

WOJCIECH DZIEMIANOWICZ

Uniwersytet Warszawski

STRATEGIA WARSZAWA 2030 **– W CIENIU WIELKIEJ POLITYKI, LECZ WYJĄTKOWA**

Abstract: *Strategy Warsaw 2030 – in the Shadow of Great Politics, but Unique.* The article discusses selected issues related to the process of creating a document, *Strategy Warsaw 2030*, adopted in May 2018. The construction of the strategy lasted almost two years and was characterized by high social involvement. The experience that Warsaw can share with other cities and municipalities clearly shows that creating documents in a participatory manner is the most possible and gives many opportunities to create synergies. At the same time, the scope of changes that the document specifies in the context of its implementation, orders careful observation of the actions of the city authorities in the future. The article focuses primarily on the following issues: the period in which the strategy should be updated, the city's relations with its surroundings, the strategic team, socialization and finally the implementation of the strategy.

Keywords: Implementation, metropolis, participation, strategy, Warsaw.

Wprowadzenie

Dokładnie 10 maja 2018 r. Rada m.st. Warszawy uchwaliła *Strategię Warszawa 2030 (Strategia)*, stosunkiem głosów: 35 za, 2 przeciw i 22 wstrzymujących się. Po dwóch latach mojej współpracy z Urzędem, jako „ekspert wiodący” mogę mieć pretensję do siebie, że można było zrobić więcej na rzecz walki o głosowanie jednomyślne. Zastanawiam się jednak, czy stolica kraju, która – jak mówią to różni politycy – musi być przez nich „zdobyta” w nadchodzących wyborach samorządowych, mogłaby na tyle oderwać się od polityki krajowej, by niezależnie od głębokości podziałów, ktoś zdecydował: tam jest polityka krajowa – tu jest samorząd. Słyszając różne uwagi pod adresem projektu *Strategii*, szczególnie ze strony niektórych radnych, mogę czuć rozżalenie, ponieważ przez dwa lata osoby te miały wiele okazji, by zetknąć się z rzeczywistą pracą oddolną nad dokumentem, który jest bardziej uspołeczniony, niż im się wydaje. Tych okazji było co najmniej 260. Dokładnie 260

różnorodnych spotkań od tych w grupach roboczych, przez seminaria, po umówione w dzielnicach spotkania z grupami mieszkańców. Każdy radny miał na te spotkania wstęp uprzywilejowany. Z kilkoma wyjątkami nie skorzystali niestety z tego, a skala niezrozumienia włożonej pracy przez tyle osób pokazuje, że politycy, nawet ci lokalni, jednak lubią być „ponad”.

Zastanawiając się, jakiego rodzaju doświadczeniem powinienem podzielić się w tak krótkim tekście, szczególnie gdy mówimy o metropoliach, postanowiłem skoncentrować się na kilku zagadnieniach, mających moim zdaniem bardziej uniwersalny charakter. Warszawa jako stolica kraju dysponuje pewnym dodatkowym potencjałem, którego nie mają inne miasta, np. ponadprzeciętna koncentracja instytucji politycznych, kultury, organizacji międzynarodowych. Ze stołecznością wiązą się jednak także różne ograniczenia, gdy dyskutujemy o samorządzie lokalnym i szczególnie odczuwamy je, gdy ktoś oceniając działania rządu krajowego, używa skrótu myślowego „Warszawa jest temu winna”. Jestem przekonany, że dogłębna analiza procesu tworzenia *Strategii Warszawa 2030* będzie podstawą do wielu refleksji nie tylko naukowych i część władz lokalnych w Polsce będzie chciała w jakimś stopniu naśladować działania zaprojektowane i przeprowadzone przez Urząd m.st. Warszawy.

1. Czas aktualizacji dokumentu

Jestem przekonany, że plan aktualizacji *Strategii Warszawy* z 2005 r. był przygotowany optymalnie. Stara już strategia obiecywała jej ewaluację w 2015 r., co uczyniono i bazując na wnioskach z ewaluacji [*Ewaluacja ... 2015*] we wrześniu 2015 r. prezydent m.st. Warszawy wydała *Zarządzenie nr 1249/2015 w sprawie przeprowadzenia procesu aktualizacji strategii rozwoju*. Można zatem powiedzieć, że zastosowano wręcz modelowe podejście, tj. bazując na ewaluacji aktualnego dokumentu strategicznego podjęto decyzję o rozpoczęciu aktualizacji i jej zakresie.

