

# Rozdział 14

## Nowy styl zarządzania przyszłością miast i rozwojem miejskim

### Wprowadzenie

Zamierzeniem autorów jest próba prezentacji nowego stylu zarządzania przyszłością i rozwojem miast. W nowym podejściu koncepcyjno-metodologicznym zawartym w opracowaniu nowy styl współtworzą trzy spójne składowe: zarządzanie kreatywne, strategiczne i partycypacyjne<sup>40</sup>. Pewne elementy nowego stylu można już zauważyć w studiach literaturowych. Prace naukowe i badawcze z zakresu miast kreatywnych i inteligentnych, regionalnego i miejskiego *foresightu* strategicznego oraz miejskiego i metropolitalnego *governance* pozwalają na identyfikowanie załączków nowego stylu zarządzania.

Współczesne procesy urbanizacyjne w warunkach polskich wyróżnia suburbanizacja i reurbanizacja oraz pogłębiający się chaos przestrzenny. Suburbanizacja połączona z reurbanizacją przestrzeni śródmiejskich wielkich miast znamionuje procesy metropolizacyjne, w wielu przypadkach fragmentaryczne i ułomne. Do tego dochodzi kryzys małych miast i urbanizacja obszarów wiejskich. W przypadku Górnego Śląska widoczna jest nowa urbanizacja na starym podłożu kulturowo- cywilizacyjnym. Oznacza to finalnie otwarcie myślenia na takie nowe koncepty miejskie, jak: miasto kreatywne i miasto inteligentne oraz wyznaczniki transformacji cywilizacyjnej definiujące zielony ład, cyfryzację gospodarki i kultury i konwergencję regionalną. Koncept miasta kreatywnego wskazuje na siłę inteligencji tkwiącej w pewnych profesjach i znaczenie działalności artystycznej dla tworzenia się nowej gospodarki miasta, a w konsekwencji nowej ścieżki rozwoju miejskiego. Miasto inteligentne (*smart city*) łączy w sobie kreatywność ludzi, innowacyjność technologiczną biznesu z technologizacją i cyfryzacją usług miejskich oraz zmianą społeczną w warunkach powszechnego dostępu do technologii ICT. Wymienione dwa główne koncepty miejskie zaczynają automatycznie kreślić nowy styl zarządzania przyszłością miasta i rozwojem miejskim.

---

<sup>40</sup> Rozumienie stylu zarządzania autorzy zacerpnęli z opracowania własnego dotyczącego stylów planowania regionalnego [Klasik, Kuźnik 2001].

Metodologia studiów foresightowych praktykowana w dziedzinie rozwoju technologicznego i sektorowego, metropolitalnego i przestrzennego tworzy narzędzia i procedury pozwalające diagnozować i programować strategicznie procesy urbanizacyjne i zmianę strategiczną w średniej i długoterminowej perspektywie czasowej. W takiej perspektywie czasowej można uchwycić przemiany tożsamościowe w kontekście ewolucyjnych i rewolucyjnych zmian w skali globalnej.

Zasadniczym przedmiotem badawczym podlega miejski *governance*. Z jednej strony napędzają go różnego rodzaju ruchy obywatelskie, które wzmocnione nowymi technologiami informacyjno-komunikacyjnymi potrafią skuteczniej uczestniczyć w procesach rządzenia i zarządzania miastem. Z drugiej strony kryzysy w sferze polityki lokalnej ułatwiają poszukiwanie nowych sposobów współrządzenia. Metropolitalny *governance*, który od początku swego istnienia zawiązywał struktury współrządzenia i współzarządzania w warunkach mało przejrzystych i niekompletnych struktur polityczno-administracyjnych, łatwo i z dużą skutecznością przyswaja sobie nowe metody i procedury miejskiego *governance*.

Pewne elementy nowego stylu zarządzania miejskiego ujawnia praktyka. Ostatnie lata wzmoczonych rozwiązań regulacyjnych znamionujących postępującą recentralizację państwa nie ułatwiają praktyce dojrzewania logiki i metodologii tego nowego stylu zarządzania przyszłością miast i rozwojem miejskim. Dotyczy to wszystkich wymienionych wcześniej składowych. Praktyka zarządzania rozwojem miast zasługuje na syntetyczny ogląd jej powszechnie docenianego dorobku. W opracowaniu sugerujemy wspólne zaangażowanie środowisk samorządowych i wielodyscyplinowych środowisk badawczych i projektowych na rzecz dokonania radykalnego zwrotu w metodologii zarządzania przyszłością i rozwojem miast.

## 1. Twórcze zarządzanie przyszłością miast przez wartości i wizje

Twórcze zarządzanie wykorzystuje metody kreatywnego myślenia, które umożliwiają odkrywanie i szukanie odpowiedzi na wyzwania przyszłości, ale też angażuje metody twórczego myślenia do rozwiązywania problemów i tworzenia wizji przyszłości [Proctor 1998: 1-21; Sloane 2003: 17-19]. Twórcze zarządzanie przyszłością miast występuje w triadzie z zarządzaniem tożsamością miasta i z zarządzaniem strategicznym rozwojem miejskim. Twórcze zarządzanie przyszłością miast skupia się na logice i metodologii posługiwania się wartościami kształtującymi przyszłość oraz kreowania i urzeczywistniania wizji przyszłości. Skrótno rzecz ujmując jest to zarządzanie przez wartości i przez wizje [Klasik *et al.* 2019: 16-18].

Przez wartości kształtujące przyszłość rozumiemy to, co jest cenne, co oczekiwane pomnaża trwały dorobek miast i stanowi ich bogactwo. Wartości symbolizują miasta i ich postrzeganie przez atrybuty miejsca i zachowania społeczności. Można powie-

dzień, że wartości stanowią aksjologiczne podglebie zarządzania przyszłością miast. Wartości profilują styl życia mieszkańców i budują jakość życia społeczności lokalnej. Są gwarancją trwałości miejskich składników jakości środowiska życia. [Błazy 2015: 52-110; Stachowicz-Stanuch 2007: 11-33].

Zarządzanie przez wartości oznacza umiejętność praktycznego posługiwania się nimi w całym procesie zarządzania [Blanchard, O'Connor 2015: 31-41]. Wartości kształtujące przyszłość miast łączymy z kapitałami:

- kapitałem ludzkim, społecznym i kulturowym,
- kapitałem kreatywnym, intelektualnym i przedsiębiorczym.

Wartości budują kapitały, motywują do ich pomnażania i akumulacji. Każdy rodzaj kapitału obecnego w miastach ma swoje podłoże aksjologiczne.

