

# Rozdział V

## Nowoczesne metody i narzędzia w rewitalizacji

### 1. Metody ankietowe w procesie rewitalizacji

*Ustawa o rewitalizacji* [2015], jak już wskazano w rozdz. drugim dotyczącym interesariuszy procesu rewitalizacji, wymienia w art. 6. ust. 3 formy konsultacji społecznych, wskazując obligatoryjne oraz katalog form, z których każda jednostka samorządu terytorialnego powinna wybrać dwie. Wśród form „do wyboru” za najciekawsze z punktu widzenia wielości narzędzi i możliwości ich modyfikacji do lokalnych uwarunkowań uznano: warsztaty oraz ankiety.

Badania ankietowe w różnej formie to jedna z najbardziej popularnych metod zasięgnięcia opinii wśród interesariuszy. Ankieta może przybierać różne formy i na ich porównaniu warto się chwilę zatrzymać i zastanowić, jak można je wykorzystać w procesach rewitalizacji. Do najczęściej stosowanych rodzajów badań ankietowych należą: ankiety internetowe, ankieta „od drzwi do drzwi” (czyli wywiad kwestionariuszowy). Coraz częściej w procesach planistycznych, w tym także w rewitalizacji stosuje się także geoankietę (tab. 7).

Podstawą każdego badania ankietowego jest przygotowany kwestionariusz. Istotne jest precyzyjne określenie celu badania oraz problemów ogólnych i szczegółowych, na które mają się wypowiedzieć respondenci. Zasady konstruowania kwestionariusza do badań związanych z rewitalizacją nie różnią się od zasad stosowanych w badaniach społecznych prowadzonych w ramach polityki rozwoju [Widawska, Wieczorek 2014]. Ankiety powinny więc zawierać pytania dotyczące kwestii ogólnych i szczegółowych (w ankietach dotyczących rewitalizacji stosuje się zarówno podejście od pytań ogólnych do szczegółowych, jak i odwrotne, uzależnione jest to często od etapu rewitalizacji, którego dotyczą badania ankietowe). Co istotne, szczególnie w kontekście skomplikowania i definicji i samego procesu rewitalizacji, pytania w ankiecie powinny być

klarowne i zrozumiałe dla uczestników badania – dlatego warto w ankietach przeznaczonych do szerokiego grona interesariuszy podawać wyjaśnienia, a nawet przykłady. Kwestionariusz do badania z wykorzystaniem wywiadów ankierskich przygotowany jest w ten sam sposób. Inaczej natomiast przygotowana jest geoankieta.

Geoankieta to narzędzie dostępne *on-line*, które daje uczestnikom partycypacji możliwość wyrażania opinii nt. ściśle określonego procesu odbywającego się w konkretnej przestrzeni [Bąkowska *et al.* 2017]. Podstawą geoankiety jest interaktywna mapa (czasem zdjęcie lotnicze), na której uczestnik może zaznaczać konkretne miejsca, obiekty (np. obiekty najczęściej odwiedzane, pełniące określone funkcje, będące w złym stanie technicznym itp.), granice zasięgu konkretnych obszarów czy proponowanej lokalizacji nowych usług. Do tego narzędzia można dodać (dołączyć) dodatkowe informacje np. wyniki odbytych warsztatów, dotychczasowe ustalenia. Ankieta może dodatkowo zawierać pytania, do których nie jest wykorzystywana mapa. Dotychczasowe zastosowania geoankiety dotyczą przede wszystkim procedur planistycznych<sup>24</sup> oraz planowania zieleni i zarządzania zielenią w miastach (przykładem może być projekt „Licz na zieleń” zrealizowany przez Fundację Sendzimira w Krakowie, Łodzi i Poznaniu<sup>25</sup>). W procesach rewitalizacji geoankietę zastosowano np. w Żyrardowie, wykorzystując ją do wyrażenia opinii przez interesariuszy o proponowanym obszarze zdegradowanym i obszarze rewitalizacji Miasta Żyrardowa<sup>26</sup>.

## 2. Metody pracy warsztatowej w procesie rewitalizacji

Warsztaty (metody pracy warsztatowej) są szeroko rozpowszechnioną formą partycypacji w ogólnych konsultacjach lokalnej polityki rozwoju. Z powodzeniem sprawdzają się także w procesach rewitalizacji. Warsztaty bazują na wykorzystaniu wiedzy i kreatywności mieszkańców (lub szerzej interesariuszy) o obszarze, jego problemach i pomysłach na ich rozwiązanie. W pracy warsztatowej ważne jest zapewnienie odpowiednich warunków pracy. Uczestników nie może być zbyt dużo, ale zbyt małe liczne grupy także nie pracują najefektywniej, dlatego dobrym wyjściem jest prowadzenie rejestracji na warsztaty (zazwyczaj gminy stosują rejestracje *on-line* lub telefoniczną), co pozwala także ocenić skalę zainteresowania i ewentualnie zapewniać warsztaty

<sup>24</sup> Na przykład w Warszawie w ramach partycypacji w procesie opracowywania studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego geoankietę prowadzono przez 17 tygodni, uzyskując 16 tys. wypełnień. W ten sposób pozyskano wiedzę nie tylko nt. miejsca zamieszkania, ale i miejsc odwiedzanych, miejsc problematycznych z punktu widzenia komunikacyjnego, miejsc które powinny być objęte ochroną oraz takich, gdzie powinna się rozwijać zabudowa [<http://architektura.um.warszawa.pl/sites/default/files/files/za%20C5%82%C4%85cznik%203-%20wnioski%20z%20geoankiety.pdf>, data wejścia: 2019-08-12].

<sup>25</sup> [<http://www.pomozmykasztanowcom.pl/index.php/news/618>, data wejścia: 2019-08-12].

<sup>26</sup> [[http://rewitalizacja.zyrardow.pl/wlacz-sie-do-dyskusji-na-temat-obszaru-rewitalizacji/?doing\\_wp\\_cron=1570964352.9773750305175781250000](http://rewitalizacja.zyrardow.pl/wlacz-sie-do-dyskusji-na-temat-obszaru-rewitalizacji/?doing_wp_cron=1570964352.9773750305175781250000), data wejścia: 2019-08-16].

Tabela 7. Przydatność wybranych metod ankietowych w procesach rewitalizacji

Metoda	Na jakim etapie rewitalizacji może mieć zastosowanie	Zalety	Wady/ograniczenia	Uwagi/komentarze
Ankieta internetowa	<p>Sprawdza się szczególnie w etapie diagnostycznym.</p> <p>Generalnie ankiety internetowe adresowane są do wszystkich interesariuszy będących użytkownikami Internetu. Czasem w procesie przygotowywania programu rewitalizacji tworzy się kilka wersji kwestionariusza przeznaczonych dla określonych grup interesariuszy (pozwała to sprofilować część pytań i uzyskać dane porównawcze).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daje możliwość szybkiego uzyskania opinii na określony temat.</li> <li>• Wyniki partycypacji dostępne są w czasie rzeczywistym.</li> <li>• Możliwość wypowiedzenia się na dany temat przez osoby mniej zaangażowane w życie samorządu (np. nie uczestniczące w warsztatach i debatach).</li> <li>• Nie jest kosztowna (zazwyczaj udostępniana jest w formie linku rozsyłanego do mieszkańców albo udostępnianego na stronie internetowej).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ogranicza partycypację tylko do użytkowników Internetu, co może powodować nadreprezentowanie niektórych grup i stanowisk.</li> </ul>	<p>W przeprowadzanych w procesach rewitalizacji ankietach <i>on-line</i> nie stosuje się zazwyczaj doboru próby. Trzeba o tym pamiętać, ponieważ posiadamy wtedy tylko opinie osób, które wypełniły ankietę i nie są one reprezentatywne dla całej społeczności czy wszystkich grup interesariuszy.</p>

Tabela 7 – cd.

Metoda	Na jakim etapie rewitalizacji może mieć zastosowanie Do jakich grup interesariuszy można ją adresować	Zalety	Wady/ograniczenia	Uwagi/komentarze
Ankieta „od drzwi do drzwi”	<p>Ankieta tego typu sprawdzić się może na każdym etapie rewitalizacji, choć najczęściej wykonywana jest celem pogłębienia informacji uzyskanych inną metodą.</p> <p>Tego typu ankiety skierowane są zazwyczaj do szczególnych grup interesariuszy, na których opinii nam zależy, a nie włączają się w procesy konsultacji <i>on-line</i>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Możliwość uzyskania pogłębionych odpowiedzi.</li> <li>• Od strony respondenta (interesariusza) możliwość dopytania o kwestie niejasne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jej przeprowadzenie wymaga zaangażowania ankietowanych, którzy przeprowadzą indywidualne, bezpośrednie rozmowy z respondentami.</li> <li>• Bardziej czasochłonna niż ankieta internetowa.</li> <li>• Wymaga dodatkowego nakładu pracy związanego z analizą uzyskanego materiału badawczego.</li> </ul>	<p>Czasochłonna</p> <p>– w zależności od liczby interesariuszy, z którymi ma być przeprowadzane badanie może trwać od kilku dni do ponad miesiąca.</p> <p>W praktyce przeprowadza się ją albo jako pogłębienie badań internetowych albo jako ich uzupełnienie np. z grupą interesariuszy wykluczonych cyfrowo.</p>

Geoankieta	<p>Możliwa do zastosowania na każdym etapie rewitalizacji.</p> <p>Dobrze się sprawdza na etapie konsultacji proponowanego obszaru rewitalizacji, czy wskazywania miejsc pod konkretne projekty. Daje także wiele możliwości zastosowań np. na etapie zbierania pomysłów na projekty czy w dalszych etapach rewitalizacji np. wdrażania, pozwalając ocenić, czy obszar zrewitalizowany stał się bardziej atrakcyjny dla mieszkańców, jest chętniej odwiedzany itp.</p> <p>Interesariusze, którzy włączają się w konsultacje <i>on-line</i>, użytkownicy aplikacji na urządzenia mobilne.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozwala uzyskać precyzyjne dane przestrzenne.</li> <li>• Postrzegana jako atrakcyjne narzędzie partycypacji przekłada się na szerszy jej zakres.</li> <li>• Pozwala uzyskać opinie od tzw. cichej większości, czyli osób na codzień niezainteresowanych planowaniem przestrzennym czy rewitalizacją, dzięki swobodzie (np. miejsca) związanej z wyrażaniem opinii.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jest kosztochłonna wymaga odpowiedniego (gotowego) narzędzia lub platformy internetowej</li> <li>• Nie daje możliwości, jak zresztą żadna ankieta, na interakcje między uczestnikami procesu.</li> </ul>	<p>Nie powinna być stosowana jako jedyna metoda partycypacji, ale stanowi dobre źródło uzupełnienia np. do prac warsztatowych, czy debat.</p>
------------	---	--	---	---

Źródło: [Konsultacje *okielznane* 2015]; [Hajduk 2018: 142]; [<http://www.popt.gov.pl/strony/o-programie/wydarzenia/konkurs-dla-samorzadow-human-smart-cities-intelgentne-miasta-wspoltworzone-przez-mieszkancow/>]; obserwacja uczestnicząca ekspercka.

równoległe lub w innym terminie przy nadmiarze chętnych. Ważnym elementem przygotowania pracy warsztatowej jest precyzyjne określenie celu i przedstawienie go uczestnikom warsztatu(ów) [Basaj 2013].