Jednak zanim zaczęto przygotowywać ewaluację, ktoś po pierwsze, musiał być świadomy zapisów strategicznych, po drugie, musiał podjąć decyzję, że zapisy te są wiążące. Kluczowa w tym kontekście jest decyzja lidera lub liderów zarządzających miastem. To przede wszystkim lider powinien potrzebować aktualizacji dokumentu. Oczywiście można zadawać pytania, jakie zmiany zaszły w samej gminie lub w jej otoczeniu, że taka potrzeba wystąpiła [Dziemianowicz *et al.* 2012]. Może to chęć sformułowania nowej wizji miasta, a może chęć zmobilizowania kapitału społecznego?, a może właśnie ewaluacja dostarcza dowodów, że warto zastanowić się nad aktualizacją dokumentu?

W tym miejscu przytaczam argumenty oponentów aktualizacji poprzedniej strategii usłyszane na kolejnych spotkaniach grup roboczych:

- po co aktualizować strategię miasta, gdy rząd RP już niebawem wprowadzi ustawę o metropolii warszawskiej i znajdziemy się w innej rzeczywistości?

- po co aktualizować dokument strategiczny, gdy rząd RP ma zaawansowane już prace nad tzw. planowaniem zintegrowanym i wszystkie strategie, w tym lokalne, będą przechodziły dogłębną rewolucję?

Pod koniec procesu budowania nowej strategii, gdy już było wiadomo, że poprzednie dwie obawy okazały się nietrafione, padł jeszcze jeden argument – „mieliśmy aktualizować, a mamy dokument, który wygląda całkiem inaczej, zatem to nie była aktualizacja”.

Rekomendacje, jakie mogę sformułować bazując na tych doświadczeniach są następujące:

1. Rozpoczynając proces mobilizacji społecznej (w Warszawie było to zrobione na niespotykaną dotąd skalę) nie należy go przerywać, nawet jeśli z zewnątrz napływają niepokojące informacje. Należy natomiast odpowiadać sobie na pytanie, jak zareagujemy, gdy te pesymistyczne scenariusze się ziszczą. Proces powinien jednak trwać.
2. Aktualizacja strategii to nie aktualizacja oprogramowania w smartfonie, gdy nie widać żadnych zmian, ale producent oprogramowania twierdzi, że to aktualne jest dużo lepsze. Aktualizację rozumiem jako spojrzenie na dotychczasową strategię przez pryzmat aktualnych potrzeb. Jeżeli w trakcie realizacji strategii doszło do zmiany podejścia na włączające mieszkańców, jeżeli postanowiono wyrazić wizję rozwoju, czego nie było w starej strategii, jeżeli w końcu sprawdzono, które cele zostały zrealizowane, a które należy zmienić, to moim zdaniem ciągle jest aktualizacja – tym bardziej, że nowa Strategia wyraźnie poświęca jeden rozdział zagadnieniu kontynuacji, czyli związkom ze starą strategią. Mamy do czynienia z aktualizacją, nawet jeśli dokument wygląda inaczej, ale wiemy, że to nie dokument, a proces jest najważniejszy.

Na zakończenie jeszcze jeden argument radnego Warszawy, który wymieniał kilka przykładów „dyskontynuacji”, jako zarzuty wobec nowego dokumentu. Nie wchodząc w szczegóły dotyczące nietrafności tych zarzutów, można powiedzieć, że zmiana kierunków, akcentów, nawet narracji jest przywilejem wszystkich, którzy angażują się w prace nad dokumentem. Obecna Strategia ma olbrzymią przewagę nad jej poprzedniczką, co szczególnie dobrze wiedzą eksperci przygotowujący dokument w latach 2004-2005. Nowa Strategia w rzeczywistości zawiera oczekiwania różnych grup społecznych wypracowywane w ciągu całego okresu przygotowań i wcale nie oznacza to, że jest ona „dla wszystkich i o wszystkim”.

