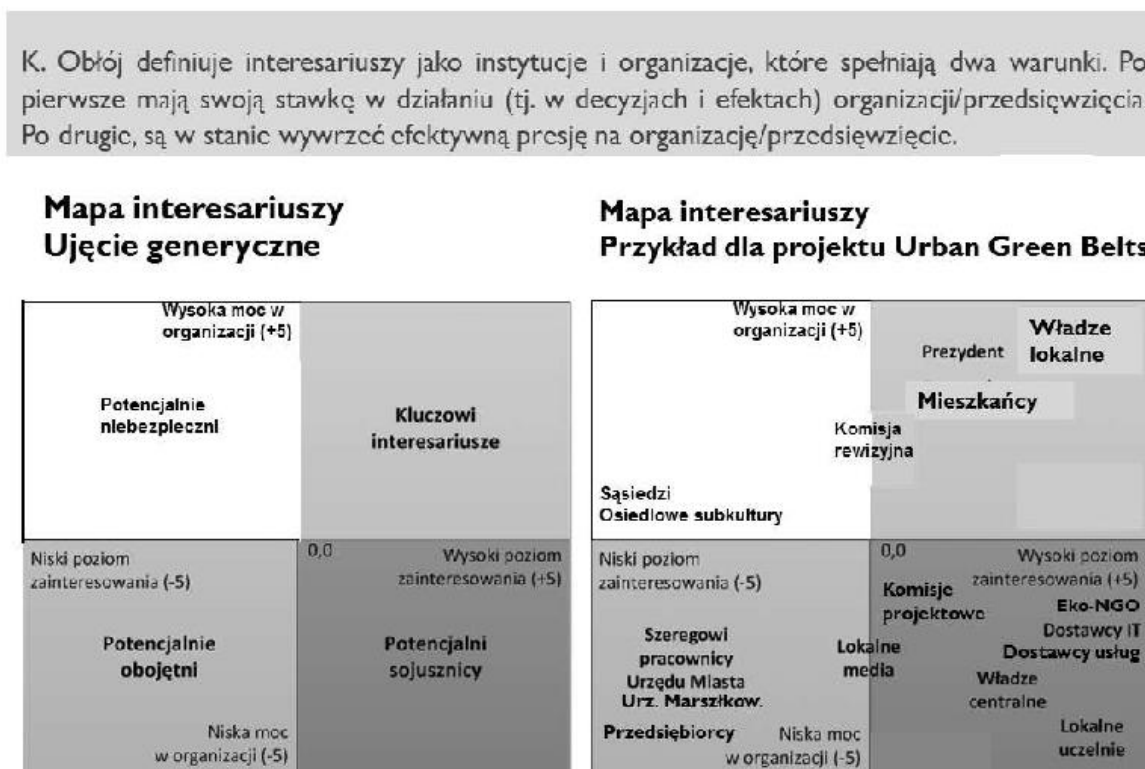
¹²¹ K. Przyjemska – Grzesik, *Koncepcja „pilota” Witkowice GLL, Konsultacje społeczne placu zabaw „Leśna kryjówka”* Kraków, Dworek Białoprądnicki, 14.03.2018, ZZM, https://zzm.krakow.pl/images/pliki/galeria/AKTUALNOSCI/UGB/UGB_Lesna%20kryjowka.pdf

¹²² K. Oblój, *Strategia organizacji...*, op. cit.



w Witkowicach z udziałem różnych grup interesariuszy (zob. zał. nr 1). Istotnymi punktami były także: konsultacje w zakresie rewitalizacji lasu, spotkanie z mieszkańcami w ramach Inicjatywy Lokalnej, prezentacja projektu na komisjach miejskich, prezentacja projektu w trakcie innych konferencji, organizacja wizyty studyjnej dla partnerów zagranicznych z udziałem interesariuszy. Do pracy w ramach lokalnej grupy interesariuszy zaproszono: przedstawicieli innych samorządów, podmioty sektora NGO, pracowników uczelni jak również przedsiębiorców. Jak widać, partnerzy kładli nacisk na innowacyjne, interesujące, skuteczne formy współpracy z interesariuszami.

Rys. 7. Mapa interesariuszy - ujęcie generyczne i projektowe



Źródło: Na podstawie: B. Paliś, D. Adler, *Management of Stakeholders' Relationship in EU Projects of the City of Krakow*, w: *KNOWLEDGE – ECONOMY – SOCIETY. Reorientation And Transformations of Economy And Organization Management Concepts*, pr. zbior. pod. red. B. Mikuły i T. Rojka, Cracow University of Economics, Cracow 2018, s. 63-71; oraz K. Oblój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Warszawa 2001.

3. Analiza modeli partycypacji społecznej

Zastosowane rozwiązania, metody i narzędzia zostały zintegrowane w trzech inteligentnych modelach UGB, które zostały przetestowane w procesie działań pilotażowych podczas projektu:

- Model 1: Rozwiązania oparte na GIS (aspekt technologiczny);
- Model 2: Zaangażowanie społeczności (aspekt socjologiczny);
- Model 3: Zarządzanie wieloma zainteresowanymi stronami (aspekt administracyjny).

Opisując po kolei, model 1, czyli rozwiązania oparte na GIS, dotyczą innowacji technologicznej opracowanej w czasie badanego projektu, nazwanej Systemem Informacji Geograficznej. Partycypacja społeczna i zaangażowanie obywateli było tu potrzebne w celu opracowania odpowiednich wskaźników oraz do zbierania wiarygodnych danych.

Model 2 dotyczył zaangażowania społeczności, czyli pozyskania przychylnych grup interesariuszy do współpracy. Dla budowania efektywnej partycypacji zauważono tutaj takie istotne kwestie, jak:

1. Potrzeba dogłębnej, prawidłowej identyfikacji zainteresowanych, kluczowych grup społecznych (w niektórych przypadkach trudno jest wskazać zainteresowaną społeczność).
2. Konieczność większego motywowania społeczności do działania (zauważono małą aktywność oddolną).
3. Potrzeba ciągłego wskazywania mieszkańcom korzyści z realizacji projektu (aspekt edukacyjny).
4. Rola JST jako czynnika mobilizującego społeczności, integracja wspólnoty lokalnej może powstać tylko dzięki znacznym nakładom czasu, pracy, zaangażowania kadr sektora publicznego.

Brak wsparcia finansowego dla długoterminowych działań UGS jest czynnikiem zagrażającym trwałości wyników omawianego projektu, a zwłaszcza kontynuacji idei społeczeństwa obywatelskiego i zaangażowania, wypracowanego zastosowanymi technikami. Dużym utrudnieniem jest także brak możliwości zastosowania bardzo ogólnego modelu (podręcznika) do konkretnych gmin, regionów, krajów. Każdorazowo konieczna jest adaptacja stosownie do lokalizacji, co może mieć rację bytu tylko dzięki tłumaczeniu i adaptacji polityk i inicjatyw na szczeblu UE na poziomie mikro (np. gmina, powiat) oraz silnej partycypacji społeczności lokalnej, przyczyniającej się do ich wdrożenia.

Model 3 dotyczy zarządzania wieloma zainteresowanymi stronami, czyli prowadzenia procesu administracyjnego, w którym partycypacja społeczna odgrywa dużą rolę. Zadaniem JST jest łączenie wysiłków na poziomie lokalnym, projektowanie i wdrażanie

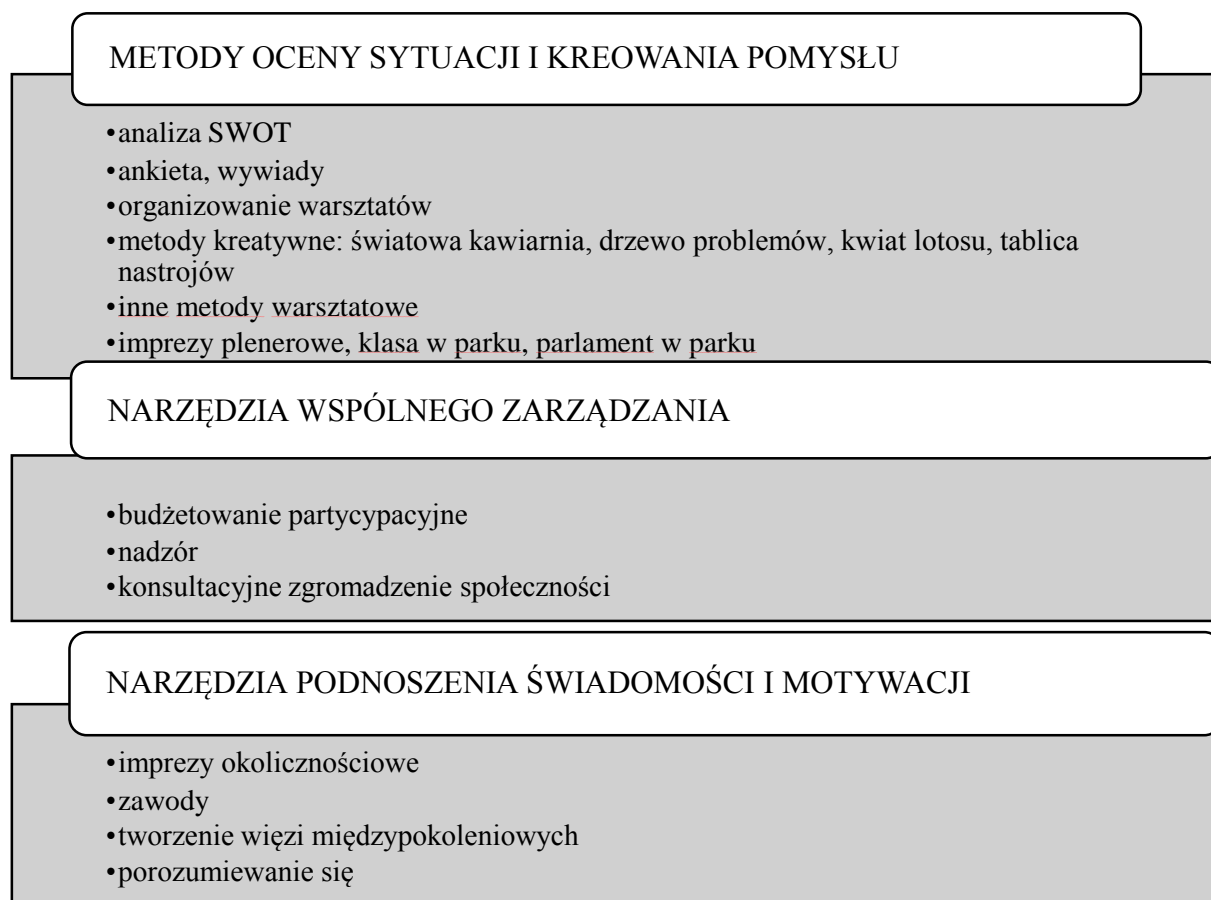


lokalnych inicjatyw - pobudzanie aktywności społecznej. Niewystarczająca współpraca pomiędzy różnymi szczeblami władzy prowadzi do niesynchronizowanych celów, co wpływa negatywnie na ruchy oddolne. Administracje publiczne borykają się bowiem z problemami podczas realizacji społecznie korzystnych projektów, które mogą generować ekonomiczną wartość dodaną, np. trudności prawne ograniczające podmiotom sektora publicznego elastyczne zarządzania przychodami. Omawiany przykład dotyczył zarządzania terenami zielonymi. Władze lokalne często nie mają wystarczających środków na rozwój zielonej przestrzeni miejskiej, a udział w projektach unijnych pozwala zaspokoić finansowe potrzeby w tej dziedzinie. Ukierunkowana strategia partnerów projektu wpływa na decyzje dotyczące rozwoju i utrzymania zielonej przestrzeni miejskiej. Podejmowane są one w sposób planowy, zharmonizowany, co prowadzi do efektywnego wykorzystania zasobów, realizacji wspólnych interesów (w tym misji JST) oraz skutecznego zarządzania. Szczegółowy plan działania określa kroki niezbędne do wdrożenia, a obowiązki i źródła zostają odpowiednio przydzielone. Analiza dostarcza odpowiedzi na pytanie jak zaprojektować i wdrożyć lokalne inicjatywy, by korzystać wzajemnie ze swoich zasobów w realizacji celów uczestników, a tym samym misji JSP.