W pracy warsztatowej ogólnie stosuje się takie metody, jak: prace w grupach, burzę mózgów, czy *word cafe*. Burza mózgów to metoda powszechnie stosowana w warsztatach czy debatach partycypacyjnych. Polega na zbieraniu pomysłów zgłaszanych przez uczestników i zapisywaniu ich w widocznym dla wszystkich uczestników miejscu (zazwyczaj na *flip-chart* lub na komputerze i wyświetlenie ich w formie prezentacji). Ważne jest, żeby w pierwszym etapie burzy mózgów, wszystkie pomysły bez wyjątku były zapisywane – bez wstępnej selekcji, oceny czy analizy.

Metoda pracy w grupach polega na pracy w kilkusobowych zespołach, prowadzących swobodną wymianę myśli. Grupy mogą się tworzyć spontanicznie, ale możliwe jest także zastosowanie doboru celowego do grup np. tak, żeby w każdej grupie byli przedstawiciele różnych interesariuszy lub żeby grupy były jednorodne pod tym względem. Praca w grupie powinna dotyczyć jakiegoś konkretnego problemu/zadania, w określonym czasie. Grupy mogą pracować nad jednym, tym samym zdaniem lub możliwe jest zróżnicowanie zadań/ problemów od rozwiązania. Małe grupy (4–6 osobowe) umożliwiają swobodną wymianę myśli i angażują wszystkich uczestników w prace. Bardzo ważnym elementem pracy warsztatowej w grupach jest odpowiednie zaplanowanie czasu pozwalające zaprezentować efekty prac poszczególnym grupom oraz odbycie dyskusji podsumowującej na forum wszystkich uczestników. Zwłaszcza jeśli grupy pracują nad tym samym problemem/zadaniem. W wyniku takiej dyskusji może zostać zaproponowane jakieś inne, często innowacyjne rozwiązanie, uwzględniające elementy kilku innych zaproponowanych przez poszczególne grupy (np. projekty zintegrowane obejmujące różne aspekty rewitalizacji) [[http://www.szokolaplanowania.pl/techniki\\_konsultacji](http://www.szokolaplanowania.pl/techniki_konsultacji)].

*Word cafe* to praca warsztatowa, w której każda z grup otrzymuje inne zadanie/problem do rozwiązania. Metoda często stosowana jest w mniej formalnych warunkach (stąd też nazwa). Każda grupa to osobny stół mający swojego opiekuna/animatora i określone zadanie/problem do rozwiązania. Po upływie z góry zaplanowanego czasu następuje zmiana – grupy (poza opiekunem, który przypisany jest do konkretnego problemu) wędrują do innych stołów i zajmują się innymi zadaniami. W ten sposób każda z grup, w relatywnie krótkim czasie, ma możliwość wypowiedzieć się w zakresie wszystkich problemów, które zostały zdefiniowane jako cel pracy warsztatowej. Stały opiekun/animator pozwala na szybkie wprowadzenie do pracy nad kolejnymi problemami/zadaniami poszczególnych grup. Także i w tej metodzie niezwykle ważna jest dyskusja, która następuje jako podsumowanie prac [Guide... 2015].

Bez względu na to, jaką metodę (metody – bo np. burzę mózgow z powodzeniem można łączyć z którąś z dwóch pozostałych metod), wybierzemy do pracy warsztatowej warto zadbać o rzeczy (rekwizyty) ułatwiające, usprawniające i uatrakcyjniające prace w grupie. Oprócz tak oczywistych, jak *flip-chart*, białe i kolorowe kartki A-4, kolorowe karteczki samoprzylepne (najlepiej żeby każdy z członków grupy dysponował innym kolorem), kolorowe flamastry, przydatne mogą być także: mapy, zdjęcia, w tym archiwalne czy przykłady dobrych praktyk z zakresu rewitalizacji. Przy skomplikowanych problemach np. społecznych warto również zaprosić uczestników, którzy mogą odgrywać rolę ekspertów prezentując np. sytuacje osób/grup wykluczonych w szerszym kontekście (nie tylko problemu danego obszaru rewitalizacji w gminie). Każda z przedstawionych pokrótce metod może mieć zastosowanie w procesach rewitalizacji, każda ma też zalety i pewne ograniczenia, co prezentuje tab. 8. W procesach rewitalizacji stosuje się różne formach warsztatów, w tym także tych bardziej zaawansowanych, takich jak: warsztaty kreatywne oraz warsztaty *charrette*.

Tabela 8. Wybrane metody warsztatowe – przydatność w procesach rewitalizacji

Metoda	Na jakim etapie rewitalizacji może mieć zastosowanie Do jakich grup interesariuszy można ją adresować	Zalety	Wady/ograniczenia	Uwagi/komentarze
Warsztat oparty na burzy mózgów	Może mieć zastosowanie na każdym etapie rewitalizacji. Najlepiej metoda ta sprawdzi się jako wprowadzenie do dalszych pogłębionych analiz czy prac w grupach – np. można w ten sposób tworzyć listy barier rozwojowych (w opinii interesariuszy) czy typować propozycje projektów rewitalizacji. Metoda do zastosowania w pracy z każdą grupą interesariuszy.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daje możliwość generowania wielu pomysłów/rozwiązań.</li> <li>• Możliwość uzyskania innowacyjnych, kreatywnych pomysłów.</li> <li>• Obiektywizm (każdy pomysł, bez względu na to kto go zgłosił, jest istotny).</li> <li>• Nie jest to metoda czasochłonna i nie wymaga wcześniejszego przygotowania uczestników.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na etapie wyboru pomysłów do dalszej dyskusji lub realizacji możliwości konfliktów, dlatego wymaga doświadczonego moderatora.</li> <li>• Bez precyzyjnego określenia celu warsztatu możliwe jest uzyskanie wielu pomysłów/rozwiązań, ale bardzo ogólnych.</li> <li>• Ważny jest dobór uczestników warsztatu, żeby nie doszło do nadreprezentacji określonych grup czy poglądów.</li> </ul>	Metoda dobrze się sprawdza w bardzo zróżnicowanych grupach warsztatowych.  Można stosować techniki pozwalające na nieidentyfikowanie pomysłów z osobami, które je zgłaszają (np. zapisywanie wszystkich pomysłów na karteczkach – jeden pomysł – jedna kartka), co umożliwia swobodną dyskusję.  Bardzo ważnym elementem jest uporządkowanie zgłoszonych pomysłów, a następnie wybór tych, z którymi identyfikują się wszyscy lub większość uczestników warsztatu.
Prace w grupach	Metoda dobrze sprawdza się jako podsumowanie diagnozy, przy wskazaniu głównych problemów do rozwiązania	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daje możliwość swobodnej wymiany myśli i konfrontowania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Możliwość konfliktów w grupie i biernego uczestnictwa.</li> </ul>	Należy pamiętać o zapewnieniu odpowiednich warunków do pracy w grupach – pomieszczenie, w którym



<p>w programach rewitalizacji oraz w określaniu projektów rewitalizacji.</p> <p>Metoda daje duże możliwości pracy zarówno ze zróżnicowanymi, jak i jednorodnymi grupami interesariuszy (np. warsztaty tematyczne, warsztaty dla różnych grup wiekowych czy zawodowych interesariuszy).</p>	<p>poglądów z innymi osobami w grupie.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integracja uczestników, co jest istotne szczególnie w sytuacji, kiedy planujemy więcej warsztatów.</li> <li>• Zaangażowanie w prace każdego z uczestników, często z podziałem ról wydiskutowanym w grupie.</li> <li>• Daje możliwość pracy nad kilkoma problemami w tym samym czasie (każda grupa pracuje nad innym problemem) lub wieloaspektowego podejścia do tego samego problemu (wszystkie grupy pracują nad tym samym problemem).</li> <li>• Lepsze wykorzystanie wiedzy i potencjału uczestników.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Możliwa dominacja jednego z uczestników (jeśli to możliwe w grupach należy zadbać o to, żeby nie było osób z podległościami zawodowymi).</li> <li>• Zróżnicowane tempo pracy grup (szczególnie, jeśli są uczestnicy z różnym dotychczasowym doświadczeniem pracy w grupach).</li> <li>• W losowym doborze do pracy w grupach możliwość niedostatków wiedzy, co przekłada się na nieefektywną pracę grupy.</li> </ul>	<p>odbywa się praca powinno być na tyle duże, żeby poszczególne grupy sobie nie przeszkadzały i mogły swobodnie dyskutować.</p> <p>Ważna jest rola moderatora pracy w grupach, który nie tylko czuwa nad prawidłowym przebiegiem pracy, dyscypliną czasową, ale także pomaga rozwiązywać sytuacje konfliktowe (dobrze, jeśli jest to osoba posiadająca umiejętności interpersonalne pracy z tzw. trudnymi uczestnikami).</p>
--	--	---	--

Tabela 8 – cd.