2. Strategia miasta a strategia metropolii

Na wstępie należy zaznaczyć, że w momencie prac nad *Strategią Warszawa 2030* władze miasta miały już w rękach dwa dokumenty: *Strategię ZIT* [*Strategia Zintegrowanych... 2017*] oraz *Strategię Obszaru Metropolitalnego* [*Strategia Rozwo-*

ju... 2015] i oczywiście wiele innych dokumentów o charakterze programowym, ale i strategicznym (np. równoległe toczyły się prace nad kolejną strategią, tym razem adaptacji do zmian klimatycznych).

Prezydenci miast, a może również włodarze innych jednostek, wiedzą że wszyscy przesadziliśmy z liczbą dokumentów, które nazywamy strategiami. Jeżeli założymy, że każda strategia powinna być wdrażana przez odpowiednie programy, to można zastanawiać się, czy dotychczasowe strategie lokalne miały inny sens, niż biurokratyczne ułatwienie pozyskania środków europejskich na cokolwiek. Delikatnie założę, że w wielu przypadkach strategie rozwoju miast co najwyżej były zamieniane w atrakcyjne foldery promocyjne, a biura, czy wydziały urzędów miejskich przygotowały swoje programy kompletnie bez związku ze strategią rozwoju miasta. Po przeciwnej stronie należy odnotować podejście promowane w *Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju* (SOR). Tu mamy do czynienia z rozwiązaniem polegającym na wprowadzeniu do strategii projektów strategicznych, gdy takim „projektem” może być zarówno „program Polska Wschodnia”, jak i „przygotowanie ustawy” i jest ich ponad 170. Tego typu „operacjonalizacja” strategii nie tylko nie jest potrzebna, ale przede wszystkim wprowadza szum informacyjny (po lekturze SOR ciężko zachować logikę mówiąc o programach, projektach, politykach).

Wracając do strategii lokalnych dużych miast, należy obok nich wymienić strategie obszarów metropolitalnych i strategie ZIT. Dość zasadne wydaje się pytanie: czemu to wszystko ma służyć? Stawiam tezę, że dokumenty te miały pomóc nam wszystkim skutecznie zagospodarować środki europejskie. Odnoszę wrażenie, że nasze działanie jest przede wszystkim reaktywne, a próby zastanowienia się nad uporządkowaniem tego bałaganu wcale nie spotykają się z przychylnością. Posłużę się przykładem z Olsztyna. W momencie przygotowywania Strategii ZIT (wciąż trudno jest mi zgodzić się z decyzją, że zwyczajny program wdrożeniowy nazwano oficjalnie kolejną „strategią”) postanowiliśmy, że przy tej okazji spojrzymy na miasto szerzej i przygotujemy Strategię MOF, [*Strategia Miejskiego...* 2016], której częścią będzie program ZIT. Niestety pracownicy ówczesnego MRR wyraźnie i jednoznacznie zasugerowali, że nie obchodzi ich MOF Olsztyna, i mogą otrzymać szerszy dokument, ale oceniać będą tylko jeden rozdział, który musi mieć nazwę Strategia ZIT. Strategia w strategii – czyż to nie genialne? Do jakiej twórczości doprowadzili? Zainteresowanych odsyłam do *Strategii MOF Olsztyna*, w której niektóre części występują podwójnie. W celu zabezpieczenia się przed niechęcią do szerszego spojrzenia na procesy rozwojowe w aglomeracji olsztyńskiej, musieliśmy wszystkie wymagane przez MRR elementy ZIT powtórzyć jeszcze raz w tym nieszczęsnym rozdziale. Wróćmy do Warszawy. Jeżeli mamy do wydania środki na stworzenie *Strategii Obszaru Metropolitalnego Warszawy* – to oczywiście ją stworzymy. Po co, jeśli obok jest ZIT i obejmuje inne gminy? Po co, jeśli nie przewidujemy dla niej w zasadzie żadnych programów? Możemy przecież założyć, że w trakcie budowania takiej strategii (oczywiście ze środków europejskich) przeprowadzone zostaną np. diagnozy, które mogą

się przydać – np. w przypadku udowadniania potrzeby realizacji inwestycji z ZIT (co w rzeczywistości miało miejsce).