Kluczową rolę w procesie zarządzania przyszłością miasta przez wartości odgrywają władze publiczne wspomagane przez gremia menedżerskie i specjalistyczny personel. Włodarze miast wspierani przez menedżerów i kreatywnych profesjonalistów powinny posługiwać się logiką i metodologią zarządzania, w której jest miejsce na osadzenie myślenia o przyszłości i jej kreowania według wartości. Konieczne jest przy tym oddzielenie wartości od tego, co jest ich zaprzeczeniem, a także mając na uwadze to, że pewne wartości są zagrożone, a nawet zostały utracone.

Przyszłość miast widziana i kreowana przez pryzmat wartości wymaga zaangażowania twórczej wyobraźni i inwencji twórczej jako istotnego wyróżnika w kreatywnym zarządzaniu miastami i ich stawania się coraz bardziej miastami kreującymi się [Klasik 2018: 9-22]. Jest to szczególnie istotne w warunkach niepewności i intelektualnego chaosu [Młodinow 2019: 231-258]. Na władzach lokalnych spoczywa przede wszystkim obowiązek uruchomienia mechanizmu, poprzez który nastąpi dialogowanie wartości w różnych strukturach społecznych, ekonomicznych i politycznych. Jest to mechanizm dialogowo-deliberacyjny znamionujący lokalny *governance*. Za pomocą tego mieszkańcy oraz różni interesariusze miasta i użytkownicy przestrzeni miejskiej są w stanie uczestniczyć w procesie kreowania przyszłości miasta widzianej przez wartości. Przez posługiwanie się mechanizmem dialogowo-deliberacyjnym realne staje się wygenerowanie kodu aksjologicznego będącego fundamentem budowania partnerstw i współdziałania na scenie miejskiej i w powiązaniu miasta z otoczeniem.

Na władzach lokalnych spoczywa także obowiązek zorganizowania systemu komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, poprzez który działa mechanizm dialogowo-deliberacyjny. Komunikacja społeczna i informacyjna działająca sprawnie wewnątrz miasta i w jego relacjach z otoczeniem oraz mechanizm dialogowo-deliberacyjny to dwa podstawowe wyróżniki efektywnego *governance*. Przepływy informacji, dzielenie się wiedzą i jej pozyskiwanie z otoczenia oraz zapewnienie drożności kanałów komunikacyjnych i budowanie sieci współpracy stanowią niezbędne warunki do twórczego zarządzania przyszłością miast.

W procesie zarządzania przyszłością miasta przez wartości warto dokonywać oglądu wartości z punktu widzenia różnych grup zainteresowanych przyszłością miasta i jego prosperitą. Są wśród nich wcześniej wymienieni mieszkańcy działający jako zorganizowane społeczności obywatelskie, a także przybywający do miasta w celach osiedleńczych, wpływający na rynek nieruchomości, aktywność deweloperską i różne

formy zagospodarowania przestrzennego. Miastem zainteresowani są przyjezdni dojeżdżający do pracy i korzystający z jego oferty usługowej; edukacyjnej, zdrowotnej, kulturalnej i rozrywkowej. Miastem zainteresowani są odwiedzający przyciągani ofertą generowaną przez aktywności czasu wolnego, przez unikatowe dziedzictwo przyrodnicze i kulturowe oraz prestiżowe wydarzenia organizowane w ikonicznych obiektach i symbolicznych przestrzeniach. Kolejną grupę podmiotów zainteresowanych miastem stanowi miejscowy biznes różnej wielkości, tworzący lokalną tkankę gospodarczą i będący źródłem rozwoju endogenego. Z kolei firmy i inwestorzy zewnętrzni są zainteresowani atrakcyjnością biznesową i atrakcyjnością lokalizacyjną miast. Otwierają oni miasta na szerokie otoczenie, na międzynarodowe kontakty, wymianę i konkurencję. Dzięki tej grupie interesariuszy w przestrzeniach miejskich dokonuje się dyfuzja innowacji technologicznych i podnoszenie kultury organizacyjnej w procesach zarządczych.

Wielopodmiotowy ogląd wartości budujących przyszłość miast pozwala władzom publicznym na podejmowanie decyzji w dialogu i partnerstwie, na generowanie innowacyjnych projektów inwestycyjnych i angażowanie się w powstawanie przyszłościowych aktywności, aby w ten sposób przyczynić się do otwierania nowych perspektyw rozwojowych. Ich wyrazem może być dziedzinowy ruszt tkanki aktywności gospodarczych i kulturalnych oparty na nowych ideach znamionujących myślenie i działanie kreatywne.

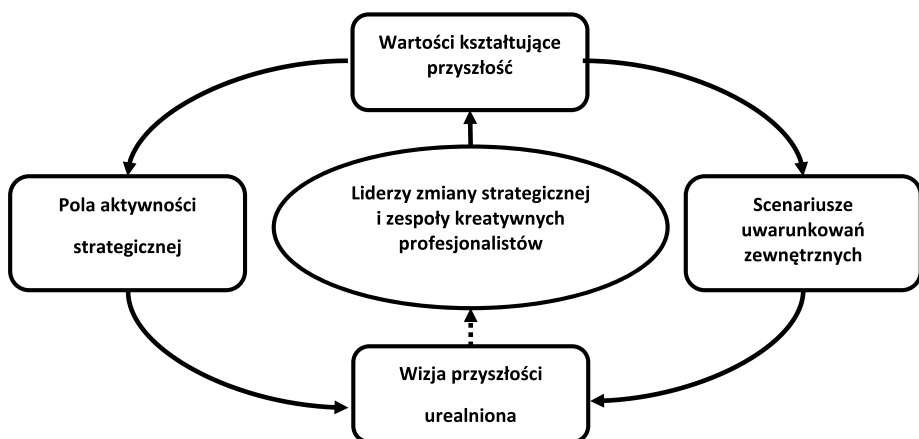
Integralną częścią składową twórczego zarządzania przyszłością miast, ogarniającego w sposób całościowy ich dynamikę i żywotność, jest zarządzanie przez wizje przyszłości [Blanchard *et al.* 2016: 37-44, Klasik 2001: 52-55]. Wizje przyszłości wyrażają sobą i łączą w sobie wyobrażenia i pragnienia wszystkich ważnych grup zainteresowanych przyszłością miasta i jego witalną ścieżką rozwojową [Dixon *et al.* 2018]. To inicjatywy strategiczne władz lokalnych i inicjalne projekty ważnych interesariuszy sceny miejskiej generują zarodkowe impulsy i siły napędowe kształtujące przyszłość miast. Wizja przyszłości miasta jest zwerbalizowaną i zobrazowaną koncepcją przyszłości kreowaną przez liderów przyszłości mających zdolność do wprowadzania zmiany strategicznej w przestrzeń miejską [Holsselbein *et al.* 1997: 107-108] oraz tworzoną przez zorganizowane grupy (zespoły) kreatywnych profesjonalistów dysponujących unikatowym potencjałem innowacyjnym [Klasik, Wrana 2021: 49-62]. Wizją przyszłości miasta są nośne procesy zmian i wizerunek z obrazami przyszłości stanowiące spójną całość. Wizje tworzone są w podejściu eksploracyjnym począwszy od nośnych procesów zmian do obrazów wizerunku przyszłości oraz w podejściu antycypacyjnym, od wizerunku przyszłości miasta do nośnych procesów zmian łączących przyszłość miasta z jego współczesnością.