Metoda	Na jakim etapie rewitalizacji może mieć zastosowanie	Zalety	Wady/ograniczenia	Uwagi/komentarze
Warsztaty <i>word cafe</i>	<p>Metoda szczególnie dobrze sprawdza się na etapie generowania projektów i opisu rozwiązywania problemów. Może być poprzedzona np. spacerem studyjnym prezentującym miejsca, obiekty stanowiące problem lub tło problemu do rozwiązania.</p> <p>Tak jak i w pracy w grupach także i w tej metodzie można w różny sposób dobierać uczestników w grup. Łatwiej tą metodą pracuje się interesariuszom, którzy mają już doświadczenie pracy warsztatowej w grupach.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atrakcyjna forma dla uczestników, która sprawia, że nawet kilkugodzinne warsztaty nie są nużące.</li> <li>• Każdy z uczestników może się wypowiedzieć na wszystkie tematy będące celem warsztatu.</li> <li>• Konfrontacja różnych pomysłów i potrzeba szybkiego podejmowania decyzji w obrębie grupy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szybka zmian tematów, niemożliwość pogłębionych dyskusji.</li> <li>• Możliwość zaistnienia jednego podejścia do problemu (dominacja uczestnika lub którejś z grup).</li> <li>• Zbyt zróżnicowane problemy/zadania mogą powodować niechęć do wypowiedzi się wśród uczestników.</li> </ul>	<p>Ten typ warsztatu dobrze się sprawdza w warunkach mniej formalnych, np. w lokalnej kafejce czy świetlicy, na obszarze wytypowanym do rewitalizacji.</p> <p>Wymaga dość dużej sali, żeby grupy mogły swobodnie pracować i przemieszczać się.</p> <p>Dobrym rozwiązaniem jest zaangażowanie oprócz opiekunów grup także ogólnego moderatora warsztatu, który ma ogłąd nad całością prac (np. pilnuje harmonogramu czasowego, kolejności pracy grup) i prowadzi podsumowującą dyskusję.</p>

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: [Konsultacje okiełznane 2015], [<https://partycypacjaobywatelska.pl/strefa-wiedzy/techniki>], [<http://www.decdujmyrazem.pl/>], obserwacja uczestnicząca eksperta.

Warsztaty kreatywne łączą w sobie elementy pracy warsztatowej w grupach z innymi metodami np. dyskusją (debatą) publiczną – w taki sposób wypracowano m.in. pomysły na rewitalizację 5 przestrzeni publicznych (tzw. wewnątrz urbanistycznych) w historycznym centrum Bochni w ramach opracowania programu rewitalizacji. Typowe sesje pracy warsztatowej w interdyscyplinarnych grupach doprowadziły do wygenerowania pomysłów, które następnie poddane zostały prezentacji i dyskusji z mieszkańcami (druga część warsztatów miała bowiem charakter otwartej debaty nad zaproponowanymi pomysłami)<sup>27</sup>.

## Warsztaty *charrette*

### Geneza i definicja

Termin wywodzi się z języka francuskiego i oznacza wózek. Słowo to weszło do obiegowego słownika stosowanego od połowy XIX w. w paryskiej szkole sztuk pięknych, w której niektóre studia (w tym architektura) funkcjonowały poza głównym gmachem uczelni. Prace studenckie, wykonywane zazwyczaj na dużych formatach, były dostarczane do oceny za pomocą wynajętego wózka, który odjeżdżał o określonej godzinie. Studenci, pracując intensywnie do ostatniej chwili, używali słowa *charrette* w odniesieniu do nieprzekraczalnego terminu ukończenia zadania [Roggema 2014]. W tym znaczeniu słowo zostało zaadoptowane przez środowisko anglojęzycznych architektów. Z czasem stosowanie tego terminu zawęziło się do sesji projektowania grupowego, która ma określone ramy czasowe. Tak przyjęty termin upowszechnił się na arenie międzynarodowej. W Polsce podobne zadania na studiach architektonicznych zwykle określono jako „klauzury” albo zadania „klauzurowe”, odnosząc się do przebywania w zamknięciu, odosobnieniu podobnego do reguły klasztornej. Zapewne dlatego w polskiej praktyce projektowania architektonicznego i urbanistycznego termin *charrette* (zgodnie z innymi przyjętymi w języku angielskim formach zapisu także *charette* lub *charet*) stosowany jest tylko w odniesieniu do spotkania warsztatowego, podczas którego wszyscy interesariusze (nie tylko projektanci) biorący udział w projekcie próbują wspólnie zdefiniować problemy, znaleźć ich rozwiązania oraz opracować scenariusze wdrażania. W sferze planowania przestrzennego stało się powszechnie stosowaną techniką konsultacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami, być może ze względu na intensywne stosowanie i propagowanie tej metody od końca lat 80. XX w. przez środowisko tzw. Nowych Urbanistów, początkowo w USA, a następnie w większości krajów rozwiniętych [Wróblewski 2019].

<sup>27</sup> Por.: [<http://bochnia.eu/samorzad/rewitalizacja-bochni/aktualnosci/podsumowanie-warsztatow-strategiczno-urbanistycznych/>, data wejścia: 2019-08-16].

## Zastosowanie metody

*Charrette* to narzędzie uspołeczniania procesu oraz uzyskiwania powszechnie akceptowalnego rozwiązania problemu planistycznego, urbanistycznego czy nawet architektonicznego – rozpiętość skali może obejmować od planu rozwoju całego regionu, poprzez przebudowę osiedla (dzielnicy) aż po – w szczególnych przypadkach – nawet projekt pojedynczego obiektu budowlanego. W ramach intensywnych warsztatów projektanci oraz przedstawiciele wszystkich interesariuszy wspólnie wypracowują wizję. Zazwyczaj *charrette* realizowane jest w kilku (wielu) sesjach, podczas których tworzy się podgrupy tematyczne (problemowe). Każda podgrupa następnie przedstawia swoją pracę całej grupie jako materiał do dalszego dialogu. Taka organizacja służy szybkiemu wypracowaniu rozwiązania z jednoczesnym zintegrowaniem umiejętności i zainteresowań różnorodnej grupy ludzi.

W innym stosowanym często w praktyce podejściu warsztaty rozpoczyna wspólne spotkanie (debata) różnych interesariuszy – na nim następuje zdefiniowanie/przedstawienie zagadnienia, problemu do rozwiązania i dyskusji oraz ustalenie ogólnych założeń. Dalsza faza to prace w mniejszych grupach tematycznych prowadzonych przez różnych moderatorów (socjologów, planistów, ekonomistów, konserwatorów zabytków, czy ekspertów rynku mieszkaniowego), a ich wyniki są co jakiś czas dyskutowane w szerokim gronie wszystkich uczestników procesu.

Chociaż przebieg każdego *charrette* może się różnić w zależności od problemu projektowego, liczby i struktury uczestników, to nadrzędnym celem jest stworzenie innowacyjnej atmosfery, w której zróżnicowana grupa interesariuszy (mająca często sprzeczne interesy) może współpracować w celu stworzenia wspólnej wizji przyszłości. Zaletą tej metody jest bez wątpienia także możliwość konfrontacji wstępnej koncepcji przygotowanej przez projektantów z opiniami pozostałych uczestników (zwłaszcza mieszkańców), którzy mają poczucie współdziałania w procesie rewitalizacji, a nawet współtworzenia konkretnych rozwiązań funkcjonalno-przestrzennych. Co ciekawe, projektanci stosujący tę metodę [Dover 2001] podkreślają, że *charrette* jest bardzo skutecznym narzędziem, pozwala na szybsze niż w innych przypadkach uzyskanie konsensusu, rozporoszone pomysły grup społecznych mogą być połączone w jedną wizję rozwoju, a rezultat końcowy jest zazwyczaj lepszy, niż wykonany z pominięciem włączenia interesariuszy do fazy planowania. Wymaga to jednak pełnego zaangażowania wszystkich uczestników i otwartości na opinie innych osób.

Pełny zakres procesu *charrette* obejmuje trzy fazy. Pierwsza z nich to tzw. *pre-charrette*, w ramach którego projektanci ze współdziałaniem zamawiającego przygotowują się do warsztatów. Ten etap jest potrzebny zwłaszcza, jeśli zespół projektowy nie był wcześniej zaangażowany w projektowanie na danym obszarze. W takim przypadku nieodzowna jest wizja lokalna na miejscu, a także zapoznanie się ze wszystkimi wcześniejszymi opracowaniami. Na tej podstawie formułowane są założenia mery-

toryczne warsztatów oraz szczegóły techniczne i organizacyjne ich realizacji. Ta faza może trwać nawet kilka miesięcy. Właściwe warsztaty *charrette* trwają przeważnie od 1 dnia do kilku tygodni, w zależności od liczby uczestników, wielkości obszaru objętego opracowaniem oraz złożoności zagadnień do rozwiązania (w czasie całego procesu *charrette* aktywnymi uczestnikami może być nawet kilkaset osób). Warsztaty powinny rozpocząć się od wprowadzenia (wykładu) dla wszystkich uczestników. Bardzo ważne jest, aby informacje merytoryczne oraz zasady realizacji *charrette* były przedstawione w sposób możliwie klarowny i przystępny, aby każdy mógł świadomie uczestniczyć w dalszym przebiegu sesji projektowych. Udział profesjonalistów powinien sprowadzać się do wsłuchiwania się w głosy uczestników oraz ich zapisywanie, aby przed następnym spotkaniem warsztatowym zebrać je w nową propozycję projektową. Jeśli tematyka warsztatów jest złożona albo obszar objęty ich zasięgiem rozległy, uczestnicy mogą się podzielić na mniejsze, kilkusobowe zespoły, które przy wsparciu specjalistów powinny wypracować propozycje, poddawane następnie publicznej dyskusji o charakterze plenarnym. W dyskusji mogą (a nawet powinni) brać udział wszyscy interesariusze, a nie tylko uczestnicy warsztatów. Przebieg warsztatów *charrette* może być tak zaprogramowany, aby wypracować kilka rozwiązań alternatywnych, albo poprzez kolejne przybliżenia (iteracje) osiągnąć jedno rozwiązanie wypracowane drogą konsensusu pomiędzy wszystkimi uczestnikami. W przypadku dużej liczby interesariuszy może odbywać się w formie głosowania, a nawet ankietyzacji [Duany, Plater-Zyberk 2008]. Wartością dodaną tego drugiego rozwiązania jest bez wątpienia trwałość poparcia społecznego dla realizacji projektu, który był współtworzony przez wszystkich zainteresowanych. Ostatnią, trzecią fazą metody jest *post-charrette*, czyli stworzenie dokumentu o charakterze aplikacyjnym kończącego warsztaty. Jeśli przyjęte na wstępie założenia przebiegu warsztatów przewidują uzyskanie informacji zwrotnych etap ten może trwać nawet kilka tygodni.