Jednocześnie należy podkreślić, że teoretycznie można było oczekiwać dodatkowej wartości dodanej w procesie budowania zarówno strategii ZIT, jak i strategii obszarów metropolitalnych. W pierwszym przypadku obok podzielenia pieniędzy między poszczególne gminy, można było przedyskutować zagadnienia wspólne, które warto zrealizować dla dobra szerszego ogółu. Dodatkowe doświadczenie szerszej współpracy wokół środków europejskich przyda się na pewno w kolejnej perspektywie finansowej Unii Europejskiej. Z kolei prace nad strategią metropolitalną Warszawy mogły zmobilizować większe zaangażowanie interesariuszy, ale niestety tak się nie stało.

Jakie mogą być zatem rekomendacje do zarysowanej tak sytuacji, gdy aktualizujemy strategię miasta mając już liczne dokumenty w swoich zasobach. Dwie rekomendacje nasuwają się w tym momencie:

1. Każda gmina, ale szczególnie rdzenie metropolii muszą budować swoją strategię otwartą na kwestie bliskiego otoczenia. Bez tego otoczenia nie będzie metropolii, tylko duże miasto. Należy adresować kierunki działań z jednej strony myśląc o jakości życia mieszkańców miasta, z drugiej zaś pamiętając, że nasi przedsiębiorcy w dużej mierze korzystają z siły roboczej, która co dzień dojeżdża do rdzenia. Dodając do tego szkolnictwo na poziomie ponadgimnazjalnym i wyższym, wiemy, że te relacje są intensywne. Starajmy się zatem ułatwiać je.
2. Naśladując podejście, jakie przyjęliśmy w *Strategii Warszawa 2030*, warto zastanowić się, czy zawsze należy podkreślać fakty oczywiste, takie jak wzrost bieguna kosztem otoczenia. Tym biegunem jest oczywiście nie sama Warszawa, a cała metropolia. Ten naturalny w zasadzie proces może być zostawiony sam sobie, przecież miasto samo nie ograniczy napływu migrantów zza wschodniej granicy, nie zabroni przyjeżdżać studentom do warszawskich uczelni, nie ograniczy również napływu siły roboczej do warszawskich firm. Powiedzmy raczej, że metropolia jest czymś szczególnym w regionie, który bez niej nabrałby całkiem innego, moim zdaniem, gorszego kształtu.

3. Zespół do projektu strategicznego

Przykład Warszawy, w mojej subiektywnej ocenie, pokazuje jak ważne jest zaufanie władz miasta do pracowników niższych szczebli i powierzenie im dużej części odpowiedzialności za sukces całego procesu. Oczywiście, wszystko musi być ustalone „systemowo” od góry. Prezydenci decydują, którego z nich pion będzie odpowiedzialny za strategię. Następnie odpowiedni dyrektor decyduje czy jego zastępca, czy też naczelnik może być formalnym lub nieformalnym „kierownikiem projektu strategia”. W Warszawie oparło się to na pani naczelnik Wydziału Strategii Rozwoju Miasta – dr Paulinie Nowickiej.

W takiej sytuacji możemy napotkać na mentalne problemy administracyjne prowadzące się do stawianego pytania – jak naczelnik jednego z wydziałów w jednym z biur może koordynować pracę wszystkich biur? Może. Ważne jednak jest, by miał on ciągle wsparcie ze strony swoich bezpośrednich zwierzchników, a przede wszystkim części, jeśli nie całego grona prezydentów.

Dlaczego to doświadczenie jest moim zdaniem tak ważne? Ponieważ naczelnicy lub kierownicy mają pod sobą nie kolejnych „vice”, a ludzi, którzy na co dzień realizują większe i mniejsze zadania związane z realizacją „projektu strategia”. Nie będę wymieniał nawet przykładów wszelkich problemów i niespodzianek życia codziennego, ale bliski kontakt tych właśnie ludzi z kierownikiem projektu strategia powoduje, że nie występują szumy informacyjne, poza tym pracownicy niższych szczebli czują, że co dzień pracują z osobą najważniejszą w urzędzie, jeśli chodzi o postęp w całym procesie.

Doświadczenie Warszawy pozwala sformułować następującą rekomendację:

- Wybierz kierownika projektu strategia takiego, któremu możesz zaufać, który: ma wiedzę, jest odważny i „projekt strategia” będzie traktował jako ambitne zadanie, za które w bardzo dużej mierze on odpowiada. Tylko tyle i aż tyle. Ciesz się, że Warszawie udało się trafić w dziesiątkę.