4. Analiza doboru narzędzi (inteligentnych) partycypacji społecznej wg celu zastosowania w omawianym przypadku

W niniejszym opracowaniu istotne było spojrzenie na dobór instrumentów partycypacji społecznej w kontekście metod zarządzania wartością publiczną, zgodnie z przytoczoną wcześniej koncepcją metodologiczną M. Ćwiklickiego. Na rysunku 8 zestawiono określone techniki w ujęciu celu ich zastosowania. Na uwagę zasługuje szereg narzędzi kreatywnych, takich jak: światowa kawiarnia, drzewo problemów, kwiat lotosu, tablica nastrojów - dobranych adekwatnie do grupy interesariuszy i oczekiwanego efektu współpracy na danym etapie pracy projektowej. Rekomendowane do multiplikowania jest także zastosowanie ankiety dzieci do rodziców, co z jednej strony jest innowacyjnie wykorzystanym narzędziem komunikacji, a z drugiej modułem edukacyjnym, integrującym, motywującym. Kafeteria wdrożonych instrumentów pozwoliła na skuteczną partycypację społeczną w realizacji misji JST.

Rys. 8. Narzędzia partycypacji w UGB Witkowice GLL z podziałem na cel zastosowania w koncepcji projektu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

5. Analiza efektów zarządzania partycypacyjnego w badanym przypadku

Wymiernym efektem udziału Krakowa w projekcie jest zrewitalizowana i uzupełniona infrastruktura turystyczno-rekreacyjna oraz edukacyjna na terenie parku leśnego Witkowice. Powstanie ona w oparciu o współpracę w tym zakresie z lokalnymi interesariuszami i Urzędem Marszałkowskim Województwa Małopolskiego¹²³. Wypracowana w procesie zarządzania partycypacyjnego wartość publiczna to:

- a) rewitalizacja Lasu w Witkowicach;
- b) opracowanie modelu zarządzania zielenią z udziałem interesariuszy;
- c) wspólne opracowanie planu działania na następne lata.

¹²³ Projekt: CE174 UGB (Urban Green Belts) pn.: *Inteligentne zintegrowane modele zrównoważonego zarządzania miejskimi terenami zielonymi dla stworzenia bardziej zdrowego i przyjaznego do życia środowiska miejskiego*, https://www.bip.krakow.pl/?dok_id=79233 (data dostępu 11.04.2020).

Przykład wskazuje, jak uświadamiać, wspólnie definiować, pojęcie „interesu/ dobra wspólnego” - wzajemnych korzyści, możliwych do osiągnięcia w drodze kompromisu i współpracy, co było postawionym w analizie pytaniem badawczym.

4.2.3 Wnioski

Celem badań była analiza technik i narzędzi partycypacyjnych w projekcie zarządzanym przez JST. Postawiono tezę, iż stosowane podejścia partycypacyjne różnią się intensywnością, efektami i technikami, ale ogólnie praktyki planowania partycypacyjnego są dość rozwinięte. Sformułowano kilka wniosków.

I tak, lider przedsięwzięcia, czyli JSP, projektuje, formułuje i zobowiązuje innych partnerów do stosowania tego samego modelu (narzędzi, metod) zarządzania projektem, zarządza relacjami pomiędzy uczestniczącymi podmiotami, przewodzi zarządzaniu zaangażowaniem społecznym. W obszarach partnerów została wykorzystana szeroka gama narzędzi partycypacyjnych: wśród nich najczęściej stosowane są warsztaty i spotkania publiczne, a następnie ankiety i platformy internetowe. Wśród rzadziej stosowanych metod (ale także skutecznych) można wyróżnić media społecznościowe, laboratoria, wystawy i akcje sprzątania. Reasumując, opracowano techniki podnoszenia świadomości i aktywizacji organizacji społeczeństwa obywatelskiego oraz mieszkańców poprzez budowanie społeczności. Nacisk na partycypację społeczną oznacza angażowanie interesariuszy do zespołów projektowych, tworzenie partnerstw w społecznościach lokalnych. Partycypujący uczestnicy mają bezpośredni wpływ na przebieg i wynik projektu, a tym samym na rozwój miasta, ponoszą współodpowiedzialność za wypracowane efekty.

Warte jest zarekomendowania, iż:

1. Bez partycypacji społecznej nie byłoby możliwe właściwe wykreowanie końcowych efektów projektu, które przyniosły korzyści wszystkim zainteresowanym. Zastosowano metody współprodukcji wartości publicznej: współpraca interesariuszy, możliwość udziału w projekcie partnerów stowarzyszonych, integracja społeczna, aktywizacja lokalna. Wymierne efekty - wyniki zrealizowanych projektów (poprawa infrastruktury, sformułowane strategie) to wspólna wartość społeczna wypracowanych rozwiązań.
2. W prawidłowo zaplanowanym i wdrożonym działaniu model partycypacji społecznej (metod, narzędzi) dostosowany jest do specyfiki konkretnego celu w realizacji zadania (misji JST). Zastosowanie w ramach implementacji w praktyce jednego modelu współpracy



byłoby raczej trudne i niewskazane ponieważ metody i narzędzia powinny być dostosowane zarówno do tematyki projektu jak i jego specyfiki.

Analizowany przykład może służyć jako dobry punkt wyjścia do dalszego rozwijania podejścia partycypacyjnego, zaangażowania społeczności i zarządzania UGS. Międzynarodowy (globalny) wymiar zarządzania partycypacyjnego oznacza transfer wiedzy, informacji, dobrych praktyk, standaryzację wypracowanych i stosowanych zasad i procedur.

4.3 Partycypacja społeczna innowacyjną metodą hackatonu w Krakowie - studium przypadku

W niniejszym podrozdziale zostanie przedstawiony drugi z analizowanych studiów przypadku, w celu udzielenia odpowiedzi na postawione pytania i odniesienia się do postawionych tez.

4.3.1 Przedstawienie przedmiotu badania - projekt 2

Climathon to projekt międzynarodowy - hackaton na rzecz przeciwdziałania zmianom klimatu. Celem Climathonu jest wypracowanie lokalnych projektów, które następnie będą wdrażane w życie. Mieszkańcy i organizacje NGO biorą udział w projekcie w formie hackatonu, najlepszy projekt jest wdrażany przez miasto, które jest współorganizatorem przedsięwzięcia. Projekt daje możliwość utworzenia i wdrożenia własnego projektu o znaczeniu lokalnym, dopracowanego w oparciu o wiedzę ekspertów, dostępnych w projekcie¹²⁴. Temat ten podejmowany jest szeroko w krajowej i zagranicznej literaturze przedmiotu¹²⁵, z uwagi na jego międzynarodowy charakter i lokalny wydźwięk. Opisywane są przykłady np. z Grecji, Hiszpanii, Francji¹²⁶, w realizacji Programu Obserwacji Ziemi Komisji Europejskiej Copernicus, czy Agencji UE Climate-KIC. W Polsce Climathon po raz pierwszy zorganizowany był w 2015 roku we Wrocławiu, w 2016 roku dołączył Kraków, w 2017 roku - Warszawa. Badaniu poddana została edycja krakowska.

¹²⁴ K. Wolańska, *Kreatywne warsztaty...*, op. cit.

¹²⁵ *Przestrzeń do dialogu. Praktyczny podręcznik...*, op. cit., s.186-188.

¹²⁶ S. Misirloglou and T. Vakkas, *Copernicus Data Give Prospects*, in: NEREUS/ESA/EC, "The Ever Growing use of Copernicus across Europe's Regions", 2018, p. 218-219; oraz E. Lopez-Baeza1, E. Albero-Peralta, C. Rivero Moro, D. Catalán Alcober, T. Baur and R. Bansal, *Diagnosing The Burjassot Urban Drainage System*, in: NEREUS/ESA/EC, "The Ever Growing use of Copernicus across Europe's Regions", 2018, p. 188-189.



4.3.2 Analiza problemu

Analizę przeprowadzono analogicznie do pierwszego studium przypadku, z podziałem na badanie grup interesariuszy, stosowanych narzędzi i modeli partycypacji społecznej oraz efektów wdrożonej współpracy na linii samorząd - odbiorcy.

1. Analiza interesariuszy

Zauważono dynamiczny rozwój projektu, jak chodzi o zaangażowanie szerokiego grona interesariuszy. Z roku na rok wzrastała liczebność grup i przedstawicieli środowisk partycypujących w wydarzeniu. Potwierdza to fakt, iż projekt, jego tematyka i sposób realizacji zyskuje na popularności wśród członków społeczności lokalnej. W tabeli 5 przedstawiono szczegółowo poszczególne współpracujące organizacje, instytucje i grupy społeczne. Ponadto, jako eksperci brali udział urzędnicy i eksperci jednostek miejskich, przykładowo Zarządu Infrastruktury Komunalnej i Transportu, Zarządu Zieleni Miejskiej, Miejskie Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji S.A. (zob. także zał. nr 3 i 4).