## *Charette* a rewitalizacja

Warsztaty *charrette* ze względu na swój uspołeczniony charakter dobrze nadają się do wykorzystania w procesie rewitalizacji danego obszaru. Zachęcają także do włączania się i współpracy uczestników pochodzących z różnych środowisk, do tej pory ze sobą niewspółpracujących (aktywizacja mieszkańców rewitalizowanego obszaru). W tym kontekście duże znaczenie w procesie realizacji *charrette* odgrywają moderatorzy, od których zależy m.in. czy różne grupy interesariuszy, reprezentujących nie tylko odmienne stanowiska, ale także używających innego słownictwa w odniesieniu do tych samych kwestii, pomimo różnic dostrzegą wspólny interes i rozpoczną dialog. Z punktu widzenia procesów rewitalizacyjnych kluczowa jest także koncepcja kapitału społecznego i kulturowego Bourdieu [1979: 3–6], zgodnie z którą zdolność niektórych osób i grup, zarówno do skutecznego wyrażania się i reprezentowania się

bie, jak i tworzenia relacji z innymi, stanowi podstawę odnowy społecznej, a w konsekwencji prawidłowego przebiegu rewitalizacji. Jednocześnie jednak oznacza to, że w obszarach zdegradowanych, pozostających w stanie głębokiego, długotrwałego kryzysu społeczno-gospodarczego, metoda *charrette* może nie spełnić pokładanych w niej oczekiwań. Bierność oraz nieufność mieszkańców może skutecznie uniemożliwić prawidłowy przebieg warsztatów. Kolejną „pułapką” metodyki *charrette* jest ryzyko łatwego populizmu, polegającego na bezkrytycznym przyjmowaniu wszystkich pomysłów uczestników – projektowanie pod dyktando mieszkańców. Eksperti nie mogą zapominać, że ich rolą jest także informowanie uczestników o konsekwencjach takiego lub innego rozwiązania. W takim ujęciu stają się nie tyle onnipotentnymi twórcami, ile raczej facylitatorami procesu projektowego.

Nie bez znaczenia są też wysokie koszty realizacji *charrette*, które mogą wpływać na nadmierne ograniczanie zakresu i przebiegu warsztatów, a w konsekwencji mogą przybrać karykaturalną formę, stając się jedynie podstawą do wykazania uspołecznionego przebiegu procesu rewitalizacji, a nie wartościowym narzędziem do jego realizacji. Z pewnością jest to metoda nie tylko kosztowna, ale i czasochłonna oraz wymagająca precyzyjnej koordynacji.

Pomimo powyższych zastrzeżeń, w zdecydowanej większości przypadków dobrze przygotowane i przeprowadzone warsztaty *charrette* stanowią skuteczne narzędzie uspołeczniania procesu rewitalizacji, a wypracowane rozwiązania są zazwyczaj gwarancją zadowolenia użytkowników i przychylności mieszkańców. Nie dziwi zatem fakt rosnącej popularności tej metodyki. W wielu polskich miastach zastosowano *charrette* na większą lub mniejszą skalę. Warsztaty tego typu odbyły się m.in. w Częstochowie [Lorens 2012], a w 2014 r. w Łodzi w założeniach do przygotowywanego ówczesnie lokalnego programu rewitalizacji metodyka ta była rekomendowana jako narzędzie do wypracowania rozwiązań dla przestrzeni o bardziej zróżnicowanych funkcjach i szerszym znaczeniu. Co ciekawe, po *charrette* w ostatnich latach sięgają nie tylko samorządy, ale także prywatne firmy przygotowujące projekty związane z przekształceniami istniejącej zabudowy, a nawet całkowicie nowe inwestycje. Z wykorzystaniem tej metody zaplanowano m.in. rewitalizację Starej Papierni w Konstancinie-Jeziornie<sup>28</sup> czy rewitalizację Pola Mokotowskiego (w tym przypadku zastosowano warsztaty tematyczne dotyczące następujących zagadnień: zieleń na Polu – Pole jako ekosystem przyrodniczy, bioróżnorodność w parku; komunikacja – projektowanie przestrzeni, z których wygodnie korzystać będą piesi, rowerzyści, rolkarze i inni użytkownicy; funkcje na Polu – planowanie rozmieszczenia i sposobu realizacji funkcji rekreacyjnej i kulturalnej dla użytkowników o różnych potrzebach i różnych grup wiekowych, animacje społeczno-kulturalne na Polu, kawiarnia/gastronomia, mała architektura; pies na Polu – jak odpowiedzieć na potrzeby właścicieli psów i innych

<sup>28</sup> Warsztaty trwały 5 dni (od 15 do 19 października 2012).

użytkowników parku; wydarzenia i imprezy na Polu – wytyczne i zasady dotyczące organizacji imprez na Polu)<sup>29</sup>.

Zatem, czy warsztaty *charrette*, to rzeczywiście sztuka harmonijnego tworzenia<sup>30</sup>? Bez wątplenia jest to ważny (choć nie jedyny) instrument, dzięki któremu decydenci oraz projektanci mogą włączyć w proces planowania inwestycji jej przyszłych użytkowników czy przede wszystkim mieszkańców. Metoda ta sprawdza się przede wszystkim dla przestrzeni miejskich z bardzo zróżnicowanymi interesariuszami i może przynieść bardzo pozytywne efekty, przede wszystkim zapobiega konfliktom społecznym mającym podłoże w gospodarowaniu przestrzenią.

### 3. *Design Thinking* – podejście projektowe do rewitalizacji

Mimo istotnych zmian w podejściu do planowania i realizacji programów rewitalizacyjnych, uspołecznienie tego procesu w Polsce wciąż nie osiągnęło zadowalającego poziomu [Kołsut 2017]. Wciąż poszukuje się nowych metod i instrumentów, które mogłyby przyczynić się do poprawy tej sytuacji. Metodyka *design thinking* (czyli myślenia projektowego) jest jedną z mniej znanych i rozpowszechnionych, ale szybko zyskującą na popularności. W odróżnieniu od *charrette*, nie została ona jednak opracowana z myślą o projektowaniu architektoniczno-urbanistycznym.

#### Geneza i definicja

Idea pobudzania kreatywnego i efektywnego poszukiwania nowych rozwiązań w projektowaniu inżynierskim zaczęła się kształtować już w latach 50. XX w. w USA i Wielkiej Brytanii. Termin *design thinking* został po raz pierwszy użyty przez Johna E. Arnolda w ramach seminariów prowadzonych na MIT oraz Uniwersytecie Stanforda [Arnold 2016]. Ta druga uczelnia z czasem stała się kolebką tej metodyki. Jeden z tamtejszych wykładowców Rolf Faste w latach 80., rozwijając wcześniejsze koncepcje, propagował myślenie projektowe jako metodę umożliwiającą transfer kreatywnych idei i nowatorskich pomysłów do środowiska biznesowego. Założenia teoretyczne zostały dostosowane do celów komercyjnych przez uniwersyteckiego kolegę Faste'a – Davida M. Kelleya, który w tym celu założył w 1991 r. biuro projektowe IDEO. Duże znaczenie dla dalszego rozwoju *design thinking* (DT) oraz wzrostu po-

<sup>29</sup> [<http://konsultacje.um.warszawa.pl/aktualnosci/jakie-pole-mokotowskie-pierwsze-w-warszawie-warsztaty-charrette>] (warsztaty trwały od 14 do 20 kwietnia 2016), 2019-08-15].

<sup>30</sup> Por.: [Roguski 2017].

pularności tej metody miał fakt dynamicznego rozwoju branży informatycznej w Dolinie Krzemowej. Rosnące zapotrzebowanie na rozwiązania wypracowane nie tylko do projektowania produktów i wzornictwa, ale przede wszystkim w zakresie doradztwa strategicznego i biznesowego dla firm, stały się podstawą do założenia w 2004 r. interdyscyplinarnego Instytutu Designu na Uniwersytecie Stanforda. Fundamentem współczesnej metodyki *design thinking* jest głębokie zrozumienie uświadomionych i nieuświadomionych potrzeb użytkowników. Na tej podstawie opracowano zasady postępowania odnoszące się do procesów poznawczych, strategicznych i praktycznych, dzięki którym przez interdyscyplinarny zespół opracowywane są nowe koncepcje projektowe.

## Zastosowanie *design thinking*

Mimo że metodyka DT wywodzi się ze środowiska inżynierskiego, cechuje ją uniwersalny charakter pozwalający na skuteczne zastosowanie, nie tylko do projektowania nowych produktów i technologii, ale również szukania innowacyjnych rozwiązań dla problemów, które zostały początkowo źle rozpoznane lub stwarzają trudności wynikające z braku jednego oczywistego rozwiązania czy sztywnych ram – celem może być uzyskanie nowatorskich usług, strategii, procesów, programów edukacyjnych, a nawet modeli biznesowych. Co więcej, proces projektowy jest otwarty, dzięki czemu mogą się w niego włączyć nawet osoby reprezentujące różne specjalności oraz doświadczenia zawodowe, co pozwala na wieloaspektowe i wielopłaszczyznowe spojrzenie na dany problem.