Twórcze zarządzanie przyszłością miast przez wizje, posługujące się nośnymi procesami i wizerunkiem przyszłości przygotowuje każde z miast wyprzedzająco i zawnoszą na ewolucyjne i rewolucyjne zmiany zachodzące w otoczeniu. Ma to miejsce przez budowanie wielorakich scenariuszy uwarunkowań zewnętrznych w różnym stopniu sprzyjających lub przeszkadzających w urzeczywistnianiu wizji przyszłości [Godet, Durance 2011: 111-112, 124-130; van der Heijden 2000: 118-122]. Kreatywne zarządzanie przyszłością miasta przez wizję odbywa się więc w otwartości na otoczenie terytorialne, rynkowe i konkurencyjne. Badania czynników zewnętrznych i analiza

krzyżowych powiązań prowadzi do budowania scenariuszy uwarunkowań zewnętrznych, dających wyobrażenie o stopniu niepewności i skali ryzyka, w jakich dodatkowo toczy się proces twórczego zarządzania przyszłością miast. Twórcze zarządzanie powinno także operować punktami zwrotnymi i przełomami oraz zjawiskami szokowo-wstrząsowymi, aby w konfrontacji z nimi można było dochodzić i dotrzeć do urealnionej wizji przyszłości miasta.

Przedmiotem wizjonerskiego podejścia do zarządzania przyszłością miasta jest ustalanie i posługiwanie się polami aktywności strategicznych w procesie prowadzenia dialogu i partnerstwie różnych środowisk aktywnymi w danym mieście [Marchesnay 1994: 113-117]. Wieloaspektowy ogląd wartości budujących przyszłość terytorium pozwala władzom publicznym/lokalnym w dialogu i partnerstwie do tworzenia dziedzinowego rusztu przyszłego rozwoju. Wyznaczają go nowe, przyszłościowe aktywności gospodarcze, innowacyjne projekty inwestycyjne, procesy rozwojowe oparte na nowych ideach i pomysłach znamionujących myślenie kreatywne. Proces ustalania pól aktywności strategicznej, prowadzony w dialogu i partnerstwie różnych środowisk aktywnych w przestrzeni miejskiej gwarantuje, że wartości, o których była poprzednio mowa staną się integralną częścią zarządzania przyszłością miasta. Wartości, które przechodzą na poziom pól aktywności strategicznej zaświadcza o rodzeniu się stylu zarządzania przez wartości. Rozpoznanie wartości kształtujących przyszłość miasta i wpisanie ich w poszczególne pola aktywności strategicznej umożliwi przejście do następnych kroków zarządzania przyszłością miasta. Kierowanie się tym kodem w zarządzaniu przyszłością pozwala władzom lokalnym na generowanie pożądaných zmian i ich układanie w logiczne ciągi przyczynowo-skutkowe przy wykorzystaniu logiki współwystępowania i współzależności [Klasik 1993: 19-22]. Logiczne ciągi zmian wyrażone w formie nośnych procesów wypełniają wyznaczone pola aktywności strategicznej, a ich obrazowanie wypełnia wizerunek przyszłości miasta.

Ramy koncepcyjne twórczego zarządzania przyszłością miast przez wartości i wizje prezentuje ryc. 21.



Ryc. 21. Twórcze zarządzanie przyszłością przez wartości i wizje – ramy koncepcyjne

Źródło: opracowanie własne A. Klasik, F. Kuźnik, K. Wrana..

Praktykowanie w miastach twórczego zarządzania przyszłością przez wartości i wizje wzmacnia ich kulturę i tożsamość. Uruchamia proces wzmacniania identyfikacji z miastem zróżnicowanego grona aktywnych grup podmiotów. Umacnia pozycję miast w otoczeniu w procesie zbiorowego korzystania z wartości kształtujących przyszłość i zespołowego generowania wizji przyszłości. W procesie twórczego zarządzania wyłaniają się grupy liderek stojące za pożądanymi zmianami, zdolne do uczestnictwa w prowadzeniu zmiany strategicznej. Wśród grup profesjonalnych aktywnych na scenie miejskiej umacnia się pozycja grupy kreatywnych profesjonalistów o wysokim potencjalnie innowacyjnym. Zarówno wśród grup liderek, jak i w grupie kreatywnych profesjonalistów zaznacza się w trakcie twórczego kształtowania przyszłości miast ich dyspozycja do transdyscyplinarnego tworzenia nowych idei kreatywnych pomysłów i rozwijania innowacyjnych projektów. Wymienione grupy stanowią ważne filary korpusu intelektualnego zarządzania miastem przez projekty z wykorzystaniem mechanizmu dialogowo-deliberacyjnego i systemu komunikacji i współpracy w mieście oraz między miastem i otoczeniem.

## 2. Zarządzanie rozwojem miejskim – programowanie rozwiązań strategicznych

Zarządzanie rozwojem miejskim jest formą zarządzania publicznego. W zarządzaniu sprawami publicznymi ważną rolę odgrywają uwarunkowania polityczne. Polityczny nurt rządu i zarządzania miastem powinien być stale wzbogacany myśleniem i zarządzaniem strategicznym w rozumieniu miasta jako terytorium. Takie ogólne zarządzanie jest zarządzaniem miastem jako całością posiadającą swoje otoczenie. Logicznym rozwinięciem takiego podejścia do zarządzania stały się lokalne strategie rozwoju [Markowski 1999: 15-18, 197-204]. Stopniowo zaczął kształtować się nurt zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym i regionalnym [Klasik, Kuźnik 2001: 17; Biniecki, Szczupak 2004: 2].