Tab. 5. Analiza interesariuszy Climathon 2016-2019 w ujęciu tabelarycznym

Rok edycji	Podmioty zaangażowane w organizację	Adresaci projektu
2016	<p>Organizatorzy: Urząd Miasta Krakowa, Wydział Gospodarki Komunalnej, Fundacja Aeris Futuro.</p> <p>Partnerzy Climathon Kraków: Climate-KIC UE, Climate-KIC Polska, Akademia „Ignatianum”, Fundacja Strefa Zieleni, Samorząd Doktorantów UEK, Koalicja Sprawiedliwego Handlu Fair Trade.</p> <p>Media Patroni: Gazeta Wyborcza, Radio Kraków, Magazyn What's Up, Koalicja Klimatyczna, Chrońmy Klimat, Klimapolka, Ekologia.pl, BE.NAVIGATOR, Zielonewydarzenia.pl.</p> <p>Sponsorzy: Intersnack, Cukiernia Retro, Restauracja Stara Zajezdnia.</p>	<p>1. Wszyscy zainteresowani ochroną środowiska, ekologią i racjonalną gospodarką.</p> <p>2. Przedstawiciele lokalnych organizacji pozarządowych, samorządowych i biznesowych.</p> <p>3. Lokalni politycy i działacze, liderzy, aktywiści społeczni.</p> <p>4. Społecznie zaangażowani mieszkańcy, innowatorzy, kreatorzy i pasjonaci.</p> <p>5. Przedsiębiorcy i młodzi profesjonaliści.</p>
2017	<p>Organizatorzy: Urząd Miasta Krakowa, Wydział Gospodarki Komunalnej, Fundacja Aeris Futuro.</p> <p>Partnerzy Climathon Kraków: Climate-KIC UE, Climate-KIC Polska, Koalicja Klimatyczna, Miękinia – Małopolskie Centrum Odnawialnych</p>	<p>6. Studenci.</p> <p>7. Urzędnicy.</p>



	<p>Źródła i Poszanowania Energii, Ambasada Krakowian.</p> <p>Partnerzy medialni: chronmyklimat.pl oraz zielonewydarzenia.pl</p>	<p>8. Pracownicy naukowci.</p> <p>9. Przedstawiciele organizacji pozarządowych, takich jak: Fundacji Napraw Sobie Miasto, Fundacji Strefa Zieleni, Ruchu Zero Waste Polska, Citizens' Climate Lobby, Stowarzyszenia „Ogród Grzegórzki”, Koła Naukowego Odnawialnych Źródeł Energii „Grzała” z AGH, Koła Naukowego „Green Energy” z AGH, Samorządu Doktorantów UEK, Międzynarodowego Stowarzyszenia Innowatorów Społecznych „Ashoka”, Sekcji Polskiej Europejskiego Ruchu Odnowy Wsi i Małych Miast ECOVAST, Kooperatywy Wawelskiej.</p>
2018	<p>Organizatorzy: Urząd Miasta Krakowa, Wydział Gospodarki Komunalnej, Fundacja Aeris Futuro.</p> <p>Partnerzy Climathon Kraków: Climate-KIC UE, Climate-KIC Polska, Muzeum Inżynierii Miejskiej.</p> <p>Patroni medialni: ChronmyKlimat.pl prowadzony przez Instytut na rzecz Ekorozwoju, Eko-lokator.</p> <p>Przedsięwzięcie zostało dofinansowane przez Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w Krakowie oraz Climate-KIC.</p>	<p>10. Przedstawiciele mediów.</p>
2019	<p>Organizatorzy: Urząd Miasta Krakowa, Wydział Gospodarki Komunalnej, Fundacja Aeris Futuro.</p> <p>Partnerzy Climathon Kraków: Climate-KIC UE, Climate-KIC Polska, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego Pracownia Miejska, Muzeum Inżynierii Miejskiej oraz Miejskim Centrum Dialogu.</p> <p>Patroni medialni: SmogLab, Radio Kraków, Life in Krakow, Nauka o Klimacie, Re:view, Krakow.pl i Startup Academy.</p> <p>Projekt realizowany przy wsparciu finansowym Województwa Małopolskiego.</p>	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

2. Analiza wybranych narzędzi partycypacji społecznej w badanym projekcie

Na uwagę zasługuje sam model prowadzenia wydarzenia, czyli innowacyjna forma hackatonu, która zakłada partycypację wielu uczestników, celem wypracowania w grupach rozwiązania problemu z danej branży czy dziedziny. To 48 godzin nieprzerwanej pracy projektowej, udział w hackatonie jest dobrowolny, bezpłatny i dostępny dla każdego. Im bardziej rozbudowana lokalna sieć społeczna, tym większa celowość i skuteczność zastosowania tego instrumentu.



Narzędzia partycypacji są tu stosowane koncepcyjnie, i tak. Na etapie przygotowania do hackatonu (merytoryczne, edukacyjne i promocyjne) - ok. 6 miesięcy: internet, e-learning, grupa na FB, cykl wykładów i szkoleń z dziedziny ochrony klimatu i innowacji społecznych, w których udział wzięli przedstawiciele fundacji, startupów. W kontakcie z urzędnikami najbardziej skuteczne były rozmowy telefoniczne.

Na etapie odbywającego się wydarzenia hackatonu 48-godzin - praca grupowa, zespołowe metody rozwiązywania problemów, praca projektowa, coaching, mentoring, tutoring, Za jeden z najbardziej skutecznych organizatorzy uważają kontakt osobisty¹²⁷, który umożliwił sposób organizacji wydarzenia - Climathon to miejsce spotkania z gronem ekspertów, mentorów z różnych branż. Komunikacja w wymiarze międzynarodowym odbywała się głównie w mediach społecznościowych (poprzez Facebook, Instagram i Twitter), gdzie w sumie uczestnicy wygenerowali ponad 20000 postów (ed. 2018 rok). Odbywały się również transmisje i połączenia „na żywo” pomiędzy poszczególnymi miastami.

Z kolei w fazie „po” następowało wdrażanie projektu, trwające stosownie do planu przedsięwzięcia. Stosowano też takie narzędzia partycypacji jak: „wystąpienia na konferencjach, kongresach, a później praca nad konkretnymi rozwiązaniami we współpracy z jednostkami miejskimi odpowiedzialnymi za np. zieleń i retencję wód”¹²⁸.

3. Analiza modeli partycypacji społecznej

Zastosowane rozwiązania, metody i narzędzia można przedstawić analogicznie do analizy projektu pierwszego w postaci modeli partycypacji społecznej:

- Model 1: Rozwiązania wdrożeniowe (aspekt technologiczny);
- Model 2: Zaangażowanie społeczności (aspekt socjologiczny);
- Model 3: Zarządzanie wieloma zainteresowanymi stronami (aspekt administracyjny).

Rozwijając temat, innowacyjne rozwiązania zwykle niosą ze sobą kreatywne zastosowania technologiczne. W ramach modelu 1 rozpatrywane są elementy:

- generowanie konkretnych rozwiązań, realnych zmian (nie tylko koncepcji, ale inwestycyjnych lub nieinwestycyjnych implementacji);
- wdrażanie projektów najlepszych, wybranych w konkurencyjnym trybie hackatonu, można przypisać im wysoką akceptację społeczną;
- partycypacja i zaangażowanie mieszkańców – jednostek i organizacji;

¹²⁷ K. Wolańska, *Kreatywne warsztaty...*, op. cit.

¹²⁸ Ibidem.



- możliwość natychmiastowego feedbacku, badania opinii publicznej.

Do przyciągnięcia szerokiego grona zaangażowanych grup społecznych (model 2) przyczynia się szeroka i dowolna tematyka możliwych do zgłoszenia projektów, co oznacza, że różne środowiska mogą wziąć aktywny udział w Climathonie. Inicjują je oddolnie aktywiści lokalni, mogą być skierowane do różnych grup odbiorców. Zastosowane mechanizmy projektowe wpływają na motywację, świadomość i edukowanie interesariuszy. Każda edycja ma swoje, charakterystyczne hasło przewodnie, co jest istotnym elementem koncepcyjnym. W 2016 roku uczestnicy krakowskiej edycji szukali wspólnie odpowiedzi na pytanie, jak wzmocnić udział mieszkańców w działaniach na rzecz ochrony klimatu. W 2017 roku ideą kluczową była energia dla klimatu. Rok 2018 wybrzmiewał wezwaniem “Kreatywnie dla klimatu”, a rok 2019 skupiał się wokół elektro mobilności jako przyszłości transportu w miastach. Model partycypacji społecznej opiera się tu na poczuciu sprawstwa, realnego wpływu na jakość życia w swoim środowisku. Narzędzia motywacyjne wpływające na zwiększenie partycypacji zmieniały się w trakcie rozwoju projektu. Zestawiono je w tabeli 6.

Tab. 6. Narzędzia motywujące do partycypacji w projekcie Climathon

Rok edycji	Narzędzia motywujące do partycypacji w projekcie Climathon
2016 ¹²⁹	Najlepszy projekt ma szansę zostać wdrożony przez Urząd Miasta Krakowa.
2017	Najlepszy projekt ma szansę zostać wdrożony przez Urząd Miasta Krakowa. Fundacja Aeris Futuro wspólnie z jednym z partnerów przygotowała specjalną nagrodę dla wszystkich uczestników – wyjazd do Centrum Zrównoważonego Rozwoju i Poszanowania Energii WGGiOŚ AGH w Miękini.
2018	Najlepszy projekt ma szansę zostać wdrożony przez Urząd Miasta Krakowa. Przeznaczono 4000 zł. na realizację pomysłu, zwycięski zespół może również liczyć na wsparcie promocyjne, organizacyjne i merytoryczne w rozwoju projektu (wdrożenie pomysłu, wsparcie, rozwój i popularyzacja projektów).
2019 ¹³⁰	Najlepszy projekt ma szansę zostać wdrożony przez Urząd Miasta Krakowa. Łączna pula nagród o wartości 30 000 zł. Oprócz zdobycia nagród

¹²⁹ Zapraszamy na Climathon Kraków 2016!, http://zielonewydarzenia.pl/pl/i.1.id.1275.0/Zapraszamy_na_Climathon_Krak%C3%B3w_2016!.html (dostęp dnia 10.05.2020)

¹³⁰ Climathon Kraków 2019, <https://aerisfuturo.pl/climathon-krakow-2019/> (dostęp dnia 20.04.2020).



	finansowych i wsparcia mentorów, zwycięzcy zaprezentują swoje projekty na prestiżowym kongresie Open Eyes Economy oraz znajdą miejsce do pracy w kreatywnych przestrzeniach Hubraum na Zabłociu. Zdobywczynie pierwszego miejsca będą się też ubiegać o występ w międzynarodowym finale, który odbywa się w Paryżu ¹³¹ .
--	---

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Model 3 - zarządzanie wieloma zainteresowanymi stronami w aspekcie administracyjnym, wskazuje na rolę sektora publicznego, jako przede wszystkim organizatora, współorganizatora projektu, począwszy od Agencji Unijnej, aż do poszczególnych szczebli samorządu¹³². Wdrażany projekt jest wybierany przez jury wg kryterium możliwości realnej implementacji. Miasto jako organ samorządu ma więc wpływ na wybór realizacji wg swoich potrzeb strategicznych (misja JSP), a jednocześnie spośród rozwiązań akceptowanych społecznie (przynajmniej w założeniu).