Zgodnie ze sformułowanymi w Kalifornii zasadami metodologia DT obejmuje pięć etapów [Brown, Katz 2009]. *Design thinking* zaczyna się od wstępnego pomysłu lub zapotrzebowania ze strony klienta. Na tej podstawie definiuje się założenia do pierwszego etapu, którym jest empatia. Chodzi o to, aby „wczuć” się w potrzeby i problemy potencjalnych odbiorców, użytkowników. Można to robić za pomocą ankiet i wywiadów, ale szczególnie pomocna jest obserwacja reprezentatywnej grupy osób, co w znacznym stopniu może pomóc w rozpoznaniu ukrytych i intuicyjnych motywacji. Ważne jest, aby członkowie zespołu projektowego doszli do głębokiego zrozumienia preferencji potencjalnych odbiorców. Dopiero na tej podstawie można przejść do zdefiniowania problemu. Na tym etapie zebrane uprzednio informacje poddaje się analizie, a następnie syntezie, która ma wskazać, jakie rozwiązanie będzie przedmiotem dalszego procesu projektowego. Może się okazać, że wstępne założenia w konfrontacji z potrzebami/odczuciami potencjalnych użytkowników okazują się błędne lub nieprzystające do rzeczywistości. Ważne jest, aby powstrzymać się od pochopnego formułowania wniosków lub zawężania pola badawczego, pożądane jest także przełamanie barier stereotypowego myślenia, a pomoc w tym ma interdyscyplinarność zespołu. Dzięki spojrzeniu z różnych punktów (dyscyplin wiedzy) na



ten sam problem od samego początku pracy możliwe jest uniknięcie wielu trudności przy jego późniejszej realizacji. Dopiero w trzecim etapie przychodzi moment na ideację, czyli wymyślanie, tworzenie i szukanie jak największej liczby rozwiązań dla zdefiniowanego problemu. Podobnie jak w poprzednim etapie, dużym walorem jest nieszablonowość myślenia, a najlepszym narzędziem w tej fazie pracy powinien być *brainstorming*, czyli burza mózgów, gdyż w DT nie ma całkowicie złych pomysłów, a te mniej trafione mogą pobudzić innych członków grupy do spojrzenia na problem z całkiem innej strony. Ostateczne rozwiązanie powinno być wyłonione w drodze dyskusji, w demokratyczny sposób przez cały zespół. W niektórych przypadkach do dalszego etapu mogą być skierowane dwa lub nawet trzy pomysły uznane za równorzędne. Ich weryfikacja, w kolejnej fazie procesu projektowego, odbywać się będzie za pośrednictwem prototypowania. Zasadą obowiązującą w DT jest, żeby prototyp powstał szybko, w jak najprostszy sposób i był narzędziem do dalszej ewaluacji. Co więcej, nie musi to być przedmiot – w przypadku usług mogą to być różnego typu plansze i schematy pozwalające zilustrować ideę. Chodzi przede wszystkim o zwizualizowanie pomysłu i poddanie go ocenie potencjalnych użytkowników. Odpowiedź zwrotna pozwala na weryfikację wstępnie wymyślonego rozwiązania – ocenę, czy spełnia on oczekiwania odbiorców, czy też rozmija się z ich potrzebami. Zebrane informacje powinny posłużyć do podjęcia decyzji o jego zaniechaniu, modyfikacji lub skierowaniu do dalszego rozwijania. Dopiero pozytywne przejście tego etapu, otwiera drogę do ostatniej fazy, czyli testowania, podczas którego powinno się sprawdzić, jak produkt działa w praktyce. Z tego względu ważne jest, aby test przebiegał w realnym środowisku, gdyż dopiero w toku implementacji okazuje się, że projektowany produkt spełnia oczekiwania odbiorców. Aby można było prawidłowo ewaluować rezultaty procesu testowania, konieczne jest zdefiniowanie kryteriów, które muszą być spełnione. Dopiero po pozytywnym przejściu testów produkt jest uznawany za gotowy do wdrożenia. Należy podkreślić, że zgodnie z filozofią *design thinking*, trzeba przejść wszystkie opisane powyżej fazy procesu projektowego, ale można (a nawet należy) wracać do wcześniejszych etapów, jeśli uzyskane w danym momencie wyniki są niezadowolające. Może to nastąpić w każdej fazie i w zależności od ewaluacji rezultatów, można wrócić nawet do początkowego etapu, jeśli okazałoby się, że problem został źle zdefiniowany.

## *Design thinking* a rewitalizacja

Jak już wspomniano metoda DT wywodzi się z projektowania inżynierskiego, ale została tak pomyślana, żeby można ją było zastosować w wielu dziedzinach, nie tylko w odniesieniu do planowania nowego urządzenia. Za jej pomocą możliwe jest nawet tworzenie rozwiązań niematerialnych (np. procedur). Co więcej, metoda sprawdza się w przypadkach nieoczywistych, co w połączeniu z silnym akcentem położonym na

dogłębne zrozumienie potrzeb przyszłych użytkowników oraz wymogiem tworzenia interdyscyplinarnych zespołów projektowych daje przesłanki do stosowania w odniesieniu do problematyki miejskiej – od projektowania urbanistycznego po zarządzanie miastami. Od pewnego czasu próbuje się wdrażać *design thinking* także do procesów rewitalizacyjnych. Niekiedy uważa się nawet, że należy tę metodę zaliczyć do elementów uspołeczniania rewitalizacji. Pierwsze przedsięwzięcia, realizowane na niewielką skalę i mające charakter pilotażowy, a nawet eksperymentalny przeprowadzono w pierwszej dekadzie XXI w. Jednym z projektów tego typu były niewielkie interwencje na rewitalizowanych obszarach Glasgow przygotowane przez jedną z miejscowych uczelni we współpracy z władzami lokalnymi. Idea polegała nie tylko na zastosowaniu metody DT do wypracowania konkretnych rozwiązań, ale także na włączeniu mieszkańców do procesu twórczego, a tym samym ich aktywizację [Reid *et al.* 2009].

Na gruncie polskim pierwsze próby podejmowane są zaledwie od 2–3 lat i trudno jednoznacznie ocenić ich rezultaty. W pierwszej kolejności warto wskazać takie inicjatywy jak ta w gminie Gierałtów w województwie śląskim, gdzie w 2016 r. uwzględniono metodykę DT w celu zapewnienia realnej partycypacji społecznej przy tworzeniu programu rewitalizacji [*Program Rewitalizacji dla Gminy Gierałtów* 2017]. Rok później, jednym z tematów diskutowanych w trakcie Forum Rozwoju Miast w Poznaniu, było wykorzystanie *design thinking* do opracowania skutecznych zasad interwencji. W trakcie dyskusji przedstawicielka władz miejskich Poznania wskazywała na rosnące znaczenie innowacji społecznych oraz projektów zgłaszanych przez mieszkańców, co stwarza nowe możliwości nawiązywania relacji i wprowadzania zmian w przestrzeni miejskiej [Sims 2018]. Natomiast w 2018 r. w Lesznie przeprowadzone zostały kreatywne warsztaty DT, które miały na celu wyłonienie pomysłów na programy skierowane do grup odbiorców, które są kluczowe ze względu na pomyślność procesu rewitalizacji.

Warto jednak wskazać pewne ograniczenia związane ze stosowaniem *design thinking* w projektowaniu urbanistycznym, a także realizacji zamierzeń rewitalizacyjnych. Największą barierą wydaje się wymóg prototypowania oraz testowania. Jest to możliwe do przeprowadzenia tylko w odniesieniu do niewielkich przedsięwzięć, tak jak np. aktywizacja śródmiejskiego podwórza w Łodzi, przeprowadzona przez jedno z lokalnych stowarzyszeń we współpracy z Politechniką Łódzką. Grupa studentów pod kierunkiem wykładowców przygotowała interaktywny model fizyczny (czyli prototyp), który posłużył do przeprowadzenia warsztatów z mieszkańcami. W toku debaty za najlepsze rozwiązanie uznano wielofunkcyjne meble miejskie. Studenci wykonali je z dostarczonych przez społeczników palet drewnianych i udostępniili mieszkańcom do testowania [Eichel *et al.* 2017]. Trudno jednak wyobrazić sobie analogiczny proces działania w odniesieniu do obiektów architektonicznych lub całych bloków zabudowy. Do pewnego stopnia w fazie prototypowania można wdrożyć zaawansowane technologie cyfrowe: modele trójwymiarowe, wirtualną lub rozszerzoną rzeczywistość [Ku-

mar *et al.* 2016], nie da się jednak skutecznie przeprowadzić fazy testowej ze względu na oczywiste ograniczenia finansowe i organizacyjne. Wyjątek mogą stanowić akcje o charakterze artystycznym, takie jak pełnowymiarowe interwencje w przestrzeni miejskiej realizowane przez grupę OOZE z Rotterdamu, ale w tym przypadku obiekty testowe stają się *de facto* docelowymi, gdyż odegrały swą rolę prowokując odbiorców do refleksji i dyskusji nad możliwymi scenariuszami transformacji miasta w przyszłości [www.ooze.eu.com].

## 4. Metoda *Living Lab* w procesach odnowy miast

### Istota metody *Living Lab* w zarządzaniu miastem

Złożoność procesów rewitalizacji wymusza poszukiwanie innych, niż tradycyjne rozwiązania, uwzględniające specyficzność miejsca i uwarunkowań rozwoju oraz zwiększające zdolności efektywnego działania administracji publicznej. W konsekwencji, w samorządach miejskich narasta presja na poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań, poprawiających skuteczność i efektywność prowadzenia procesów odnowy miast. Odpowiedzią na to wyzwanie może być idea *Living Lab* tworząca nowe sposoby działania w środowisku lokalnym.

*Living Lab* jest nowoczesną metodą działania i narzędziem tworzenia innowacyjnych rozwiązań znajdujących zastosowanie w praktyce. „Żywe laboratoria” to sposób kreowania nowatorskich środowisk lokalnych, zorientowanych wokół potrzeb użytkowników i uwzględniających kontekst uwarunkowań terytorialnych. Koncepcja *Living Lab* w zarządzaniu publicznym określana jest często mianem *City Labs* lub *Urban Living Lab*. Silnie odwołuje się i jest osadzona w paradygmacie lokalnego środowiska innowacji, idei współzarządzania (*governance*) oraz demokracji opartej na wiedzy.

*Living lab* jest koncepcją tworzenia i zarządzania procesami innowacji, wywodzącą się z modeli otwartych ekosystemów innowacji. Wpisuje się ona w ideę poczwórnej helisy współpracy (określanej mianem *Quadruple Helix*), składającej się z partnerstwa podmiotów gospodarczych, sektora nauki, władzy i administracji oraz społeczeństwa. Model ten postrzegany jest jako „efektywny czworokąt współpracy”, w którym to właśnie użytkownicy innowacji stają się koproducentami innowacji, a ich rola jest tak samo ważna, jak rola administracji publicznej, instytucji badawczych, instytucji otoczenia biznesu czy podmiotów gospodarczych [Nowakowska 2016].