Zarządzanie strategiczne rozwojem miejskim na podstawie priorytetów i celów strategicznych otwiera proces programowania rozwiązań strategicznych, w którym następuje ustalanie priorytetów w przekroju pól strategicznych i wyznaczanie celów strategicznych według obrazów wizerunku przyszłości miasta. Jest to pierwszy poziom programowania rozwiązań w procesie strategicznego zarządzania rozwojem miejskim. Priorytety i cele strategiczne są tymi składowymi logiki i metodologii zarządzania strategicznego rozwojem miejskim, które rozpoczynają złożony proces wyborów strategicznych i orientują rozwiązania strategiczne na to wszystko, co zostało wcześniej zapisane w wizji przyszłości i ustalone w scenariuszach uwarunkowań zewnętrznych [Klasik 2002: 13]. Dochodzenie do priorytetów i celów strategicznych miast trzeba widzieć jako kontynuację procesu twórczego zarządzania ich przyszłością opartego na kreacji nośnych procesów zmiany oraz obrazów wizerunku przyszłości w partnerstwie i dialogu różnych interesariuszy, środowisk samorządowych i organizacji obywatelskich.

Priorytety strategiczne jako pierwszorzędne rozstrzygnięcie strategii rozwoju miejskiego określają koncepcyjnie i argumentacyjnie to na co nastawia się miasto i czemu daje pierwszeństwo we współpracy z innymi samorządami gmin i innymi ważnymi interesariuszami aktywnymi na jego terytorium. Priorytety strategiczne mają charakter substancjalny. Łączymy je bezpośrednio z polami aktywności strategicznej. W poszczególnych polach aktywności strategicznej, rozumianych jako ważne, przyszłościowe dziedziny aktywności gospodarczej, społecznej, kulturalnej i ekologicznej niezbędne jest przesądzenie o tym na czym się skupić i czemu nadać szczególną rangę.

Cele strategiczne odpowiadają na pytanie, co chcemy, ile i gdzie osiągnąć w wyznaczonym przez siebie i dla siebie horyzoncie czasu. Cele strategiczne orientowane są na przyszłe rezultaty, które zamierza uzyskać miasto jako wspólnota wielopodmiotowych dążeń. Określają one coś więcej niż zamiar kierunkowych działań. Cele strategiczne są ujęte terytorialnie. Są to cele miasta traktowanego jako terytorium. Odniesienie celów do terytorium podkreśla podmiotowe widzenie przestrzeni miasta jako miejsca wspólnotowego bytowania. Akcentuje się w nim pożądane wartości materialne i niematerialne oraz przyszłościowy wizerunek miasta. Cele strategiczne łączymy tu bezpośrednio z obrazami przyszłości, których odbiciem jest całościowy, pożądany wizerunek przyszłości miasta.

Procedura ustalania priorytetów strategicznych i wyznaczenia celów strategicznych:

- ma charakter twórczy – jest to proces generowania priorytetów i celów strategicznych przez kompetentnych uczestników sesji warsztatowych przygotowanych przez ekspertów, wykorzystujących praktycznie metody twórczego myślenia;
- posługuje się mechanizmem dialogowym i deliberacyjnym obudowanym regułami komunikacji i współpracy uczestników warsztatów, którzy reprezentują sobą istotne dla rozwoju miejskiego środowiska zawodowe, samorządowe, biznesowe, społeczne i ekologiczne;
- prowadzi do ustaleń finalnych polegających bardziej na konsensusie opartym na wartościach niż kompromisie wstępnych, niespójnych propozycji.

Uczestnicy warsztatów strategicznych są wyposażeni w dziedzinowe raporty diagnostyczne, wcześniej przyjęte rozstrzygnięcia dotyczące wizji przyszłości i rozpoznania w zakresie uwarunkowań zewnętrznych zapisanych w scenariuszach ewolucji i punktów zwrotnych otoczenia. Wizja przyszłości i uwarunkowania zewnętrzne pozostają cały czas układem odniesienia dla priorytetów i celów strategicznych. Stają się także odniesieniem przy analizie strategicznej.

U podstaw urzeczywistniania wizji przyszłości miasta leży rozpoznanie i ocena czynników strategicznych. Jednorodne zbiory czynników tworzących atuty i deficyty określają ich profile. Miasto posiada zazwyczaj urozmaicony co do profilów zbiór atutów wyróżniających. Zadaniem analizy strategicznej jest takie atuty odkryć i zdefiniować. Miasto dotykają także rozliczne deficyty rozwojowe, które domagają się wypełnienia w perspektywie średnio- i długo-terminowej. Profilowanie i dwustronne zestawienie atutów wyróżniających i deficytów rozwojowych w przekroju pól aktywności strategicznej składa się na bilans strategiczny wewnętrznych możliwości i ograniczeń urzeczywistniania wizji przyszłości. Można na nim oprzeć myślenie i decydowanie o sposobach realizacji urealnionej wizji przyszłości.

Kompletność niezbędnej informacji strategicznej, którą należy użyć w myśleniu strategicznym o rozwoju miasta dopełniają wyprofilowane i zestawione czynniki zewnętrzne w postaci wyzwań przyszłości i przyszłościowych nisz w otoczeniu terytorialnym, rynkowym i konkurencyjnym. Rozpoznanie wyzwań przyszłości i zagospodarowanie przyszłościowych nisz w otoczeniu pozwala z jednej strony na możliwie pełne wykorzystanie atutów wyróżniających, a z drugiej strony, na wypełnienie deficytów rozwojowych w aspekcie pojawiających się nisz w otoczeniu umożliwiających lokowanie różnorodnych ofert miejskich. W logice angażowania czynników zewnętrznych, akcent przesunięty zostaje na wyzwania przyszłości, którym trzeba sprostać lub które warto podjąć oraz na przyszłościowe nisze w otoczeniu jako nowe miejsca, które trzeba odkryć, na nowo zdefiniować i zaadresować do docelowych grup odbiorców.