4. Analiza doboru narzędzi partycypacji społecznej wg celu zastosowania w omawianym przypadku

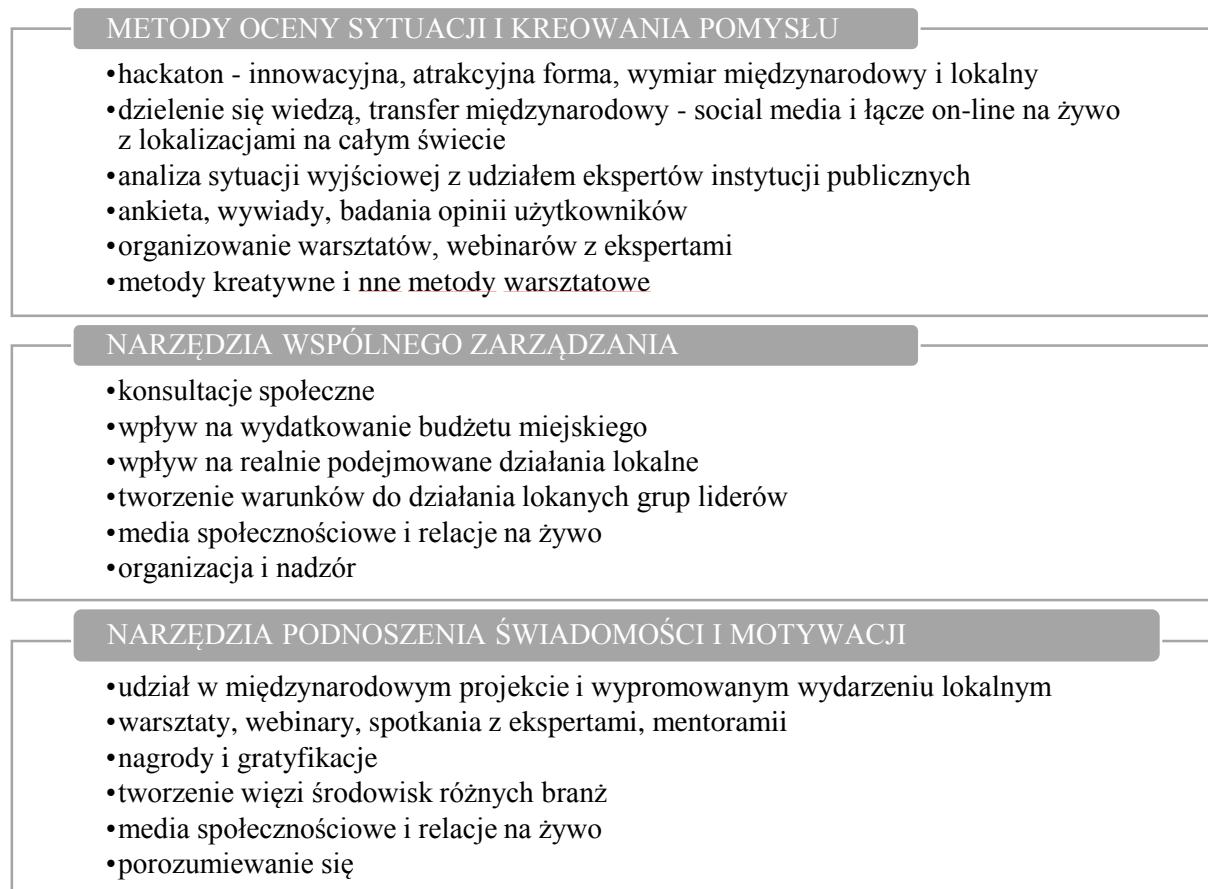
Jak zostało to już wyjaśnione uprzednio praca koncepcyjna projektu Climathon oznacza, że istotny jest dobór narzędzi partycypacji stosownie do celu na danym etapie przedsięwzięcia. W tym wypadku chodzi o etap „wcześniej” (w czasie przygotowań), „w trakcie” i „później” (podczas wdrażania zwycięskich pomysłów). W każdej fazie dochodzi do wymiany informacji i komunikacji na tematy związane z ochroną środowiska. Climathon charakteryzuje się tym, że możliwy jest do osiągnięcia wysoki stopień aktywizacji każdego uczestnika wydarzenia. O ile przyznać należy, że za organizację wydarzenia odpowiadają jednostki publiczne i NGO, o tyle tylko od inwencji twórczej zależy skala uczestnictwa, wypromowania swojej propozycji, zaistnienia w gronie kluczowych interesariuszy, wpływu – bezpośredniego i pośredniego na rozwój miasta. Formuła hackatonu daje w tym względzie duże możliwości (rys. 9).

¹³¹ *Climathon: zwyciężył pomysł „Jadę ze smokiem bez smogu”*, Wiadomości Radia Kraków, <https://www.radiokrakow.pl/wiadomosci/krakow/climathon-zwyciezyl-pomysl-jade-ze-smokiem-bez-smogu/> (dostęp dnia 20.04.2020).

¹³² D. Adler, *Spoleczna odpowiedzialność administracji publicznej na przykładzie międzynarodowego projektu Climathon - studium przypadku*, w: pr. zbior, pod red. A. Wontorczyka, A. Bańki, *Jakość życia w pracy i codzienności. Perspektywa ekologiczna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2018.



Rys. 9. Narzędzia partycypacji w Climathonie 2016-2019 z podziałem na cel zastosowania w koncepcji projektu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

5. Analiza efektów zarządzania partycypacyjnego w badanym przypadku

Efekty projektu Climathon są szerokie, wymierne i zróżnicowane. Patrząc na czteroletni rozwój tego przedsięwzięcia widać jego popularyzację w opinii różnych grup interesariuszy, czego wymiernym dowodem jest zaangażowanie liczbowe i jakościowe. I tak, w 2015 roku w Polsce w Climathonie wziął udział tylko Wrocław, w 2016 roku dołączył Kraków. W 2017 roku wzięło w nim udział 200 miast na świecie, w Polsce Kraków i Warszawa. W 2018 roku zaangażowanych było 113 miast z całego świata łączących siły, by podjąć działania w sprawie zmiany klimatu. W Krakowie event zgromadził 50 uczestników. W 2019 roku liczba ta wzrosła w Krakowie do 70 uczestników, 15 projektów i 30 mentorów. Na uwagę zasługuje także różnorodność proponowanych przez uczestników rozwiązań. Widać to chociażby na przykładzie zwycięskich projektów (tab. 7).

Tab. 7. Projekty wdrożone przez samorząd miasta Krakowa na skutek partycypacji społecznej w projekcie Climathon 2016-2019

2016	„Projekt Nowy Plac Nowy – alternatywna przestrzeń publiczna na Kazimierzu” (Marek Grochowicz, Fundacja Napraw Sobie Miasto) (zob. zał. nr 2). Projekt służył uwzględnieniu potrzeb wszystkich użytkowników tego terenu, to jest pieszych, rowerzystów i kierowców, oraz zwiększeniu udziału mieszkańców i użytkowników przestrzeni miejskiej w podejmowaniu decyzji w zakresie jej zagospodarowania ¹³³ .
2017	„City Cha(lle)nge – kampania społeczna”, której celem jest zachęcenie mieszkańców do porzucenia samochodów na rzecz transportu miejskiego, a także rowerów. Kampanię przeprowadzono na terenie Kampusu 600-lecia Odnowienia Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie.
2018	„Ogrody deszczowe” – sposób na przeciwdziałanie coraz poważniejszym problemom miast związanych z gospodarką wodną.
2019	“Jadę ze smokiem bez smogu”, projekt, który ma edukować i uatrakcyjnić transport publiczny dla dzieci.

Zródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Efektem partycypacji społecznej w projekcie Climathon jest także sprzężenie zwrotne pomiędzy uczestnikami procesu współpracy. Z jednej strony JSP mogą zapoznać się z potrzebami, spostrzeżeniami, postawami członków społeczności lokalnej, z drugiej - wzrasta poziom świadomości i wiedzy w zakresie narzędzi tworzenia społeczeństwa obywatelskiego. Ponadto, widać wyraźnie, że proponowane projekty, choć lokalne, są technologicznie globalnie do siebie podobne – następuje transfer wiedzy wśród uczestników Climathonu na całym świecie, na czym zyskują i jednostki administracji publicznej, jak i członkowie społeczności lokalnych.

4.3.3 Wnioski

Omówiony przykład wskazuje na innowacyjny sposób zastosowania partycypacji społecznej w przedsięwzięciach Urzędu Miasta - hackaton. Forma angażowania członków społeczeństwa w postaci rywalizujących, współpracujących zespołów jest obecnie modna i popularna. Jak komentuje przedstawiciel organizatora A. Łążecki, z-ca dyrektora Wydziału

¹³³ *Przestrzeń do dialogu. Praktyczny podręcznik...*, op. cit., s.186-188.

Gospodarki Komunalnej w Urzędzie Miasta Krakowa - „Konieczne są działania na szczeblu lokalnym w celu przeciwdziałania zmianie klimatu. Miasta już przyczyniają się do ponad 70% globalnej emisji dwutlenku węgla, a te emisje szybko rosną. Już niebawem, bo do 2050 roku 70% światowej populacji ma mieszkać w miastach”¹³⁴. Stąd wprowadzenie form dialogu pomiędzy organami zarządzającymi miastem, a jego mieszkańcami, jest nieodzowny w procesach rozwoju miejskiego - w zarządzaniu partycypacyjnym.

W omawianym projekcie dostrzegamy znamiona i konsultacji społecznych (przed, w trakcie i w fazie wdrażania projektów), jak i partycypacji w budżecie miejskim. Wdrażane projekty skutkują rozwojem kolejnych partycypujących form. I tak, na przykład w projekcie „Alternatywna przestrzeń publiczna na Kazimierzu” zdaniem organizatorów: - „Jako największe zaskoczenie projektu można uznać zaangażowanie mieszkańców, zarówno wielkie wsparcie w trakcie badań, jak i podczas trwania samego wydarzenia. Niespodziewanym efektem działań na Placu Nowym było stworzenie grupy lokalnych liderów, którzy dalej pracują nad różnymi problemami związanymi z tym miejscem. Czego rezultatem było zwrócenie się przez nich do urzędu z prośbą o niewprowadzanie, na razie, całkowitego ograniczenia ruchu samochodowego”¹³⁵. Jak widać, nawet demokratycznie wypracowany projekt może spotkać się z opozycją ze strony innych grup społecznych¹³⁶. Zdaniem lokalnych aktywistów każdy pomysł jest wart polemiki i kolejnych konsultacji: „chodzi o to by ożywić dyskusję”¹³⁷. Powołując się na literaturę przedmiotu, oznacza to, iż w celu osiągnięcia celów uczestników i realizacji misji JSP ważny jest nie tylko stopień, ale i natężenie partycypacji (rys. 4 w rozdziale II). Kontrowersje oznaczają, że potrzeby wszystkich grup interesariuszy nie zostały zaspokojone. W mediach lokalnych przeciwstawą są głosy negujące wprowadzane tą drogą projekty społeczne¹³⁸. Na uwagę zasługuje fakt, jak przyciągnąć do partycypowania w przedsięwzięciu grupy nieprzychylnie, które będą stanowić zagrożenie dla realizacji. Największą bowiem wartością partycypacji jako narzędzia jest ścieranie się różnych poglądów grup społecznych w bezpośrednim kontakcie, przy współdziałaniu jednostek miejskich jako organizatorów, a nie grup wpływu, czy nacisku. Administracyjna rola koordynacyjna, legislacyjna,

¹³⁴ K. Wolańska, *Kreatywne warsztaty...*, op. cit.

¹³⁵ *Przestrzeń do dialogu. Praktyczny podręcznik...*, op. cit., s.186-188.

¹³⁶ Temat zagospodarowania Placu Nowego powraca jako przedmiot konsultacji społecznych, np. P. Tymczak, *Miasto nie ma pomysłu na plac Nowy w Krakowie. Powstanie rondo?*, Dziennik Polski 24, data publikacji 20 października 2017, <https://dziennikpolski24.pl/miasto-nie-ma-pomyslu-na-plac-nowy-w-krakowie-powstanie-rondo/ar/12597668> (dostęp dnia 12.04.2020).

¹³⁷ P. Tymczak, *Miasto nie ma pomysłu...*, op. cit.

¹³⁸ *Climathon: zwyciężył pomysł...*, Wiadomości Radia Kraków, op.cit.



nadzorująca prawidłowość prowadzonych procesów – to kierunek rozwoju dla zarządzania partycypacyjnego¹³⁹. Miasto to arena współdziałania grup społecznych o odmiennych interesach, zarządzana przez jednostki powołane do dbania o interes społeczny. Badany przykład obrazuje społeczną odpowiedzialność administracji publicznej¹⁴⁰.

¹³⁹ *Unijne oblicze Krakowa, Projekty, Partycypacja społeczna w Krakowie*, op.cit.