4. Uspołecznienie strategii

Proces przygotowania *Strategii Warszawa 2030*, ale nie tylko on, pozwala sformułować tezę, że trudno jest wdrożyć w życie ideę poczwórnej helisy [Leydesdorff 2012]. Nie będę w tym miejscu rozpisywał się na temat dość dobrze opisanych stereotypów i barier we współpracy biznes – nauka – administracja, a skoncentruję się na problemie ukierunkowania wielkiej energii, jaka tkwi w mieszkańcach miast i gmin.

Bardzo interesującym doświadczeniem było tworzenie grup roboczych składających się po części z pracowników urzędu, po części z wyrażających swoje zainteresowanie pracami nad strategią mieszkańców. Przewidziane grupy (społeczna, gospodarcza i przestrzenna) liczyły po 27-29 osób. Warto podkreślić, że aplikowanie o członkostwo w grupie było dowolne („wystarczyło” wypełnić formularz), ale selekcja musiała uwzględniać pewne kryteria, m.in. fakt, że chcieliśmy, by grupy były reprezentowane przez możliwie szerokie spektrum specjalistów, aktywistów *etc.* Bardzo dobrym rozwiązaniem było wprowadzenie do formularza aplikacyjnego rekomendacji dla danej osoby przekazanych z co najmniej dwóch instytucji. Chodziło o to, by nawet zwykli mieszkańcy chcący uczestniczyć w pracach grup roboczych zabiegali o to, by być reprezentantem nieco szerszego grona społecznego. Nie wszystkim się to spodobało, jednak uważam, że indywidualną aktywność można ukierunkować na seminaria, czy konsultacje społeczne. Drugi dość ważny punkt aplikacji, to określenie przez aplikanta swojego wstępnego pomysłu na wkład, jaki mógłby

wnieść do grupy. To również okazało się dobrym kryterium selekcyjnym na tych, którzy raczej chcą więcej brać, niż dawać w pracy zespołowej.

Warto podkreślić, że dokonany wybór członków grup roboczych (na podstawie oceny zatrudnionych ekspertów) wywołał pewne niezadowolenie wśród tych, którzy nie zostali wybrani. Podjęto wówczas decyzję, że będziemy spotykać się z tą grupą, jeśli będzie miała ona ochotę współpracować nieco równoległe do prac trzech grup tematycznych. Na pierwszym spotkaniu tej grupy okazało się, że znaczna część zebranych osób nie do końca wie, czy tworzymy strategię, czy studium. Jednocześnie podkreślano, że nad strategią muszą pracować przede wszystkim urbariści. Przytaczam ten wątek, ponieważ proces budowania strategii, nawet bardzo otwarty prawdopodobnie będzie charakteryzował się dwoma cechami:

- będzie obiektem zainteresowania różnych grup nacisku, które będą widziały w nim możliwość zabezpieczenia lub rozwijania swojej pozycji w mieście;
- będzie budził niezadowolenie tych, którzy nie dostali się do głównego nurtu prac, ze względu na obawę przed utratą lub osłabieniem swoich pozycji.

Na bazie tego doświadczenia formułuję następującą rekomendację:

- Zaplanuj dobrze systemową pracę nad tworzeniem dokumentu, zaproś możliwie dużą grupę reprezentującą zróżnicowane profesje i poglądy i zorganizuj różnorodne możliwości włączania się wszystkich pozostałych interesariuszy, tak by każdy miał świadomość, że mógł wypowiedzieć się na temat toku prac jeszcze przed powstaniem pierwszej wersji dokumentu.

5. Budowanie strategii to zdobywanie doświadczeń

Pozyskiwanie doświadczeń we współpracy sieciowej, przy tak dużej liczbie zaangażowanych osób, jest czymś naturalnym i odbywa się w zasadzie bez przerwy. W tym miejscu chciałbym zwrócić uwagę na umiejętność obserwowania i słuchania tego, co dzieje się w otoczeniu i co otoczenie do nas mówi.