Proces twórczego generowania atutów i deficytów ma w swojej podstawie wizję przyszłości miasta osadzoną w układzie pól aktywności strategicznej. Natomiast generowanie wyzwań przyszłości i przyszłościowych nisz w otoczeniu jest podporządkowane wielorakim scenariuszom uwarunkowań zewnętrznych będących rezultatem krzyżowej analizy czynników społecznych, technologicznych, ekonomicznych, ekologicznych i politycznych. Analiza strategiczna oparta jest na następujących pytaniach warsztatowych:

- Jakie atuty posiadane przez miasto, ważne odrębnie dla każdego pola aktywności strategicznej, umożliwią urzeczywistnienie jego wizji przyszłości?
- Jakie deficyty występujące w przestrzeni miejskiej, wskazane odrębnie dla każdego pola aktywności strategicznej, wymagają wypełnienia, aby mogła realizować się wizja przyszłości miasta?
- Wobec jakich wyzwań przyszłości stoi miasto mające w perspektywie ewolucję otoczenia sformułowaną w scenariuszach uwarunkowań zewnętrznych?
- Jakie wyłaniają się przyszłościowe nisze w otoczeniu miasta (nowe miejsca lokowania jego oferty dedykowanej różnym grupom odbiorców), kierując się scenariuszami uwarunkowań zewnętrznych?

W zaproponowanej wersji fundamentalnej analizy strategicznej ADWN operuje się układem atutów i deficytów miasta oraz wyzwań i nisz w otoczeniu [Klasik, Wrana 2018: 20; Klasik, Wrana 2021:19; Klasik *et al.* 2014: 126-148]. Taki układ czynników strategicznych stanowi *novum* względem tradycyjnej analizy strategicznej typu SWOT/TOWS. Orientuje analizę strategiczną na to co szczególnie wyróżnia dane miasto – atuty skupiające uwagę na tym co unikatowe i oryginalne, na tym co tylko my posiadamy i deficyty rozwojowe zwracające uwagę na niedobory specyficzne dla danego miasta. Z kolei wyzwania przyszłości i przyszłościowe nisze w otoczeniu skupiają uwagę miejskiego *governance* na najbardziej wrażliwych strategicznych czynnikach w jego specyficznym otoczeniu. Na te czynniki niezbędne jest udzielanie przemyślanej odpowiedzi strategicznej<sup>41</sup>.

---

<sup>41</sup> Praktyczne wykorzystanie fundamentalnej analizy strategicznej miało miejsce m.in. przy tworzeniu *Strategii rozwoju miasta Katowice 2030* (2015) oraz *Strategii rozwoju powiatu bieruńsko-łódzkiego 2030+* (2021).

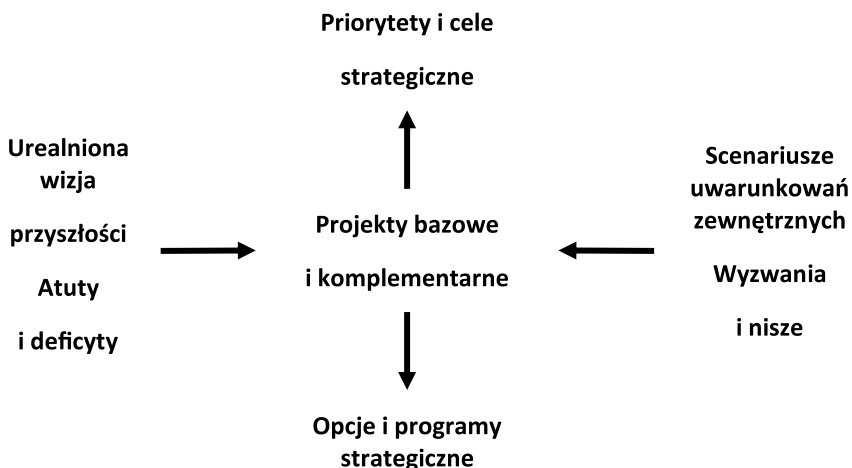


Zarządzanie rozwojem miast na podstawie opcji i programów strategicznych oznacza przejście na drugi, bardziej szczegółowy poziom programowania rozwiązań strategicznych [Godet, Durance 2011: 36-40]. Podstawą metodyczną wyznaczania opcji strategicznych i programu strategicznego są przygotowane przez ekspertów projektowe sesje warsztatowe skupiające przedstawicieli różnych środowisk miejskich i ważnych uczestników sceny miejskiej. Opcje strategiczne powstają na podstawie silnych kombinacji czynników ujętych w fundamentalnej analizie strategicznej. Chodzi o silne kombinacje atutów i wyzwań, atutów i nisz oraz o silne kombinacje deficytów i nisz i deficytów i wyzwań.

Możliwe są potencjalnie 4 opcje strategiczne, odpowiadające kombinacjom czynników strategicznych. W praktyce, można dokonać syntetycznego odczytania opcji strategicznych, stosownie do praktycznych wymogów procedury tworzenia strategii rozwoju danego miasta, zredukować przykładowo liczbę wyznaczanych opcji strategicznych. Doświadczenia praktyczne podpowiadają przede wszystkim takie równoważne i komplementarne opcje strategiczne, jak:

- opcja strategiczna 1. Zaangażowanie na rzecz sprostania wyzwaniom przyszłości,
- opcja strategiczna 2. Zaangażowanie na rzecz wypełniania deficytów rozwojowych.

Opcja pierwsza zaangażowania na rzecz sprostania wyzwaniom wykorzystuje wyróżnione atuty w przekroju pól aktywności strategicznej. Opcja druga zaangażowania na rzecz wypełniania deficytów rozwojowych wykorzystuje pojawiające się w otoczeniu nisze w przekroju pól aktywności strategicznej. Rozwinięciem wyznaczonych opcji strategicznych jest portfelowe podejście do porządkowania projektów strategicznych. Prowadzi to w prostej linii do konstruowania programu strategicznego.



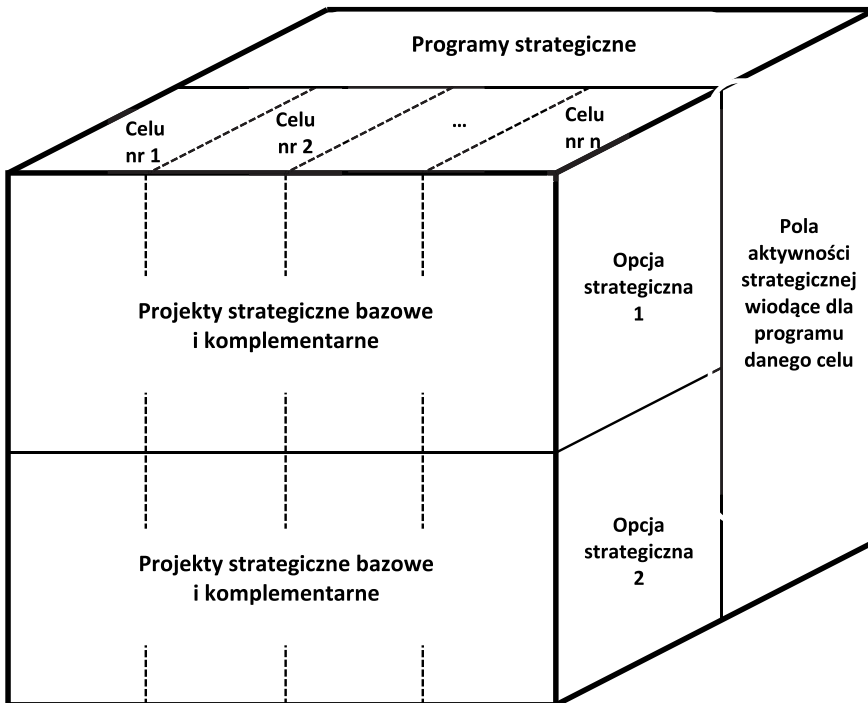
Ryc. 22. Zarządzanie strategiczne rozwojem miejskim