¹⁴⁰ D. Adler, *Społeczna odpowiedzialność...*, op. cit., s. 119-130.



Zakończenie

Analiza tematu znaczenia roli partycypacji społecznej w zarządzaniu publicznym przeprowadzona została na podstawie działań i projektów prowadzonych przez Miasto Kraków. Przeprowadzone badanie pozwoliło na sformułowanie kilku konkluzji. I tak, aktywne społeczności sprawniej rozwiązują własne problemy, szybciej się rozwijają i łatwiej osiągają swoje cele. Co więcej, partycypacyjny model współpracy zwiększa społeczne zaangażowanie i współodpowiedzialność za decyzje podejmowane na poziomie lokalnym. A to z kolei przekłada się na bardziej skuteczne i efektywne działania samorządów oraz wpływa na wzrost społecznego poparcia dla wybranych przedstawicieli. Bez partycypacji społecznej nie byłoby możliwe właściwe wykreowanie końcowych efektów projektów i przedsięwzięć, które przyniosłyby korzyści wszystkim zainteresowanym. Badania przeprowadzono w oparciu o opisane w projekcie naukowe metody: oczekiwań klientów usług publicznych, współprodukcji wartości publicznej, komunikacji, zarządzania relacjami z interesariuszami, zarządzania informacjami oraz metody zarządzania strategicznego. Zastosowano zróżnicowane narzędzia badawcze, takie jak: metoda analizy i krytyki piśmiennictwa, metoda badania dokumentów oraz indywidualnych przypadków. Zweryfikowano następujące tezy:

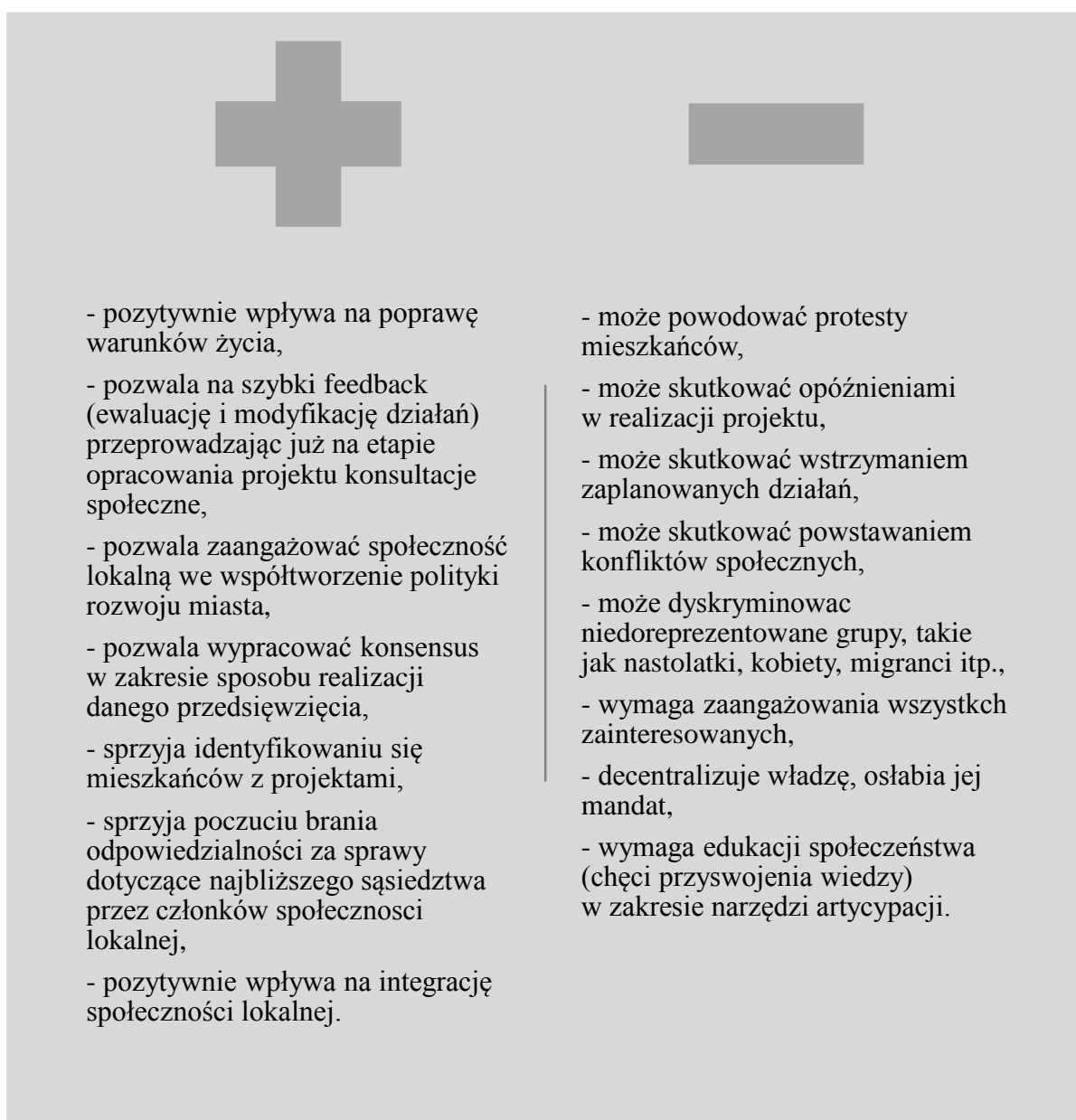
1. Stosowane w działalności samorządów podejścia partycypacyjne różnią się kafeterią zastosowanego instrumentarium, technikami, intensywnością, efektywnością, ale ogólnie praktyki planowania partycypacyjnego są dość popularne i rozwinięte.
2. Partycypacja społeczna jako narzędzie integruje uczestników projektu, dzięki partycypacji prowadzone przez uczestników działania zmierzają do realizacji różnorodnych, a postrzeganych jako wspólne, celów.
3. Projektując proces zarządzania partycypacyjnego należy wziąć pod uwagę, iż dobór narzędzi i instrumentów w zależności od celu, jaki mają realizować na danym etapie współdziałania, ma znaczenie w osiągnięciu efektu.

Ponadto skonstatowano następujące odpowiedzi na pytania badawcze:

1. By korzystać wzajemnie ze swoich zasobów w realizacji celów uczestników, a tym samym misji JSP w zaprojektowaniu i wdrożeniu lokalnych inicjatyw, istotne jest oddanie pola członkom społeczności lokalnej, tworzenie ram organizacyjnych dla projektów współpracy, wsparcie merytoryczne i finansowe dla wartościowych inicjatyw oddolnych; czyli przywiązywanie dużej wagi do realnego wdrażania skutecznych narzędzi partycypacji społecznej.

2. By uświadamiac, wspólnie definiowac, pojecie „interesu / dobra wspólnego”
- wzajemnych korzyści, możliwych do osiągnięcia w drodze kompromisu wskazane jest stosowanie różnych narzędzi partycypacji społecznej w zależności od celu zastosowania (inne na etapie definiowania problemu i poszukiwania rozwiązań, inne w celu wspólnego zarządzania projektem, jeszcze inne na etapie wdrażania, edukowania, uświadamiania społeczeństwa).

Rys. 10. Efekty stosowania partycypacji w zarządzaniu publicznym - z podziałem na pozytywne i negatywne



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wnioskując z przeprowadzonych badań rola partycypacji społecznej w funkcjonowaniu samorządu przejawia się w:

- angażowaniu interesariuszy do zespołów projektowych;
- tworzeniu partnerstw w społecznościach lokalnych (bezpośredni wpływ na przebieg i wynik projektu/ przedsięwzięcia, współodpowiedzialność za jego efekty);
- możliwości udziału w projekcie partnerów stowarzyszonych;
- integracji społecznej, aktywizacji lokalnej, rozwoju społeczeństwa obywatelskiego;
- realnym wpływem społeczności na gospodarowanie lokalne.

Jak zostało udowodnione w opracowaniu, autokoordynacja¹⁴¹ to najbardziej skuteczny model budowania relacji z interesariuszami. Trudno bowiem mówić o realizacji misji, przy braku społecznej akceptacji dla prowadzonej polityki. Partycypacja społeczna pozwala na jej osiągnięcie. Autokoordynacja oznacza idealny model partycypacji społecznej - samorząd przecież wybierany jest w demokratycznych wyborach, cele zatem przyświecają organizatorom i uczestnikom procesów obywatelskich te same, tylko obserwuje się duże różnice w systemach wartości i sposobach interpretacji zdarzeń przez różne grupy społeczne. W przypadku badanego studium przypadku „sytuacja ta pokazuje, jak ważne jest, żeby przy projektach miejskich stworzyć jak największą grupę osób (koalicję), która wspiera daną inicjatywę”¹⁴². Przykładowo dla planowania przestrzennego „najważniejszą wartością działań (partycypacyjnych) jest fakt przeprowadzania prototypowania urbanistycznego¹⁴³ i zapoznanie mieszkańców z narzędziem. Można wierzyć, że następne prototypowanie w Krakowie będzie łatwiejsze do przeprowadzenia, gdyż świadomość mieszkańców i urzędników jest większa”¹⁴⁴.

Podsumowując, nawet wypracowane wspólnie projekty mogą być kontrowersyjne, akceptowane lub oponowane przez różne grupy społeczne, o innych interesach. Jest to nieodzowny element ustroju demokratycznego. Niewłaściwe wykorzystanie narzędzi partycypacji społecznej może prowadzić do nieefektywnego wykorzystania zasobów, sprzecznych interesów oraz złego zarządzania jednostkami publicznymi. Niewystarczająca współpraca pomiędzy przedstawicielami różnych sektorów rzeczywistości gospodarczej i życia publicznego może skutkować niesynchronizowanymi celami. A przecież administracja samorządowa to służba, której misją jest dobro wspólne wszystkich

¹⁴¹ M. Wójcicki, *Pojęcie, istota i ...*, op. cit., s. 180.

¹⁴² *Przestrzeń do dialogu. Praktyczny podręcznik...*, op. cit., s.186-188.

¹⁴³ Nawiązanie do projektu „Nowy Plac Nowy - Alternatywna Przestrzeń na Kazimierzu”, zrealizowanego po Climathonie 2016.

¹⁴⁴ *Przestrzeń do dialogu. Praktyczny podręcznik...*, op. cit., s.186-188.



interesariuszy i beneficjentów. Partycypacja społeczna to jedno z bardziej efektywnych instrumentów zarządzania relacjami, możliwych do wdrożenia przez sektor publiczny.

Jako rekomendacje powstałe na skutek niniejszych badań można sformułować następujące spostrzeżenia:

1. Zaangażowanie sektora instytucjonalne jest duże. Wskazane jest rozwijanie sposobów utożsamiania się urzędników z celami realizowanych projektów (poprzez modyfikację rozwiązań motywacyjnych, HR-owych, projektowych, administracyjnych).
2. Mandat władzy instytucji publicznych, a nawet zaufanie do jej organów, nie stanowią o umiejętności godzenia różnych interesów różnych grup społecznych, ale właśnie dzięki instrumentowi, jakim jest partycypacja społeczna zróżnicowane środowiska same znajdują względem siebie zrozumienie, dochodzą do porozumienia, wypracowują wspólne plany działania dla dobra społecznego - dla ludzi i dla jednostek samorządu publicznego. W tym, na podstawie przeprowadzonej analizy, upatruje się największą siłę narzędzia partycypacji społecznej.
3. Modele partycypacji stosowane w projektach lokalnie są dobrą praktyką do wdrożenia globalnie, z uwzględnieniem różnic kulturowych, socjologicznych, geograficznych, ekonomiczno-gospodarczych itp.