Tym otoczeniem były m.in. inne samorządy lokalne w Polsce i poza granicami kraju. Doświadczenia innych miast w tworzeniu strategii zdobywaliśmy na dwóch płaszczyznach poznawczych. Pierwsza z nich, to zwyczajne studia literatury, czyli w tym przypadku głównie dokumenty strategiczne, ew. inne dokumenty o podobnym charakterze. Na wstępie wytypowaliśmy ok. 50 miast, którym chcieliśmy się przyjrzeć przez pryzmat ich dokumentów strategicznych. W zasadzie każdy element mógł mieć znaczenie. W jednym mieście bardzo obrazowo zaprezentowano wizję, w innym wykonano mapę oddziaływania strategii. Kolejna strategia wskazuje na najaktualniejsze trendy gospodarcze, a jeszcze inny dokument prezentuje interesujące podejście do wskaźników realizacji. Nie ukrywamy, że obserwowaliśmy toczące się równoległe prace nad strategiami innych dużych miast Polski (Wrocław, Kraków, Gdańsk).

Druga płaszczyzna poznawcza, to stworzona w ciągu niemal dwóch lat procesu tworzenia strategii, swego rodzaju sieć instytucjonalna otwarta na doświadczenia różnych jednostek (grupy robocze, seminaria, konferencje), ale i całych instytucji (np. Urząd Miasta Poznania, czy Urząd Miasta Berlina). Ważne jest, by w kontaktach tych wykazać możliwie dużą otwartość na opinie i argumenty zaproszonych do współpracy uczestników spotkań. Dlatego chętnie włączyliśmy się w rozwiązania w zakresie polityki mieszkaniowej w Paryżu i Berlinie, ale również poznaliśmy opinie gmin należących do Obszaru Metropolitalnego Warszawy.

Pamiętamy, że stołeczność również w dużym stopniu zobowiązuje. Znając różne doświadczenia i trendy w tworzeniu strategii chcieliśmy pokazać nasze indywidualne podejście. Najsilniej przejawia się ono w sposobie sformułowania wizji rozwoju i w liście wskaźników realizacji celów strategicznych i operacyjnych. Te dwa rozwiązania na pewno nie są powszechne. Jeśli uda się Strategię w rzeczywistości wdrażać, powinny stać się inspiracją dla innych. Inspiracją, która mówi, że tworzenie (nie konsultowanie) dokumentów administracji publicznej w sposób partycypacyjny, jest możliwe.

Bazując na tym doświadczeniu rekomendacja powinna brzmieć:

- Staraj się wykorzystywać doświadczenia innych, ale bądź też dla nich inspiracją.

6. Wdrażanie strategii

Sądzę, że największa wartość *Strategii Warszawa 2030* ujawni się wówczas, gdy będzie ona rzeczywiście wdrażana. Obecne władze miasta podjęły decyzję, że tym razem zrobimy inaczej niż w większości gmin w Polsce. *Strategia Warszawa 2030* ma być najważniejszym dokumentem, którego wdrożenie będzie związane z opracowywaniem programów wykonawczych. Programy scharakteryzowane są następująco [*Strategia...*, s. 59]:

- *to interdyscyplinarne dokumenty,*
- *są realizowane w ciągu 3-7 lat,*
- *zawierają działania, czyli typy przedsięwzięć, które mają służyć urzeczywistnieniu celów strategii,*
- *mogą wskazywać projekty do realizacji,*
- *posiadają wskaźniki z wartościami docelowymi, budżet oraz definiują realizatorów.*

Istotne jest, że tak zdefiniowane programy muszą określać, który cel strategiczny realizują, a przede wszystkim, w jakim zakresie przyczynią się do realizacji wskaźnika danego celu (oczywiście oprócz obowiązkowych dla programów wskaźników powiązanych ze strategią, ich autorzy mogą korzystać z dowolnej palety wskaźników odpowiedniej dla charakteru danego programu). Ważne jest również to, że w pracach nad Strategią określono kwotę w budżetach miasta, która będzie wygenerowana na realizację Strategii.

Biorąc pod uwagę szczegółowe zapisy *Strategii*, jak i ducha jej tworzenia, można oczekiwać, że *Strategia Warszawa 2030* będzie wdrażana w sposób, który zbliża nas do współzarządzania. Szeroko określona lista realizatorów wewnętrznych i zewnętrznych ma być zachęcana do prac nad programami i ich realizacją, co wiąże się z oczekiwanym dzieleniem się kompetencjami i odpowiedzialnością.