Źródło: opracowanie własne A. Klasik, F. Kuźnik, K. Wrana.

Rdzeniem rozwiązań strategicznych umożliwiającą zarządzanie strategiczne rozwojem miejskim, jest program strategiczny zawierający w sobie podprogramy ukierunkowane na cele strategii rozwoju [Klasik 2021: 10]. Każdy cel posiada swój program, zwany dalej programem celu. Programy celu są spójnymi pakietami projektów bazowych i projektów komplementarnych przyporządkowanych odpowiednio do każdego z wyróżnionych celów strategicznych miasta. Projektami bazowymi danego programu celu są każdorazowo projekty strategiczne przypisane do pola lub pól aktywności strategicznej. Każdy cel ma swoje kluczowe pole lub pola aktywności strategicznej. Projekty strategiczne związane z kluczowym polem aktywności strategicznej są kwalifikowane jako projekty bazowe. Natomiast projekty komplementarne to projekty strategiczne związane bezpośrednio z innymi polami aktywności strategicznej, ale towarzyszące projektom bazowym i warunkujące ich realizację.

Wyróżnione programy celowe, poprzez ich pakiety projektów strategicznych mają także przyporządkowanie do opcji strategicznych. Opcje strategiczne powstające jako wynik fundamentalnej analizy strategicznej automatycznie łączą się z projektami strategicznymi. Projekty strategiczne bazowe wchodzi do poszczególnych programów celu.

Program strategiczny, co pokazuje ryc. 23, jest dekomponowany na projekty, z podziałem na projekty bazowe kluczowych pól aktywności strategicznej i projekty komplementarne. Pakiety projektów strategicznych przyporządkowane zostają do po-



Ryc. 23. Struktura programu strategicznego rozwoju miejskiego

Źródło: opracowanie własne A. Klasik, F. Kuźnik, K. Wrana.

szczególnych celów strategicznych. Powstające w ten sposób programy celu zostają dalej rozwarstwione na opcje strategiczne. Każdy program celu ma tyle warstw opcyjnych ile, w wyniku fundamentalnej analizy strategicznej, wyróżniono opcji strategicznych.

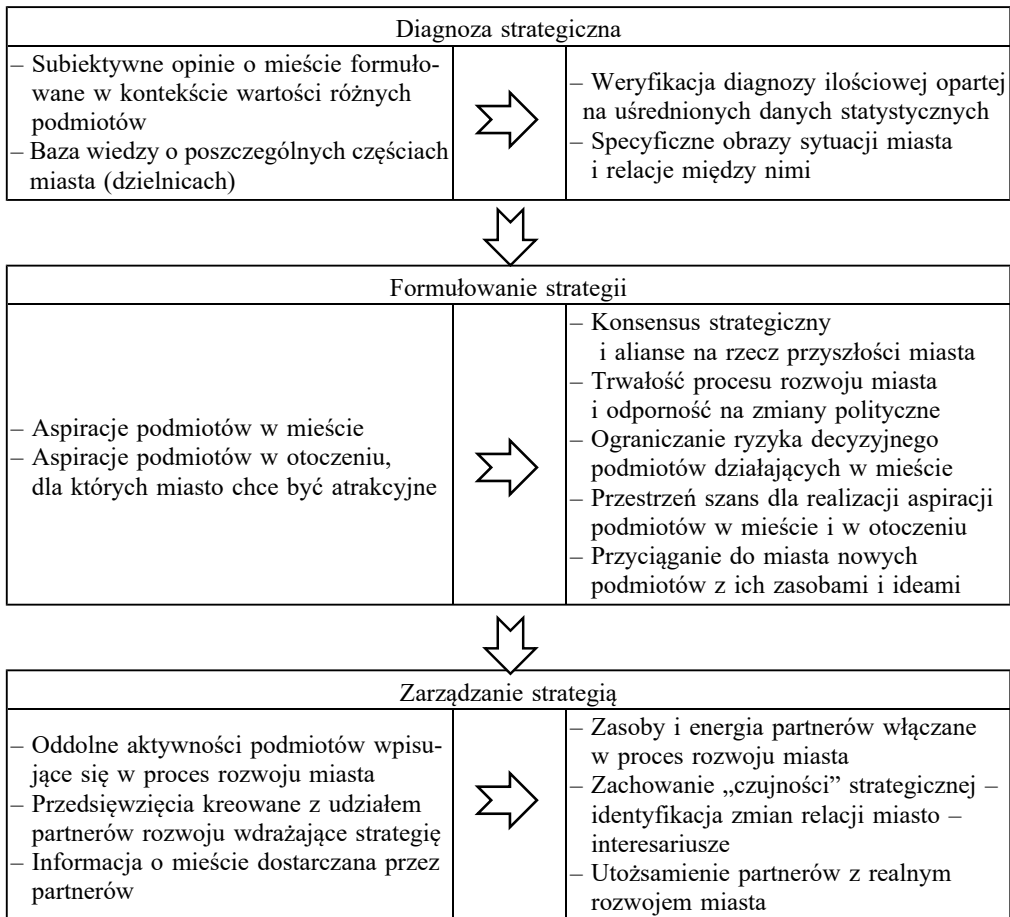
Programowanie rozwiązań strategicznych według przyjętej metodologii i procedury programowania ujawnia dwa poziomy zarządzania strategicznego rozwojem miejskim. Na pierwszym, ogólniejszym poziomie zarządzania strategicznego pojawia się zarządzanie przez priorytety i cele strategiczne. Na poziomie celów i priorytetów strategicznych dochodzi do pierwszych, istotnych rozwiązań strategicznych, których konsekwencje będą się pojawiać aż do fazy wdrożeniowej zarządzania. Priorytety i cele strategiczne tworzą orientacje strategiczne. Są one dodatkowo ugruntowane wynikami fundamentalnej analizy strategicznej i w dalszej kolejności opcjami strategicznymi. Orientacje strategiczne nakreślają rozwiązania kierunkowe.