Przedstawione studia przypadków obrazowały dewizę *Mysł globalnie, działaj lokalnie*, co było podkreślane na każdym etapie badań. Choć sytuacja pandemii poddała pod wątpliwość, na ile współcześnie współdziałamy globalnie, a na ile dbamy o swoje narodowe interesy, ale - nie da się też zaprzeczyć, że nic tak dawno nie uświadomiło społeczeństwu, a nawet całej cywilizacji, jak wszystkie narody, patrząc na jakość swojego życia, lokalnie zależą od siebie nawzajem. Efekty lokalnych obywatelskich postaw, zachowań, zaangażowania i partycypacji społecznej to globalne sprzężenie zwrotne. Dla realizacji misji jednostek sektora publicznego partycypacja społeczna ma kluczowe znaczenie w każdej szerokości geograficznej. W takim kierunku niewątpliwie będzie się rozwijać samorządność również w Polsce, co można stwierdzić z perspektywy 30-lecia jej funkcjonowania.

Spis literatury

1. Adler, D. (2018). Społeczna odpowiedzialność administracji publicznej na przykładzie międzynarodowego projektu Climathon – studium przypadku. W: A. Wontorczyk i A. Bańka (red.), *Jakość życia w pracy i codzienności. Perspektywa ekologiczna* (s. 119-30). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
2. Antoszewski, A., Herbut, R. (red.) (2000). *Leksykon politologii*. Wrocław: Wydawnictwo ALTA2.
3. Augustyniak, M. (2017). *Partycypacja społeczna w samorządzie terytorialnym w Polsce i we Francji. Studium administracyjno-prawne na tle porównawczym*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer business.
4. Balińska-Grzelak, A. (2012). Rola partycypacji społecznej w stymulowaniu rozwoju turystyki. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 4(20)*, 9-18.
5. Banks, M., D. Vera, D. (2007). Towards a typology of stakeholder management strategies. *Academy of Management Conference*, Philadelphia, PA.
6. Boć, J. (2000). *Prawo administracyjne*. Wrocław: Kolonia Limited.
7. Bogumil, J. (1999). Alle Politik is lokal. Kommunales Handeln in der modernen Bürgergesellschaft. W: U. Alemann, R. Heinz, U. Wehrhöfer (red.), *Bürgergesellschaft und Gemeinwohl. Analyse, Diskussion, Kritik* (s. 159-169). Opladen.
8. Cleveland, H. (1972). *The Future Executive: A Guide for Tomorrow's Managers*. New York: Harper & Row.
9. Czachor, R. (2016). Ewolucja paradygmatu współzarządzania (governance) i problemy w jego wdrażaniu. *Zeszyty Naukowe Uczelni Jana Wyżykowskiego. Studia z Nauk Społecznych*, 9, 63–78.
10. Czekaj, J. (2000). *Metody zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*. Kraków: Wydawnictwo AE w Krakowie.
11. Ćwiklicki M. (2019). *Metody zarządzania wartością publiczną*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
12. Długosz, D. i Wygnański, J. (2005). *Obywatele współdecydują. Przewodnik po partycypacji społecznej*. Warszawa: Forum Inicjatyw Pozarządowych.
13. Dworak, K. (2011). *Współpraca międzynarodowa miast a rozwój lokalny (na przykładzie miasta Krakowa)*, Kraków: Wydawnictwo Promotor.
14. Falletti, T. G. i Cunial, S. L. (2018). Participation in Social Policy: Public Health in Comparative Perspective. W: M. Cammett i B. R. Schneider (red.), *Cambridge*



- Elements: Elements in the Politics of Development*. Cambridge: MIT Center For International Studies, Cambridge University Press.
15. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
 16. Friedman, A., Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and practice*. Oxford: Oxford University Press.
 17. Gawroński, H. (2010). *Zarządzanie strategiczne w samorządach lokalnych*. Warszawa: Wolters Kluwer.
 18. Giddens, A. (2010). *Nowoczesność i tożsamość*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
 19. Hausner, J. (2001). *Podstawy rządzenia interaktywnego*. Kraków: Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej.
 20. Hausner, J. (2008). *Zarządzanie publiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
 21. Heczko-Hyłowa, E. (2001). Koncepcja równoważenia rozwoju miast we francuskim systemie planowania urbanistycznego. W: *Trwały rozwój polskich miast nowym wyzwaniem dla planowania i zarządzania przestrzenią*, (pr. zbior.), (s. 81-98). Kraków: Wydawnictwo Politechniki Krakowskiej.
 22. Hryszkiewicz, D. (2016). Zarządzanie strategiczne. W: D. Hryszkiewicz i J. Bryk (red), *Zarządzanie w sektorze publicznym. Wybrane problemy* (s. 7-44). Szczytno: Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie.
 23. Inglot-Brzęk, E. (2017). Znaczenie roli władz samorządowych w kształtowaniu partycypacji obywatelskiej. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 50 (2), 329-348.
 24. Innes, J.E, Boher, D.E. (2000-01). *Network Power in Collaborative Planning*. Berkeley: University of California AT Berkeley, Institute of Urban and Regional Development, Working Paper.
 25. Izdebski, H. (2007). Od administracji publicznej do public governance. *Zarządzanie Publiczne*, 1, 15-71.
 26. Izdebski, H., Kulesza, M. (1999). *Administracja publiczna*, Warszawa: Liber.
 27. Jabłoński, M. (2014). Kilka uwag o konsekwencjach niezgodnego z prawem rozstrzygnięcia referendum lokalnego – w przypadku jego wiążącego charakteru. *Samorząd Terytorialny*, 1–2, 145-153.



28. Jaworski, W. L. (1924). *Nauka prawa administracyjnego. Zagadnienia ogólne*. Warszawa: Instytut Wydawniczy „Biblioteka Polska”.
29. Jerzemowska, M. (2002). *Nadzór korporacyjny*. Warszawa: PWE.
30. Jessop, B. (2007). Promowanie „dobrego rządzenia” i ukrywanie jego słabości: refleksja nad politycznymi paradygmatami i politycznymi narracjami w sferze rządzenia. *Zarządzanie Publiczne, nr 2 (2)*, 5-25.
31. Kaźmierczak, T. (2011). Partycypacja publiczna: pojęcie, ramy teoretyczne. W: A. Olech (red.), *Partycypacja publiczna. O uczestnictwie obywateli w życiu wspólnoty lokalnej* (s. 83-99). Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
32. Kijowski, D. (2010). Partycypacja obywatelska w samorządowych procesach decyzyjnych – zagadnienia ogólne. *Samorząd Terytorialny”, nr 1–2*, 9-21.
33. Kłębowski, W. (2013). *Budżet partycypacyjny, krótka instrukcja obsługi*. Warszawa: Instytut Obywatelski.
34. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483 ze zm.).
35. Kozioł R. (2015). Partycypacja publiczna i społeczna we współczesnej Polsce: pojęcie, formy, podmioty i uwarunkowania. *Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis, Studia Politologica, XV, Folia 194*, 53-77.
36. Kożuch B., Sułkowski Ł. (red.). (2015). *Instrumentarium zarządzania publicznego*. Warszawa: Difin.
37. Kożuch, A., Kożuch, B., Sułkowski, Ł., Bogacz-Wojtanowska, E., Lewandowski, M., Sienkiewicz-Małyjurek, K., Szczudlińska-Kanoś, A., Jung-Konstanty, S. (2016). *Obszary zarządzania publicznego*. Kraków: Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego.
38. Kożuch, B. i Kożuch, A. (2015). Partycypacja a skuteczność zarządzania publicznego. W: B. Kożuch i J. Trippner-Hrabi (red.), *Aspekty koncepcji zarządzania humanistycznego w zarządzaniu publicznym, „Przedsiębiorczość i zarządzanie”*, T. XVI, Zeszyt 12, Część I.
39. Kulesza, M., Sześciło, D. (2013). *Polityka administracyjna i zarządzanie publiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer business.
40. Kułak-Krzysiak, K. (2014). Partycypacja czy efektywność? Dylematy skutecznego osiągania celów w administracji publicznej. W: W. B. Dolnicki (red.), *Partycypacja społeczna w samorządzie terytorialnym*. Warszawa: Wolters Kluwer SA.
41. Kwiatkowski, J. (2003). *Partycypacja społeczna i rozwój społeczny*. Warszawa:



Fundacja Rozwoju i Demokracji Lokalnej.

42. Lisiński, M. (2004). *Metody planowania strategicznego*. Warszawa: PWE.
43. Lopez-Baeza, E., Albero-Peralta, E., Rivero Moro, C., Catalán Alcober, D., Baur, T. and Bansal, R. (2018). Diagnosing The Burjassot Urban Drainage System. W: *The Ever Growing use of Copernicus across Europe's Regions* (p. 188-189). NEREUS/ESA/EC.
44. Łukasiewicz J. (red.) (2012), *Władztwo administracyjne: administracja publiczna w sferze imperium i w sferze dominium*. Rzeszów: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa.
45. MacNair, R. H. (1976). A locality-oriented public welfare agency: a case study of boundary maintenance in a hostile environment. *Journal of Sociology and Social Welfare*, vol. 4, issue 1, 27 i nast.
46. Makowski, G. (2013). Ramy prawne partycypacji - stan obecny, zmiany, perspektywy. W: A. Maszkowska i K. Sztop-Rutkowska (red.), *Partycypacja obywatelska - decyzje bliższe ludziom* (s. 9-24). Białystok: Fundacja Laboratorium Badań i Działań Społecznych „SocLab”.
47. Małecka-Łyszczek, M. (2014). Partycypacja w ramach public governance. W: W. B. Dolnicki (red.), *Partycypacja społeczna w samorządzie terytorialnym* (s. 46-49). Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
48. Maranowski, P., *Demokracje umierają wśród oklasków tłumu*, „Polska Times” z dnia 14.02.2020 r.
49. Marchaj, R. (2016). *Samorządowe konsultacje społeczne*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
50. Markowski T., Turała M. (red.) (2015), *Planowanie jako instrument zintegrowanego zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
51. Maszkowska, A. i Sztop-Rutkowska K., (red.) (2013). *Partycypacja obywatelska - decyzje bliższe ludziom*. Białystok: Fundacja Laboratorium Badań i Działań Społecznych „SocLab”.
52. Mendel, T. (1986). *Zarządzanie partycypacyjne w teorii i praktyce*. Poznań: Wyd. AE w Poznaniu.
53. Mendel, T. (2001). *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*. Poznań: Wyd. AE w Poznaniu.