Terminem *Living Lab* określa się metodę realizacji działań badawczo-wdrożeniowych o charakterze innowacyjnym, prowadzonych w warunkach rzeczywistych. Innowacyjne technologie, produkty, usługi czy rozwiązania tworzone są we współpracy interdyscyplinarnych zespołów i wdrażane w miejscach/organizacjach, dla których zostały przygotowane [Banachowicz 2014]. Działania realizowane w ramach *Living*

*Labs* obejmują: uświadomienie i odkrywanie potrzeb użytkowników, prototypowanie, testowanie technologii/produktów/usług oraz opracowanie ostatecznego rozwiązania adekwatnego do potrzeb finalnego odbiorcy<sup>31</sup>. Metoda ta charakteryzuje się dużą uniwersalnością i dlatego też wykorzystywana jest do poszukiwania innowacyjnych rozwiązań zarówno w przedsiębiorstwach, organizacjach społecznych, jak i jednostkach terytorialnych.

Innowacje tworzone w środowisku miejskim z wykorzystaniem metody *Urban Living Lab* charakteryzują się silnym zakorzeniem w środowisku lokalnym. Powstają one w konkretnym terytorium, posiadającym specyficzne zasoby i powodującym, że „przeniesienie” tej innowacji w inne miejsce jest niemożliwe (lub obarczone dużym ryzykiem niepowodzenia). Są to innowacje powstające w wyniku interakcji, bazujące na relacjach współdziałania wielu lokalnych podmiotów, reprezentujących różne grupy społeczne, podmioty gospodarcze i instytucje. Innowacje te mają przeważnie społeczny i organizacyjny charakter, dominuje pozatechnologiczny charakter procesów innowacji. W *Urban Living Lab* wykorzystuje się procesy kolektywnego uczenia się, a powstające innowacje są wynikiem wielostronnych interakcji i relacji pomiędzy podmiotami. Innowacje te zakorzenione są w miejskim systemie i instytucjach społecznych, mają silne zabarwienie kulturowe, wynikają z historii, tradycji i systemu wartości danego miejsca.

Zastosowanie tego narzędzia umożliwia zaangażowanie użytkowników/odbiorców innowacji w naturalnym, codziennym otoczeniu ich funkcjonowania. Czyni z mieszkańców miast i użytkowników przestrzeni publicznych twórców i kreatorów zmian w środowisku, w którym funkcjonują. Buduje lokalne, innowacyjne środowisko oraz sieć interdyscyplinarnych partnerów kreujących nowe rozwiązania. Tworzone rozwiązania są mocno powiązane z miejscem ich tworzenia – powstają w konkretnym terytorium i uwzględniają specyficzne uwarunkowania i potrzeby społeczno-gospodarcze danego miejsca. W ten sposób proces kreowania innowacji silnie zakorzeniony jest w środowisku lokalnym [Stewart 2007].

Celem *Living Lab* jest wspieranie lokalnej społeczności w poszukiwaniu efektywnych sposobów rozwiązywania swoich problemów, przez wykorzystanie ich kreatywności i innowacyjności. Podmioty funkcjonujące w mieście wspólnie tworzą, testują i wdrażają innowacyjne rozwiązania dla jednostki terytorialnej, w której działają. Użytkownicy stają się twórcami i biorcami innowacji tworzonej w miejscu jej adaptacji [Przygodzki, Nowakowska 2015]. Partnerstwo i współdziałanie staje się czynnikiem zwiększającym potencjał innowacyjny jednostki terytorialnej, zaś różnorodność uczestników *Urban Living Lab* zwiększa kreatywność i otwartość w tworzeniu nowych rozwiązań. Cechą charakterystyczną *Living Lab* jest traktowanie użytkownika

<sup>31</sup> W takim ujęciu nawiązuje więc do *design thinking*.

jako twórcę i źródło innowacji (ang. *user-driven innovation*), a nie tylko jako odbiorcę końcowego produktu.

Z punktu widzenia zarządzania miastem koncepcję *Urban Living Lab* można opisywać i analizować w trzech perspektywach. Po pierwsze, jako narzędzie budowania lokalnego środowiska innowacji, sieci gęstych i trwałych relacji społeczno-gospodarczych tworzonych w praktyce, w wyniku współdziałania przy tworzeniu konkretnych rozwiązań. Po drugie, jako metodę kreowania rozwiązań lokalnych problemów i zarządzania działaniami innowacyjnymi w sektorze publicznym. Po trzecie, jako metodę zarządzania miastem, w której centralne znaczenie mają mieszkańcy i podmioty gospodarcze, ich potrzeby, które zaspokajane są w wyniku współdziałania i wykorzystania ich wiedzy i kreatywności.

## Zastosowanie *Living Lab* w procesach rewitalizacji

Doświadczenia różnych krajów wskazują, że *Living Lab* sprawdza się w sektorze użyteczności publicznej, szczególnie w takich obszarach, jak: ochrona środowiska, organizacja usług komunalnych czy komunikacja społeczna z wykorzystaniem technologii ICT [Juujärvi, Pessa 2013; Baccarne *et al.* 2014; Steen, Bueren 2017]. Jest to metoda dająca się z powodzeniem zaadaptować do projektów rewitalizacji realizowanych przez sektor publiczny. Jej zastosowanie w działaniach samorządu terytorialnego ujawnia wiele korzyści, tak dla społeczności lokalnej, jak i władz samorządowych. Główne korzyści z zastosowania metody *Living Lab* w procesach rewitalizacji związane są ze wzmacnianiem innowacyjności mikrostruktur miejskich i budowaniem *governance* przez:

- wzmacnianie więzi społecznych i relacji sieciowych dzięki tworzeniu nowych form współpracy i kanałów komunikacji, budowie relacji partnerstwa i współpracy w rewitalizowanym środowisku;
- wzrost zaangażowania społeczności lokalnej i kreowanie postaw społeczeństwa obywatelskiego angażującego się w życie rewitalizowanego obszaru, współdecydującego i ponoszącego współodpowiedzialność za zmiany dokonujące się w najbliższym otoczeniu;
- tworzenie innowacyjnych postaw społecznych i nowatorskich rozwiązań problemów miejskich, kreowanie innowacyjnych mikrostruktur społecznych tworzących dla siebie nowatorskie rozwiązania własnych problemów;
- lepsze dostosowanie działań i rozwiązań rewitalizacyjnych do potrzeb podmiotów funkcjonujących w konkretnym miejscu, w konsekwencji zwiększenie prawdopodobieństwa sukcesu w ich wdrażaniu;
- większe zrozumienie działań i instrumentów rewitalizacyjnych wdrażanych przez władze samorządowe wśród lokalnej społeczności, w konsekwencji zwiększenie akceptacji polityki rewitalizacyjnej prowadzonej w mieście;

- tworzenie rozwiązań opartych na partnerstwie i budowanie konsensusu umożliwiającego łączenie interesów różnych grup funkcjonujących w środowisku lokalnym;
- budowanie pozytywnego wizerunku władz samorządowych i jednostki terytorialnej otwartej na nowości, wdrażającej nowe metody zarządzania oparte na idei *governance*.

W polskich warunkach, wykorzystywanie metody *Living Lab* w zarządzaniu procesami rewitalizacji napotyka wiele trudności, głównie o charakterze mentalnym i biurokratyczno-administracyjnym [por. Stawasz, Wiśniewska 2015: 192–193]. Dotyczą one zarówno władz lokalnych, jak i społeczności lokalnych. Kluczowe z nich to:

- niska skłonność władz lokalnych do uspołeczniania procesu decyzyjnego i budowania postaw partnerstwa w rozwiązywaniu lokalnych problemów;
- słaba skłonność środowiska samorządowego do wyprowadzania innowacyjnych rozwiązań w działaniach samorządu terytorialnego, słaba orientacja na wykorzystanie kreatywnych i niekonwencjonalnych metod działania;
- wysoki stopień sformalizowania działań, dominacja biurokratycznego i zachowawczego podejścia do rozwiązywania lokalnych problemów;
- słabość postaw obywatelskich wraz z niskim zaangażowaniem się środowisk lokalnych w rozwiązywanie własnych problemów.

Metoda *Living Lab* sprawdza się w działaniach rewitalizacyjnych wymagających rozwiązań opartych na partnerstwie i współpracy, szczególnie w sytuacjach rozproszonych kompetencji i zasobów pomiędzy różnymi podmiotami. Jest przydatna do działań interdyscyplinarnych, wymagających integracji podmiotów i ich potencjałów oraz uruchomienia mechanizmów synergicznych w lokalnym środowisku. Metoda *Living Lab* zmusza do zerwania z rutyną w działaniu, wymusza otwartość i partnerstwo w zarządzaniu oraz buduje zdolności innowacyjne lokalnego środowiska. Dlatego też sprawdza się w działaniach rewitalizacyjnych wymagających uwzględnienia unikalnych i niepowtarzalnych potencjałów i specyficznych uwarunkowań obszaru rewitalizacji.

Pomimo wielu oporów i obaw, zalety z wdrażania *Living Lab* w sektor administracji publicznej są bezdyskusyjne. W wyniku stosowania *Living Lab* kreowane są otwarte ekosystemy innowacji w środowisku samorządowym, tworzone rozwiązania zyskujące aprobatę społeczną i odpowiadające rzeczywistym potrzebom lokalnym. W literaturze przedmiotu istnieje wiele dobrych przykładów pokazujących możliwości zastosowania metody *Living Lab* w działaniach rewitalizacyjnych. Dobrym przykładem jest Palermo (Włochy), gdzie to podejście zastosowano w polityce mieszkaniowej, w działaniach na rzecz poprawy jakości zasobów mieszkaniowych [Marsh *et al.* 2013; Trapani 2016]. Dużą popularnością *Living Lab* cieszy się także w działaniach rewitalizacyjnych powiązanych z ochroną środowiska i wdrażaniem zrównoważonego rozwoju [Voytenko *et al.* 2016].