Na drugim, uszczegółowionym poziomie zarządzania strategicznego pojawia się program strategiczny. Przy swojej złożonej strukturze, program strategiczny wyznacza i uruchamia pewne ścieżki rozwoju. W pierwszej kolejności ścieżki rozwoju zostają zamarkowane przez cztery opcje strategiczne wynikające wprost z fundamentalnej analizy strategicznej, jako wynik silnych kombinacji oddziaływań czynników strategicznych. Merytoryczna – ekspercka i polityczno-decyzyjna analiza potencjalnych ścieżek rozwoju prowadzi do wyznaczenia ścieżek zagregowanych i trajektorii rozwoju przyjętych w programie strategicznym jako końcowe rozwiązania strategiczne.

### 3. Partycypacyjne zarządzanie rozwojem miejskim

Treść, którą można wiązać z pojęciem rozwoju miasta będzie odmienna i wyjątkowa dla każdego konkretnego ośrodka. O tym jak rozwój miasta jest rozumiany, a przede wszystkim, w jaki sposób będzie realnie kształtowany decydować powinni interesariusze tego procesu, a w szczególności reprezentowane przez nich wartości. W strategiach rozwoju miast można wskazać kilka, wydawałoby się uniwersalnych celów rozwoju dotyczących np. jakości życia, rozwoju gospodarczego, czy też jakości środowiska przyrodniczego i przestrzeni. Partycypacyjne zarządzanie to droga do nadania tym ogólnym pojęciom specyficznego znaczenia oraz uzyskania unikatowego obrazu przyszłości adekwatnego do cech i potencjałów miasta, a przede wszystkim do systemu wartości podmiotów lokalnych reprezentujących różne punkty widzenia na sytuację i perspektywę miasta. Opisana wcześniej sekwencja opracowywania wizji, strategii, programów i przedsięwzięć rozwojowych tworzy pole dla wielowymiarowej partycypacji podmiotów w kształtowaniu rozwoju miejskiego. Lokalne partnerstwo sprzyja optymalizacji rezultatów składających się na rozwój lokalny, kreuje poczucie sprawczości i przekonanie o indywidualnym wkładzie w przyszłość miasta, dostarcza wymiernych rezultatów w sferach preferowanych przez interesariuszy, wzmacnia lokalny kapitał zaufania oraz kreuje transparentne zasady współpracy lokalnej [*Local Partnerships* 2020: 21].

Można stwierdzić, że w praktyce standardowym postępowaniem stało się wprowadzanie mieszkańców w proces formułowania strategii dostarczając im możliwości udziału w kreowaniu pomysłów na miasto, jak też w opiniowaniu i konsultowaniu treści strategii. Jest to wynikiem zarówno doświadczeń samorządów lokalnych, jak też wymagań prawnych określonych wobec treści strategii i trybu jej opracowania. Sporym wyzwaniem jest poszerzanie i urozmaicanie grupy lokalnych polityków, menedżerów, profesjonalistów i liderów uczestniczących w pracach nad strategią – nie tylko o liderów lokalnych, ale także podmioty indyferentne lub marginalizowane. Bez ich zaangażowania myślenie o mieście będzie niepełne, zdominowane przez poglądy najsilniejszych grup interesu, a przez to pozbawione elementarnej sprawiedliwości, która powinna być nieodzownym atrybutem samorządności. Jednym z warunków aktywizacji jest umożliwienie interesariuszom podejmowania aktywności strategicznych wykorzystujących lokalne zasoby [Jeffrey 2017: 7].



Ryc. 24. Partycypacja podmiotów lokalnych w procesie zarządzania strategicznym rozwojem miasta

Źródło: opracowanie własne A. Klasik, F. Kuźnik, K. Wrana.

Efektywna partycypacja musi być realizowana w ujęciu wielopoziomowym i procesowym. Zaangażowanie interesariuszy w procesy rozwoju powinno być widoczne i realne nie tylko w strategiach lokalnych; równie istotne jest zwiększanie wpływu podmiotów miejskich na kreowanie otoczenia regionalnego i krajowego tworzącego szersze uwarunkowania dla realizacji działań prorozwojowych. W szczególności istotne jest tworzenie ram prawnych wspierających funkcjonowanie samorządu terytorialnego, rozwój gospodarczy, aktywność obywatelską. W systemie scentralizowanym swoboda decyzji strategicznych jest zredukowana, a poziom kreatywności wyraźnie ograniczony. Ujęcie procesowe oznacza zaś, że współpraca z interesariuszami rozwoju miast musi być długofalowa i ciągła, powtarzalna, nacechowana dążeniem do doskonalenia i uczenia się, ale także transparentna w kontekście odpowiedzialności uczestników procesu partycypacyjnego<sup>42</sup>.

Praktyka miast województwa śląskiego wskazuje, że realne włączenie podmiotów w zarządzanie rozwojem miasta nie jest proste. Wśród barier towarzyszących strategicznej partycypacji na pierwszy plan wysuwa się odmienność perspektyw postrzegania miasta przez różne podmioty. Strategia rozwoju wiąże się z długą perspektywą działania. Tymczasem rozwiązania długofalowe mogą nie być atrakcyjne dla podmiotów miejskich, które w większości oczekują szybkich i namacalnych rezultatów podnoszących jakość życia. Podmioty miejskie cechują różne perspektywy postrzegania rzeczywistości: planowanie rozwoju miasta w długim horyzoncie kontrastuje ze średnim lub kontekstowym charakterem decyzji biznesowych oraz bieżącą perspektywą postrzegania miasta przez mieszkańców. Bezpośrednim skutkiem tych rozbieżności jest zróżnicowanie oczekiwań oraz kryteriów oceny efektów strategicznych, co znajduje swoje odzwierciedlenie w odmiennej strukturze celów poszczególnych grup interesu. Prowadzi to do trudności w komunikacji między podmiotami z różnych sektorów.