54. Miaskowska-Daszkiewicz, K., Serafin, S., Szmulik, B. (2017). *Zarys prawa administracyjnego*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
55. Miruć, A. (2010). Obywatelska inicjatywa uchwałodawcza. *Samorząd Terytorialny*, 1–2, 31-38.
56. Misirloğlu S. and Vakkas T. (2018). Copernicus Data Give Prospects. W: *The Ever Growing use of Copernicus across Europe's Regions* (p. 218-219). NEREUS/ESA/EC.
57. Moore, M. (2013). *Recognizing Public Value*. Cambridge: Harvard University Press.
58. Mreńca, E., Zientarski P. B., Czwojdrak, B. (2018). *Administracja państwowa i samorząd w Polsce w ujęciu historyczno-prawnym. Wybrane zagadnienia*. Warszawa: Kancelaria Sejmu.
59. Noworól, A. (2013). *Ku nowemu paradygmatowi planowania terytorialnego*. Warszawa: CeDeWu.
60. Oblój, K. (2001). *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
61. Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 22 lutego 2019 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2019 r. poz. 506).
62. Oramus, M. (2015). Model współzarządzania (governance) i problemy dotyczące jego wdrażania w administracji publicznej, *Rocznik Administracji Publicznej*, nr 1, 179–195.
63. Osborne D., Gaebler T. (1992). *Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną*. Poznań: Media Rodzina of Poznań.
64. Ostalkiewicz R. G. (2015). Władze gminy a wspólnota lokalna: demokratyzacja zarządzania publicznego i partycypacja społeczna w procesach decyzyjnych. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie*, Nr 20, 57–66.
65. Ostaszewski, K. (2013). *Partycypacja społeczna w procesie podejmowania rozstrzygnięć w administracji publicznej*. Lublin: Wydawnictwo KUL.
66. Paliś B., Adler D. (2018). Management of Stakeholders' Relationship in EU Projects of the City of Krakow. W: B. Mięka, T. Rojek (red.), *KNOWLEDGE – ECONOMY - SOCIETY. Reorientation And Transformations of Economy And Organization Management Concepts* (s. 63-71). Cracow: Cracow University of Economics.
67. Pszczołowski, T. (1978). *Mala encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk: Wydawnictwo Zakład Narodowy im. Ossolińskich.



68. *Raport końcowy z Konsultacji Społecznych dotyczących Projektu Uchwały Rady Miasta Krakowa w Sprawie Regulaminu Budżetu Obywatelskiego Miasta Krakowa*, Urząd Miasta Krakowa, Wydział Polityki Społecznej i Zdrowia, Kraków, marzec 2019.
69. Reykowski J. (red.) (1993). *Wartości i postawy Polaków a zmiany systemowe. Szkice z psychologii politycznej*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Psychologii PAN.
70. Rhodes R. A. W. (2010). Nowe współzarządzanie publiczne: rządzenie bez rządu. *Zarządzanie Publiczne*, nr 4, (14), 101-118.
71. Rosenau, J. N. (1992). Governance, order, and change in world politics. W: J. N. Rosenau, E. O. Czempiel (red.), *Governance Without Government: Order and Change in World Politics*. Cambridge.
72. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 20 września 2018 r. w sprawie dziedzin nauki i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych. (Dz.U.2018.1818).
73. Rudolf, W. (2010). Koncepcja governance i jej zastosowanie - od instytucji międzynarodowych do niższych szczebli władzy. *Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica*, nr 245, 73-82.
74. Stoker, G. (2008). *Zarządzanie jako teoria: pięć propozycji*. *Zarządzanie Publiczne*, nr 4 (6), 109-121.
75. Sudoł, S. (2012). *Nauki o zarządzaniu. Podstawowe problemy, kontrowersje i propozycje*. Warszawa: PWE.
76. Szczerski, K. (2005). *Administracja publiczna w modelu zarządzania wielopasmowego*. Warszawa: Centrum Europejskie Natolin.
77. Szymaniec-Mlicka, K. (2016). Zarządzanie relacjami z interesariuszami publicznych podmiotów leczniczych. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i zarządzanie*, z. 97, nr kol. 1964, 309-320.
78. Śwital, P. (2013). Wybrane aspekty zarządzania administracją publiczną- perspektywy i doświadczenie. W: S. Fundowicz, K. Filipiak, P. Śwital (red.), *ABC Administracji. Administracja publiczna wobec wyzwań współczesności* (s. 320-340). Radom: Studenckie Koło Naukowe Administratywistów „SKAUTH”, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytetu Technologiczno - Humanistycznego im. Kazimierza Pułaskiego w Radomiu, TOM III.
79. Tetmajer, A. V. (2005). Kultura jako czynnik rewitalizacji miejskiej - sieć współpracy w ramach Programu Urbact Unii Europejskiej. *Zarządzanie Publiczne, Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego*, nr 1, 117-126.



80. Uchwała Nr CXI/2904/18 Rady Miasta Krakowa z dnia 26 września 2018 r. w sprawie zasad i trybu przeprowadzania konsultacji z mieszkańcami Gminy Miejskiej Kraków oraz z Krakowską Radą Działalności Pożytku Publicznego lub organizacjami pozarządowymi i podmiotami, o których mowa w art. 3 ust. 3 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie projektów aktów prawa miejscowego w dziedzinach dotyczących działalności statutowej tych organizacji.
81. Ustawa z dnia 11 stycznia 2018 r. o zmianie niektórych ustaw w celu zwiększenia udziału obywateli w procesie wybierania, funkcjonowania i kontrolowania niektórych organów publicznych (Dz.U. 2018 poz. 130).
82. Wieczorek, I. i Szymanek, J. (2018). *Słownik pojęć w administracji publicznej*. Łódź: Wydawnictwo Narodowego Instytutu Samorządu Terytorialnego.
83. Woźniczko, J. (2019). *Konsultacje społeczne jako narzędzie partycypacji publicznej*. Warszawa: Kancelaria Senatu RP.
84. Wójcicki, M. (2013). Pojęcie, istota i formy partycypacji społecznej w procesie planowania przestrzennego. *Rozwój regionalny i polityka regionalna*, nr 24, 172-180.
85. Wójcik, P. (2013). Znaczenie studium przypadku jako metody badawczej w naukach o zarządzaniu. *E-mentor*, nr 1 (48).
86. Zgiep, M. (2012). Demokracja deliberatywna. Główne stanowiska i próba definicji. W: T. Słomka (red.), *Nowe spojrzenia w naukach o polityce* (s. 57–72). Warszawa: Wydawnictwo UW Wydział Dziennikarstwa i Nauk Politycznych, T. 3.
87. Ziółkowski, D. (2018). Obywatelska inicjatywa uchwałodawcza jako instrument partycypacji społecznej. *Zeszyt Studencki Kół Naukowych Wydziału Prawa i Administracji UAM, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu*, nr 8, 331-344.
88. Zupok, S. (2017). Innowacje jako element budowy wartości dla klienta - studium przypadku RCGW S.A. w Tychach. *Zarządzanie i Finanse, Journal of Management and Finance*, No. 2/2, Vol. 15, 375-387.



Źródła internetowe

1. Alexander A., *Politolog: Koronawirus zawiesił demokrację*, „Deutsche Welle”, data publikacji 03.04.2020, <https://p.dw.com/p/3aNuE>, (data odczytu 8.05.2020).
2. Bogumil, J., *Neue Formen der Bürgerbeteiligung an kommunalen Entscheidungsprozessen – Kooperative Demokratie auf dem Vormarsch!?*, dostęp: <http://homepage.rub.de/Joerg.Bogumil/Downloads/Zeitschriften/kassel.pdf> (data odczytu: 01.09.2015).
3. *Climathon 2017, Kraków 27.10*; <http://zielonainfrastruktura.pl/climathon-2017-krakow-25-10/> (dostęp dnia 12.04.2020).
4. *Climathon Kraków 2019*, <https://aerisfuturo.pl/climathon-krakow-2019/> (dostęp dnia 20.04.2020).
5. *CLIMATHON KRAKÓW 2019, Program wydarzenia 25-26.10.2019*, <https://aerisfuturo.pl/harmonogram-climathon-krakow-2019/> (data dostępu 2.05.2020).
6. *Climathon: zwyciężył pomysł “Jadę ze smokiem bez smogu”*, Wiadomości Radia Kraków, <https://www.radiokrakow.pl/wiadomosci/krakow/climathon-zwyciezyl-pomysl-jade-ze-smokiem-bez-smogu/> (dostęp dnia 20.04.2020).
7. *Decydujmy razem. Udział społeczności lokalnych w podejmowaniu decyzji publicznych*, Fundacja „Fundusz Współpracy”, Warszawa 2011, http://www.decdujemyrazem.pl/partycypacja/co_to_jest_partycypacja_.html (data odczytu 13.04.2020).
8. <https://dialogspoleczny.krakow.pl/>
9. https://www.bip.krakow.pl/?dok_id=79233 (data dostępu 1.05.2020);
10. <https://www.bip.krakow.pl/index.php?id=32&sub=struktura&query=id%3D1325969%26pz%3D2> (data dostępu 1.05.2020).
11. https://www.bip.krakow.pl/zarzadzenie/2017/2853/w_sprawie_przyjecia_Regulaminu_tworzenia_oraz_zasad_funkcjonowania_Komisji_Dialogu_Obywatelskiego..html (data dostępu 1.05.2020).
12. *Inteligentne zintegrowane modele zrównoważonego zarządzania miejskimi terenami zielonymi dla stworzenia bardziej zdrowego i przyjaznego do życia środowiska miejskiego*, <https://zsm.krakow.pl/ugb/307-projekt-urban-green-belts-interreg-ce.html> (data dostępu 3.05.2020).
13. *Kierunki rozwoju i zarządzania terenami zieleni w Krakowie na lata 2017-2030*, Wydział Kształtowania Środowiska Urzędu Miasta Krakowa, data publikacji



- 05/04/2017, https://dialogspoleczny.krakow.pl/wp-content/uploads/2017/04/1_OPIS-05_04_17.pdf (data dostępu 1.05.2020).
14. Krzywoń, N., *Zielony plac Nowy budzi mieszane uczucia*, Gazeta Wyborcza, 17.07.2017, <https://krakow.wyborcza.pl/krakow/7,44425,22107835,zielony-plac-nowy-budzi-mieszane-uczucia.html> (data dostępu 15.05.2020).
15. *Metody i narzędzia partycypacji. Baza dobrych praktyk partycypacji publicznej*, www.dobrepraktyki.decdujemyrazem.pl (data odczytu 10.04.2020).
16. *Projekt "Kraków rozwija konsultacje społeczne" - o projekcie*, Dokument archiwalny, https://www.bip.krakow.pl/?dok_id=63169 (data odczytu 3.04.2020)
17. *Projekt MOWIS*, Dokument archiwalny, data publikacji 31 grudnia 2010 r., https://ngo.krakow.pl/mowis/2995,artykul,o_projekcie.html (data odczytu 27.04.2020).
18. *Projekt: CE174 UGB (Urban Green Belts) pn.: Inteligentne zintegrowane modele zrównoważonego zarządzania miejskimi terenami zielonymi dla stworzenia bardziej zdrowego i przyjaznego do życia środowiska miejskiego*, https://www.bip.krakow.pl/?dok_id=79233 (data dostępu 11.04.2020).
19. *Przestrzeń do dialogu. Praktyczny podręcznik o tym, jak prowadzić partycypację społeczną w planowaniu przestrzennym*, Zespół Autorski Krajowego Instytutu Polityki Przestrzennej i Mieszkalnictwa pod kierownictwem D. Szlenk-Dziubek, M. Miśkowiec, Krajowy Instytut Polityki Przestrzennej i Mieszkalnictwa, Departament Polityki Przestrzennej i Gospodarki Nieruchomościami Ministerstwa Infrastruktury i Budownictwa (w ramach umowy nr dpp-u-power-151/17), Wydawnictwo: Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju, Departament Polityki Przestrzennej, 2017, http://www.miir.gov.pl/media/60474/Przestrzen_do_dialogu_publicacja.pdf.
20. Przyjemska – Grzesik, K., *Koncepcja „pilota” Witkowice GLL, Konsultacje społeczne placu zabaw „Leśna kryjówka” Kraków, Dworek Białoprądnicki, 14.03.2018*, ZZM, https://zzm.krakow.pl/images/pliki/galeria/AKTUALNOSCI/UGB/UGB_Lesna%20kryjowka.pdf
21. *Ranking miast obywatelskich*, „Polityka”, 11 września 2018, <https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/mojemiasto/1762794,1,ranking-miast-obywatelskich.read> (data dostępu 3.05.2020); [Raporty Polityki „Twoje miasto, twój wybór”](#) (100137) z dnia 10.09.2018; Miasta obywateli; s. 47; Oryginalny tytuł tekstu: "Działanie i MILCZENIE".
22. Raporty Freedom House, <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/2020/leaderless-struggle-democracy>.