W polskich warunkach jest to narzędzie nowe, szczególnie w sferze funkcjonowania administracji publicznej. Zyskuje jednak na znaczeniu i popularności, szczególnie w tych środowiskach, gdzie poziom dojrzałości społecznej jest większy niż przeciętnie. Dobrym przykładem zastosowania *Living Lab* w działaniach rewitalizacyjnych w Polsce jest stworzenie w Gdańsku-Oruni rewitalizacyjnej platformy umożliwiającej stałą współpracę ze społecznością lokalną w zakresie planowania przestrzennego i projektowania formy urbanistycznej. Wykorzystując metodę *Living Lab* opracowano innowacyjną technikę planowania partycypacyjnego opartą na modelu mentoringu urbanistycznego. Jej wdrożenie w ramach działającej społecznej akademii planowania umożliwiło stworzenie tzw. mikrostrategii rozwoju przestrzeni publicznej dla czterech odmiennych dzielnic: Oruni, Osowej, Ujeściska-Łostowic oraz Wrzeszcza Górnego, potwierdzając tym samym uniwersalność tej nowatorskiej metody [Martyniuk-Pęczek, Rembarz 2015; Rembarz 2018].

## 5. *Placemaking* jako narzędzie rewitalizacji

### Istota metody

Koncepcja *placemaking* powstała w latach 60. XX w. w Stanach Zjednoczonych, jako reakcja na dostrzeżenie problemu współczesnej urbanistyki, w tym projektowania miast, zakładające dominującą rolę samochodów, co okazało się błędem powodującym poważne problemy społeczne [Whyte 2001]. Rozwijający się od lat 70. XX w. Nowy Urbanizm, promujący przestrzenie wielofunkcyjne i publiczne, nie tylko sprzyja *placemakingowi*, ale i wykorzystuje tę metodę do projektowania przestrzeni miejskich.

*Placemaking* jest koncepcją kształtowania przestrzeni publicznej, zakładającą podejście wieloaspektowe zarówno do planowania, projektowania, jak i zarządzania tą przestrzenią. Kluczowe dla metody jest definiowanie miejsca, jako przestrzeni kształtującej tożsamość, posiadającej bogate konotacje kulturowe, znaczenie i kontekst społeczny [Lorens 2010]. Zgodnie z założeniami metody, *placemaking* ma zaktywizować lokalne społeczności, zaangażować sąsiadów do tworzenia wspólnych miejsc, co powinno przełożyć się na budowanie i wzmacnianie więzi sąsiedzkich (czyli kapitał społeczny w wymiarze lokalnym) oraz tworzenie coraz lepszych warunków życia, dzięki przestrzeniom sprzyjającym interakcji, rekreacji i poprawie zdrowia. W myśl tej koncepcji (stanowiącej zarówno proces, jak i filozofię działania) przestrzeń ma dostosowywać się do zmiennych potrzeb i możliwości, czyli ciągle ewoluować [<https://www.pps.org/article/what-is-placemaking>].

*Placemaking* sprawdza się w przestrzeniach/terenach trudnych, z wielopłaszczyznowymi problemami przestrzennymi i społecznymi. Sukcesy i trwałość przekształceń przestrzeni miejskich z wykorzystaniem tego narzędzia (przykłady np. z USA)

sprawia, że i w UE i w Polsce coraz więcej podmiotów (zarówno publicznych, jak i prywatnych) zaczyna się nim interesować, także dlatego, że z wykorzystaniem tej metody możliwe jest tworzenie miast jako miejsc do (dobrego) życia.

Istotę (filozofię) *placemakingu* dobrze oddaje 11 zasad/wskazówek opracowanych przez fundację Project for Public Spaces (PPS) z Nowego Yorku<sup>32</sup>. Zasady te zakładają, że<sup>33</sup>:

1. Wspólnota jest ekspertem. To lokalna społeczność, czyli ludzie korzystający z danej przestrzeni na codzień, wiedzą o niej najwięcej. Mogą więc nie tylko wskazać najważniejsze problemy, ale i pomóc znaleźć ich rozwiązanie. Zasada 1. zakłada, że partycypacja społeczna jest warunkiem koniecznym do osiągnięcia sukcesu – czyli ożywienia przestrzeni.

2. Tworzysz miejsce, nie projekt. Najważniejsze jest stworzenie wspólnego miejsca (przestrzeni wspólnej, publicznej), tj. placu, bulwaru, ulicy czy parku. Projekt stanowiący ważny element tworzenia miejsca jest tylko narzędziem zapewnienia dostępu do przestrzeni publicznej. Projekt bowiem zakłada możliwości wykorzystania przestrzeni oraz mechanizmy finansowania.

3. Nie można działać samemu. Stworzenie dobrej przestrzeni publicznej wymaga współpracy partnerów (różnych interesariuszy), bo to dzięki efektowi synergii możliwe są nowatorskie pomysły czy wsparcie finansowe.

4. Zawsze mówią: „tego nie da się zrobić”. Na zagospodarowanie przestrzeni publicznej mają wpływ specjaliści różnych dziedzin (architekci, urbaniści, specjaliści od edukacji, bezpieczeństwa itp.) oraz urzędnicy. Dla nich często podejście niestandardowe, do tej pory niestosowane jest niewykonalne, choć często barierą jest biurokracja i mentalne nastawienie. Proponując więc niestandardowe podejście do planowania przestrzeni publicznej warto zapewnić sobie poparcie lokalnych liderów społeczności, którzy wspierają pomysł i będą pomocni w niwelowaniu barier mentalnych.

5. Przez obserwacje można się wiele nauczyć. Obserwacja przestrzeni publicznej, która ma podlegać przeobrażeniom (np. park, plac, ulica handlowa, dworzec kolejowy), pozwala nam zdobyć wiedzę na temat rzeczywistych użytkowników i ich zachowań w przestrzeni, a także zweryfikować nasze przekonania i wyobrażenia nt. tej konkretnej przestrzeni/miejsca.

6. Opracowanie wizji. Wizja przestrzeni publicznej powinna dotyczyć jej funkcji oraz dostępnych w niej aktywności. Wizja powinna więc być określona przez użyt-

---

<sup>32</sup> Fundację założył w 1975 r. F. Kent na bazie wcześniejszych doświadczeń współpracy m.in. z antropolożką M. Mead, ekonomistką B. Ward oraz W. H. Whyte – urbanologiem, który był autorem projektu „Życie ulicy”. Fundacja, jako organizacja *non profit*, oferuje poradnictwo techniczne, badania, edukację, planowanie i projektowanie. Misją PPS jest tworzenie i zachowanie przestrzeni publicznych, które budują lokalność, opartą na tożsamości miejsca [<https://www.pps.org/about>].

<sup>33</sup> Zasady przedstawiono za polską edycją podręcznika: „Jak przetworzyć Miejsce. Podręcznik kreowania udanych przestrzeni publicznych”, Wydawca Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, [[https://partycypacjaobywatelska.pl/wp-content/uploads/2015/08/PPS-Jak\\_przetworzyc\\_miejsce.pdf](https://partycypacjaobywatelska.pl/wp-content/uploads/2015/08/PPS-Jak_przetworzyc_miejsce.pdf)]: 41-85].



kowników przestrzeni, tj. ludzi, którzy tu mieszkają lub pracują (lub w pobliżu tego miejsca) i dostosowana do ich potrzeb.

7. Forma wspiera (wspomaga) funkcję. Przełożenie wizji na dobrze zaprojektowaną i funkcjonującą przestrzeń jest wyzwaniem, w którym należy łączyć planowanie długofalowe (docelowe funkcje przestrzeni) i w dużej skali (duch miejsca, charakter, atmosfera) z myśleniem w małej skali (np. gdzie będą miejsca, żeby można było usiąść) odpowiadającym na zapotrzebowanie społeczności lokalnej.

8. Triangulacja. To technika planowania przestrzeni, w której zestawiane są w bliskim sąsiedztwie elementy zwiększające aktywność i inicjujące działania np. coraz popularniejsze biblioteki plenerowe (tzw. biblioteki w drzewie) w parku, w bliskim sąsiedztwie ławek i placu zabaw, a często i punktów gastronomicznych z kawą i przekąskami. Poszczególne elementy w sąsiedztwie generują większą aktywność niż gdyby znajdowały się w oddaleniu od siebie.

9. Zaczynij od petunii. Ważne jest podejmowanie działań (bez względu na stopień skomplikowania i długofalowość projektów), które utwierdza społeczność w sprawie i pozwala testować rozwiązania. Często najprostsze z nich, takie jak sadzenie kwiatów, mogą być sposobem zachęcania ludzi do działania i budowania przekonywania, że ich pomysły się liczą. To może być dobry wstęp do bardziej rozbudowanych działań.

10. Pieniądze nie są problemem. Niewystarczająca ilość pieniędzy jest często używanym argumentem, żeby nie podejmować działań. Fundusze zazwyczaj są niewystarczające, ale jeśli wizja miejsca ma społeczną akceptację, to łatwiej jest też znaleźć pieniądze na jej sfinansowanie np. wśród firm korzystających z danej przestrzeni publicznej.

11. Praca nigdy nie jest skończona. Skoro przestrzeń publiczna wykreowana/zmieniona z wykorzystaniem *placemaking* ma charakteryzować się elastycznością, to nawet najlepszy i najbardziej uspołeczniony projekt tego nie gwarantuje. Ocenia się, że duży wpływ na sukces danej przestrzeni /miejsca ma właściwy sposób zarządzania (np. uwzględniający różnice wykorzystania przestrzeni w rytmie dobowym czy tygodniowym).

## Możliwe zastosowania

Metoda *placemakingu* możliwa jest do zastosowania we wszystkich procesach planowania partycypacyjnego i może dotyczyć następujących zagadnień: planowania zieleni w mieście (lub wprowadzania zieleni w przestrzenie publiczne), animowania i rozwijania oferty kulturalnej w konkretnej przestrzeni, ulic (ich ożywiania, uspokajania ruchu) i transportu, placów publicznych, parków, budynków publicznych, budynków zabytkowych, dla których poszukuje się nowych funkcji czy zwracania (otwierania) przestrzeni ku wodzie (*waterfronts*).

*Placemaking* jest podstawą do alternatywnego planowania przestrzeni publicznej, tj. planowania wokół miejsc i opartego na kompetencjach lokalnej społeczności [Jak przetworzyć Miejsce...: 39]. Generalnie ta metoda pozwala stworzyć w mieście znakomite miejsca<sup>34</sup>, do których ludzie chcą wracać. Fundacja PPS po przebadaniu prawie tysiąca przestrzeni publicznych na całym świecie opracowała cztery kluczowe cechy (atrybuty), charakteryzujące te miejsca – i choć mają one charakter jakościowy, to możliwy jest ich ilościowy pomiar przez cechy mierzalne (tab. 9).