Ostatnia kwestia godna podkreślenia to fakt, że już w trakcie prac nad strategią zaczęto myśleć nad nowym rozporządzeniem regulującym sposób przygotowania wszystkich programów, które do tej pory były dość dowolnie opracowywane lub dokładnie tak, jak życzył sobie tego ustawodawca.

Rekomendacja, jaką można sformułować na bazie powyższych doświadczeń, brzmi:

- Tworząc strategię myśl, w jaki sposób będziesz ją wdrażał, a najlepiej zacznij wdrażać już w trakcie jej budowania.

7. Co po wyborach?

Według stanu na 25 maja 2018 r. wiemy jedno w kontekście wyborów samorządowych – dotychczasowa prezydent m.st. Warszawy Hanna Gronkiewicz-Waltz nie będzie ubiegała się o ponowny wybór. Wszystkie partie, ale również ruchy miejskie zastanawiają się, w jaki sposób podejść do „bitwy o Warszawę”. Jako mieszkaniec Warszawy, ale również osoba zajmująca się sprawami samorządowymi, chciałbym, by problemy lokalne mogły być rozwiązywane możliwie daleko od polityki krajowej. Wiem, że w Warszawie, ale i w innych dużych miastach tego typu myślenie nie zwycięży siły, jaką jest „demokracja parlamentarna”, która parlamentowi daje władzę ustalania relacji rząd – samorząd. Marzy mi się jednak, że każdy z kandydatów na wójta, burmistrza, prezydenta, zanim zgłosi swoją kandydaturę, będzie zobowiązany do wystąpienia z organizacji partyjnej, jeśli do takiej należał.

Rzeczywistość jest jednak inna, ale niezależnie od tego, kto będzie nowym prezydentem Warszawy, będzie musiał odpowiedzieć sobie na pytanie, czy będzie wdrażał dokument przyjęty przez poprzednią radę? Żadna strategia, jako spisany dokument, nie gwarantuje tego, że będzie realizowana. W okresie silnej walki wyborczej i głębokich podziałów politycznych obawa o wdrażanie może być duża, nawet jeśli sam dokument był mocno uspołeczniony, odpowiada na potrzeby mieszkańców i wyraża opinie bardzo dużej ich części. Ktoś mógłby stwierdzić, że przy zmianie rządzących trudno będzie wyrzucić ten dokument do kosza, lekceważąc jednocześnie pracę tak wielu osób, ale politycy są tylko politykami.

W tym kontekście Warszawa będzie na pewno ciekawym przykładem, który będzie opisywany w przyszłych podręcznikach dotyczących zarządzania strategicznego w administracji publicznej. Jeśli wybory wygra kandydat Platformy Obywatelskiej, będzie już za rok pytany, czy i w jaki sposób wdraża tę uspołecznioną Strategię.

Jeśli zwycięzcą będzie ktoś inny i postanowi zmienić ten dokument, za jakiś czas będzie można dokonać rzetelnej oceny zarówno zakresu zmian, przebiegu procesu budowy „nowej” strategii, czy też sposobu argumentacji za zmianą świeżego dokumentu i w końcu, czy ów rzeczywiście będzie tę strategię wdrażał?

Literatura

- Dziemianowicz W., Szmigiel-Rawska K., Nowicka P., Dąbrowska A., 2012, *Planowanie strategiczne. Poradnik dla pracowników administracji publicznej*. MRR, Warszawa.
- Ewaluacja mid-term Strategii Rozwoju Miasta Stołecznego Warszawy do 2020 roku. Raport końcowy*, 2015, Agrotec Polska Sp. z o.o., Warszawa.
- Leydesdorff L., 2012, *The Triple Helix, Quadruple Helix, ..., and an N-Tuple of Helices: Explanatory Models for Analyzing the Knowledge-Based Economy?* Journal of the Knowledge Economy, 3(1): 25-35.
- Strategia Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Olsztyna*, 2016, Warszawa – Olsztyn.
- Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)*, 2017, Warszawa.
- Strategia Rozwoju Obszaru Metropolitalnego Warszawy do roku 2030*, 2015, Warszawa.
- Strategia Warszawa 2030*, 2018, Warszawa.
- Strategia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych dla Warszawskiego Obszaru Funkcjonalnego 2014-2020+*, 2017, Warszawa.