23. Szymanowski, G., *How coronavirus challenges open democracies*, „Deutsche Welle”, data publikacji 25.03.2020, <https://p.dw.com/p/3a2Cx>, (data odczytu 10.05.2020).
24. Tymczak, P., *Miasto nie ma pomysłu na plac Nowy w Krakowie. Powstanie rondo?*, Dziennik Polski 24, data publikacji 20 października 2017, <https://dziennikpolski24.pl/miasto-nie-ma-pomyslu-na-plac-nowy-w-krakowie-powstanie-rondo/ar/12597668> (dostęp dnia 12.04.2020).
25. *Unijne oblicze Krakowa, Projekty, Partycypacja społeczna w Krakowie*, https://ue.krakow.pl/informacje/139661,234,komunikat,partycypacja_spooleczna_w_kr_akowie.html; (data dostępu 20.04.2020).
26. *Unijne oblicze Krakowa, Projekty, USER - Changes and conflicts in using public spaces*, https://ue.krakow.pl/projekty/4597,441,ue_projekt.html?_ga=2.5770931.1280733520.1590393350-1766046678.1590393350 (data odczytu 2.04.2020).
27. Wolańska, K., *Kreatywne warsztaty jako sposób na komunikację na tematy związane ze zmianą klimatu – reportaż z Climathonu 2018 w Krakowie*, data publikacji 2018-11-15, <http://chronmyklimat.pl/publikacje/kreatywne-warsztaty-jako-sposob-na-komunikacje-na-tematy-zwiazane-ze-zmiana-klimatu-reportaz-z-climathonu-2018-w-krakowie> (data odczytu 15.05.2020).
28. www.urbact.eu.
29. www.urbact.pl.
30. *Zapraszamy na Climathon Kraków 2016!*, http://zielonewydarzenia.pl/pl/i.1.id.1275.0/Zapraszamy_na_Climathon_Krak%C3%B3w_2016!.html (dostęp dnia 10.05.2020)
31. *Zielony projekt dla Lasu Witkowickiego*, http://krakow.pl/get_html.php?dok_id=203795 (data dostępu 1.05.2020).

Spis tabel

Tab. 1. Typologia pojęcia partycypacji społecznej	26
Tab. 2. Konsultacje społeczne w wybranych miastach Polski	30
Tab. 3. Ranking Miast Obywatelskich	38
Tab. 4. Analiza chronologiczna rozwoju zarządzania partycypacyjnego na terenie Miasta Krakowa (pozycje wybrane)	41
Tab. 5. Analiza interesariuszy Climathon 2016-2019 w ujęciu tabelarycznym.....	53
Tab. 6. Narzędzia motywujące do partycypacji w projekcie Climathon.....	56
Tab. 7. Projekty wdrożone przez samorząd miasta Krakowa na skutek partycypacji społecznej w projekcie Climathon 2016-2019	59



Spis rysunków

Rys. 1. Demokracja partycypacyjna - przegląd występujących w literaturze ujęć	15
Rys. 2. 12-szczeblowa drabina zarządzania relacjami z interesariuszami – model A. Friedman’a i S. Miles’a	21
Rys. 3. Cele i zasady demokratyzacji procesów lokalnego zarządzania sprawami publicznymi	25
Rys. 4. Drabina partycypacji ze wskazaniem natężenia partycypacji	28
Rys. 5. Formy partycypacji społecznej w lokalnej polityce	29
Rys. 6. Narzędzia partycypacji społecznej wg kryterium celu zastosowania	34
Rys. 7. Mapa interesariuszy - ujęcie generyczne i projektowe	47
Rys. 8. Narzędzia partycypacji w UGB Witkowice GLL z podziałem na cel zastosowania w koncepcji projektu	50
Rys. 9. Narzędzia partycypacji w Climathonie 2016-2019 z podziałem na cel zastosowania w koncepcji projektu	58
Rys. 10. Efekty stosowania partycypacji w zarządzaniu publicznym - z podziałem na pozytywne i negatywne	63



Załączniki

Załącznik nr 1. Materiały promocyjne – identyfikacja wizualna projektu UGB Witkowice GLL (przykład)



Źródło: Przyjemska – Grzesik, K., *Koncepcja „pilota”*..., op. cit.

Załącznik nr 2. Climathon Kraków 2016 – Projekt Alternatywna Przestrzeń na Kazimierzu



Źródło: Fot. K. Bednarczyk, *Nowy plac Nowy - eksperyment z 'żywą przestrzenią' na Kazimierzu*, w: N. Krzywoń, *Zielony plac Nowy budzi mieszane uczucia*, *Gazeta Wyborcza*, 17.07.2017, <https://krakow.wyborcza.pl/krakow/7,44425,22107835,zielony-plac-nowy-budzi-mieszane-uczucia.html> (data dostępu 15.05.2020).

Załącznik nr 3. Plakat informacyjny Climathon Kraków 2017



Kraków

zielone wydarzenia
zestawienie wydarzeń

energia
aeris futuro

eit Climate-KIC

ENERGIA DLA KLIMATU CLIMATHON

27-28 października 2017 roku
w Krakowie

DOŁĄCZ DO NAS!

Stwórz własny projekt
promujący ochronę klimatu w Krakowie

Ambasada Krakowian, ul. Stolarska 6/9

Zgłoszenia do 25 października

#Climathon
więcej informacji na stronie - www.zielonewydarzenia.pl
<https://www.facebook.com/aerisfuturo>

Climate-KIC is supported by the
EIT, a body of the European Union



Partnerzy:



Partnerzy medialni



Wydarzenie zeroemisyjne



Źródło: *Climathon 2017, Kraków 27.10*; <http://zielonainfrastruktura.pl/climathon-2017-krakow-25-10/> (dostęp dnia 12.04.2020).



Załącznik nr 4. Program Climathon Kraków 2019



Stwórzmy klimat dla przyszłości!

CLIMATHON KRAKÓW 2019

Program wydarzenia 25-26.10.2019
Muzeum Inżynierii Miejskiej, Kraków-Kazimierz, ul. Św. Wawrzyńca 15

Wstęp bezpłatny, liczba miejsc ograniczona, obowiązuje wcześniejsza rejestracja
Zachęcamy do przyjazdu rowerem lub komunikacją publiczną, zabrania swojego laptopa, czegoś do spania (zapewniamy tylko przestrzeń)

PIĄTEK, 25.10. 2019

16:00-17:00 Rejestracja uczestników i powitalna kawa od **Fair Trade Polska**

17:00-17:30 Rozpoczęcie - **Agata Otrębska**

- Działaj lokalnie, myśl globalnie

- **Joanna Mieszkowicz, Prezes Fundacji Aeris Futuro**
- **Andrzej Łazęcki, Zastępca Dyrektora Wydziału Gospodarki Komunalnej Urzędu Miasta Krakowa**
- **Łukasz Franek, Dyrektor Zarządu Transportu Publicznego**
- **Tadeusz Mirski, Zeroemisyjny Kraków – projekt Deep Demo, Pracownia Miejska**
- **Aneta Skubida, Climate-KIC Polska**
- **Tomasz Urynowicz, Wicemarszałek Województwa Małopolskiego**

17:30 - 18:00 Przerwa kawowa & integracja

18:00-20:30 Praca w grupach – faza koncepcyjna

- **Inspiracja+wiedza:** Czysty transport - nauka i praktyka, **dr hab. Lidia Żakowska, profesor Politechniki Krakowskiej**; Dla ludzi i z ludźmi - **Łukasz Maślona, Rada Miasta Krakowa, Fundacja Funkcja Miasto**; Współkorzyści z ochrony powietrza i ochrony klimatu – **Bartosz Piłat, Polski Alarm Smogowy**
- Przedstawienie metody pracy – **Seweryn Rudnicki, Akademia Górniczo-Hutnicza**
- Zapoznanie się - mentorzy i uczestnicy
- Tworzenie zespołów
- Praca w grupach
- Indywidualne konsultacje z coachami i ekspertami

20:30-21:00 Ciepła kolacja & integracja

21:00– 24:00 Praca w grupach

- Inspiracja+wiedza:** Jak skutecznie opowiedzieć o projekcie - **Mateusz Mucha, Omni Calculator**; Tajniki sukcesu w biznesie - **Jacek Strzelczyk, Satim**



SOBOTA, 26.10. 2019

00:00 – 1:00 Niespodzianka

1:00 – 4:00 Praca w grupach / przekąski

Inspiracja: połączenia z innymi wydarzeniami na świecie

4:00 – 8:00 Czas na pracę własną wg potrzeb grup

8:00-9:00 Poranne aktywności na pobudkę połączone ze śniadaniem

9:00 – 12:00 Praca w grupach

Inspiracja+wiedza: Zrównoważona mobilność - **dr Marek Bauer, Politechnika Krakowska;**

Równolegle:

12:00-14:00 mini Climathon - warsztaty dla dzieci 9-13 lat gdzie młodzi uczestnicy otrzymają możliwość stworzenia modelu ekologicznego miasta pod okiem doświadczonych mentorów z **Fundacją Otwarty Plan**. Zapisy: climathon@aerisfuturo.pl

12:00-14:30 Prezentacja projektów (PITCH)

4 min na prezentację projektu + 4 min na pytania i odpowiedzi

14:30 – 15:30 Obrady komisji konkursowej, lunch

15:30 – 17:00 Ogłoszenie wyników, wręczenie nagród, wspólne zdjęcie i brawa

Co dalej - ostatnie słowa w oczekiwaniu na wręczenie nagród:

- Zastępca Prezydenta Krakowa
- Łukasz Franek, Dyrektor Zarządu Transportu Publicznego
- Tomasz Urynowicz, Wicemarszałek Województwa Małopolskiego
- dr Anita Bokwa, Wydział Geografii i Geologii, Uniwersytet Jagielloński
- Aneta Skubida, Climate-KIC Polska
- Joanna Mieszkowicz, Fundacja Aeris Futuro

Wręczenie nagród

Pamiątkowe zdjęcie

17:00 Zamknięcie Climathon Kraków 2019



Projekt realizowany przy wsparciu finansowym Województwa Małopolskiego

Źródło: *CLIMATHON KRAKÓW 2019, Program wydarzenia 25-26.10.2019*, <https://aerisfuturo.pl/harmonogram-climathon-krakow-2019/> (data dostępu 2.05.2020).