Tabela 9. Cechy miejsc znakomych

Kluczowe atrybuty	Wybrane wartości niewymierne	Cechy mierzalne
Dostępność i połączenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Możliwość spacerowania,</li> <li>• Ciągłość,</li> <li>• Bliskość,</li> <li>• Wygoda,</li> <li>• Dostępność.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ruch pieszy,</li> <li>• Połączenia komunikacyjne (w tym komunikacja publiczną),</li> <li>• Zasady parkowania,</li> <li>• Intensywność ruchu.</li> </ul>
Funkcje i działania	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozrywka,</li> <li>• Aktywność,</li> <li>• Lokalność,</li> <li>• Wyjątkowość,</li> <li>• Celebracja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zasady użytkowania terenu,</li> <li>• Wysokość czynszów,</li> <li>• Wartość nieruchomości,</li> <li>• Sytuacja lokalnych przedsiębiorców.</li> </ul>
Komfort i wizerunek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miejsca do siedzenia,</li> <li>• Bezpieczeństwo,</li> <li>• Zieleń,</li> <li>• Historia,</li> <li>• Urok,</li> <li>• Uduchowienie,</li> <li>• Atrakcyjność,</li> <li>• Czystość.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stan środowiska</li> <li>• Ławki i inne miejsca do siedzenia (w tym zadaszony),</li> <li>• Warunki zabudowy,</li> <li>• Poziom sanitarny,</li> <li>• Statystyki przestępczości.</li> </ul>
Wartość społeczna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Współdziałanie,</li> <li>• Interaktywność,</li> <li>• Dobre sąsiedztwo,</li> <li>• Różnorodność,</li> <li>• Życzliwość.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obecność kobiet, dzieci, seniorów,</li> <li>• Wolontariat,</li> <li>• Życie ulicy i życie nocne,</li> <li>• Więzy społeczne.</li> </ul>

Źródło: [Jak przetworzyć Miejsce...: 25]; [<https://www.pps.org/article/grplacefeat>].

<sup>34</sup> Miejsca można uznać za znakomite, jeśli: są dostępne i połączone z innymi przestrzeniami publicznymi, charakteryzuje je możliwość odpoczynku w komfortowych warunkach dla zróżnicowanych interesariuszy, dają możliwość realizowania wielu aktywności oraz pełnią funkcje prospołeczne.

W *placemakingu* można wyróżnić kilka etapów i odnieść je do zdefiniowanych wcześniej zasad. Zasady 1–4 dotyczą ukrytych idei, planowanie i techniki uliczne to zasady 5 i 6, zmiana idei w działanie (zasady 7–8) oraz realizacja obejmująca zasady 9–11. *Placemaking* to proces zmian i można wyróżnić w nim następujące fazy [*How to Turn a Place... 2017*]:

- Zdefiniowanie przestrzeni mającej podlegać zmianom i identyfikacja interesariuszy, jest to pierwszy, niezmiernie istotny etap, inicjujący współpracę przedstawicieli społeczności z sektorów publicznego, prywatnego i obywatelskiego. Na tym etapie przydatne jest opracowanie mapy interesariuszy przestrzeni, która nie tylko pokaże głównych użytkowników miejsca, ale i ich wzajemne relacje, odpowie na pytanie kto jest zainteresowany zmianami i w jaki sposób chce i może w nich uczestniczyć, czy istnieją organizacje które mogłyby zapewnić długofalowe zarządzanie przestrzenią oraz jakimi zasobami (ludzkimi i finansowymi) dysponują interesariusze.

- Identyfikacja problemów w powiązaniu z oceną dotychczasowych rozwiązań w przestrzeni. Na tym etapie wykorzystuje się mapowanie behawioralne i techniki warsztatowe, które pozwalają wydobyć wiedzę interesariuszy nt. problemów i potrzeb miejsca oraz proponowanych rozwiązań.

- Opracowanie wizji miejsca (przez kluczowych interesariuszy). W tym ujęciu wizja to dokument, który zawiera: cele do realizacji, zdefiniowanie i opis wykorzystania przestrzeni ze wskazaniem jej użytkowników (w tym kluczowych), plan koncepcyjny i dobre praktyki z podobnych przestrzeni, krótko i długoterminowy plan działań.

- Projekty/eksperymenty krótkoterminowe – kluczem do stworzenia dobrej przestrzeni jest aktywność interesariuszy. Dobra przestrzeń powstaje bowiem nie tam, gdzie realizowane są duże projekty urbanistyczne, ale gdzie jest aktywność społeczna, stopniowo wpływająca na poprawę.

- Ciągła ocena i długofalowe działanie – tworzenie przyjaznych (znakomitych) miejsc jest procesem ciągle ewoluującym, dlatego ważne jest sprawdzanie i ocena zarówno zrealizowanych projektów, jak i przestrzeni (np. o różnych porach dnia, w różne dni tygodnia), tak żeby w razie potrzeby można było wrócić do etapu wizji i wprowadzić konieczne korekty, jeśli zmienili się użytkownicy przestrzeni i ich potrzeby.

## Zastosowanie metody *placemaking* w procesach rewitalizacji

*Placemaking* dobrze sprawdza się jako narzędzie rewitalizacji, ponieważ sukces (szczególnie w zakresie rewitalizacji dużych obszarów miejskich) jest uzależniony nie tylko od realizacji celów i projektów architektoniczno-urbanistycznych, ale i działań pobudzających rozwój społeczny i gospodarczy danego miejsca/przestrzeni. *Placemaking* w rewitalizacji oznacza tworzenie przestrzeni publicznej z wykorzystaniem projektowania partycypacyjnego oraz projektowanie przestrzeni, zmierzające do

zwiększenia aktywności społecznej w przestrzeni problemowej, istotne jest nie tylko planowanie przestrzenni, ale i jej animowanie [Czyż 2016].

Dla *placemakingu* i dla procesu rewitalizacji można wskazać kilka kluczowych cech wspólnych:

- współpraca sektorów publicznego, prywatnego i społecznego,
- stawianie na działania precyzyjne, pobudzanie obumarłej tkanki miasta tam, gdzie często zawodzą tradycyjne metody projektowania, szczególnie w dużej skali,
- odpowiadanie na zdiagnozowane, realne potrzeby lokalnych społeczności (użytkowników przestrzeni),
- podejście partycypacyjne, dające w równym stopniu korzyści gminie i inwestorom działającym na danym obszarze (nie tylko wizerunkowe związane z atrakcyjnością przestrzeni publicznej, ale i finansowe, łatwiej bowiem jest realizować projekt dzieląc się ciężarem finansowym).

Jednym z prekursorów *placemakingu* w procesach rewitalizacji w Polsce były nie samorządy, ale prywatne firmy, które zauważyły w niej potencjał wartości dodanej. Ważne więc było nie tylko partycypacyjne podejście do planowania funkcji przestrzeni, ale i inne korzyści związane z:

- wizerunkiem wykonawcy,
- stworzeniem miejsca atrakcyjnego dla różnych grup interesariuszy (mieszkańców, pracowników i odwiedzających),
- możliwościami zaadaptowania części odrestaurowanej przestrzeni do dodatkowej funkcjonalności – np. dla wydarzeń kulturalnych,
- nadaniem rewitalizowanemu obiektowi unikalnego charakteru,
- a także wzrostem wymiernej wartości inwestycyjnej obiektów [*Placemaking. Value...* 2017].

Najbardziej znane europejskie projekty rewitalizacyjne, w których wykorzystano metodę *placemaking* to: Duke of York Square w Londynie (rewitalizacja XIX-wiecznej szkoły dla sierot i przekształcenie jej w tereny handlowe, usługowe i kulturalne z cyklicznym, największym w Londynie targiem zdrowej żywności), Porta Nuova w Mediolanie (rewitalizacja terenów pokolejowych i przemysłowych, przekształcenie w nowoczesne centrum biznesowe), Israels Plads w Kopenhadze (zaadaptowanie terenów placu miejskiego i wprowadzenie nowych funkcji, przede wszystkim związanych z miejscem do rekreacji, spotkań i wypoczynku).

W Polsce tę metodę wykorzystuje się także coraz częściej w procesach rewitalizacji. Jednym z pierwszych zastosowań była krakowska Superścieżka, czyli projekt polegający na zagospodarowaniu przestrzeni pomiędzy rondami Mogiłskim i Grzegórzeckim. *Placemaking* dotyczył obszaru o powierzchni ponad 5 ha, wzdłuż al. Powstania Warszawskiego. Projekt był efektem współpracy: duńskiego biura Jana Gehla (konsultant przedsięwzięcia), Fundacji Aktywnych Obywateli im. Józefa Dietla i innych organizacji pozarządowych, firmy Skanska oraz władz samorządowych Krako-

wa. Podczas *placemakingu* w projektowaniu atrakcyjnej przestrzeni wzięło udział ponad 200 osób, przeprowadzono cykl warsztatów (odbyły się 4 warsztaty), na których mieszkańcy podzieleni na grupy projektowali przestrzeń według własnych potrzeb. W ten sposób powstało 70 pomysłów, które przedstawione zostały na wystawie i spośród nich mieszkańcy wybrali pomysł, który następnie został opracowany jako koncepcja architektoniczna i przedstawiony mieszkańcom w czasie pikniku rodzinnego.

Władze Krakowa doceniły zalety tej metody i stosują ją, także w innych projektach rewitalizacyjnych, m.in. w drugim etapie rewitalizacji Zabłocia czy parku w Prądniku Czerwonym [Hajok 2015].

Inne przykłady zastosowania metody *placemaking* do projektów rewitalizacji to: Gdańsk (rewitalizacja Parku Świętopelka), Warszawa (Archipelag Wysp na Woli – rewitalizacja placu przy ul. Krochmalnej polegająca na stworzeniu stref: pracy, wypoczynku i zabaw dla dzieci – konsultacje trwały blisko 2 lata), Gliwice (Projekt Nowe Gliwice, który zmienił tereny zlikwidowanej kopalni w nowoczesny kompleks biurowo-technologiczny).