Różnice w poglądach na miasto i jego przyszłość wynikają z dysonansu kompetencyjnego, który związany jest z ograniczoną wiedzą i zainteresowaniem mieszkańców na temat rozwoju lokalnego, ale także z niekonkurencyjnymi kanałami komunikacji władzy lokalnej z mieszkańcami (przekaz „profesjonalny” jest mniej atrakcyjny od przekazu „sensacyjnego”, przykuwającego uwagę większej części odbiorców). Destrukcyjny wpływ na partycypację strategiczną może mieć przenoszenie na poziom lokalny krajowych sporów politycznych oraz krytycznego postrzegania klasy politycznej. Prowadzi to do erozji jednego z najważniejszych kapitałów lokalnych, jakim jest zaufanie. Kolejna bariera dla partycypacji wynika z charakteru procesu strategicznego, który wiąże się zawsze z niepewnością rezultatu końcowego. Co więcej, w wielu przypadkach niepewność ta jest uzasadniona niesatysfakcjonującymi rezultatami z wcześniejszych prac nad strategiami i innymi opracowaniami lokalnymi. Ogranicza to skłonność podmiotów lokalnych do zainwestowania własnego czasu w pełny proces strategiczny.

Wymienione bariery są dotkliwie nie tylko na etapie formułowania, ale także implementacji strategii; prowadzą bowiem do trudności we wspólnym zarządzaniu złożonymi przedsięwzięciami partnerskimi. Obiektywną barierą są z kolei ograniczenia

---

<sup>42</sup> Zagadnienia poruszane w podejściu do lokalnej partycypacji przez OECD [Peter, Xiao 2002: 79-113].

prawne utrudniające włączanie podmiotów prywatnych i społecznych do projektów publicznych<sup>43</sup>.

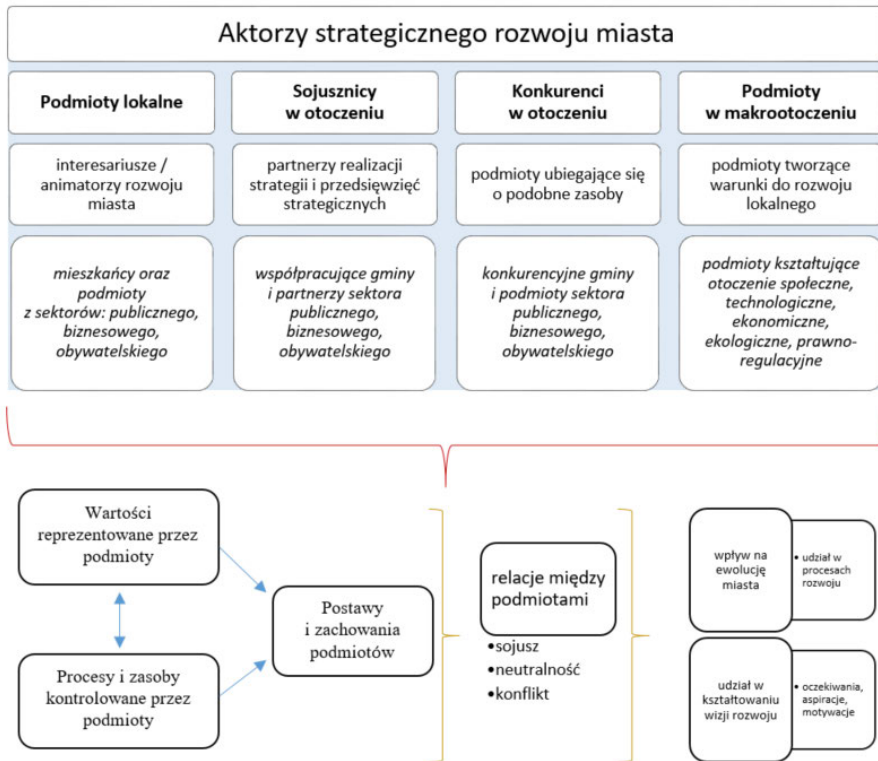
Powyższe bariery każą spojrzeć na partycypację nie jako na zbiór działań doraźnych i wycinkowych, ale raczej jak na powtarzalny proces, którego nieodłączną częścią powinno stawać się doskonalenie i uczenie oparte na doświadczeniach, wiedzy i pomysłowości różnorodnych podmiotów. Przedstawiony na ryc. 24 schemat procesu partycypacji otwierany jest przez przeprowadzenie partnerskiej diagnozy sytuacji i perspektyw miasta. Jej głównym celem jest wzbogacenie obrazu miasta o różne perspektywy reprezentowane przez podmioty wywodzące się z różnych sektorów. Jest to działanie zorientowane na odkrywanie specyfiki poszczególnych części miasta oraz identyfikowanie zróżnicowanych wartości charakterystycznych dla różnych grup społecznych, przedsiębiorców, środowisk społecznych, naukowych lub twórczych. Partnerskie opracowanie diagnozy miasta prowadzi także do wzajemnego poznania interesariuszy rozwoju lokalnego oraz zrozumienia zróżnicowanych opinii i motywacji.

Sformułowanie strategii, a w szczególności wypracowanie wizji, priorytetów, celów i kierunków działań powinno być podporządkowane odkrywaniu aspiracji podmiotów zainteresowanych przyszłością miasta. Oparcie strategii na takich kategoriach, jak potrzeby czy oczekiwania wydaje się niewystarczające, prowadzi bowiem do spotęgowania omówionych wcześniej barier. Strategia i proces jej formułowania nie może prowadzić do eskalowania roszczeniowości; wręcz przeciwnie, powinna być formułą stymulującą aktywność mieszkańców. Strategia nie może więc sprowadzać się do udzielenia odpowiedzi na pytanie co miasto daje swoim użytkownikom, ale raczej powinna kierować uwagę na synergię między rozwojem miasta a realizacją ambicji i zamierzeń poszczególnych podmiotów wiążących swoją przyszłość z miastem.

Spektrum podmiotów zaangażowanych w strategiczny rozwój miasta jest bardzo szerokie. Należy zwrócić uwagę nie tylko na rozpoznanie ich specyfiki, ale także na zidentyfikowanie zróżnicowanych relacji występujących pomiędzy aktorami rozwoju. W procesie formułowania strategii rozwoju miasta przede wszystkim uwaga jest poświęcana podmiotom zlokalizowanym w mieście. Angażowanie tych podmiotów w działania na rzecz opracowania diagnozy strategicznej, wypracowania wspólnej wizji przyszłości czy też określenia przedsięwzięć wdrożeniowych jest konieczne, a jednocześnie najbardziej prawdopodobne. Są to bowiem podmioty najsilniej utożsamiające się z miastem i w sposób naturalny wpisujące się ze swoimi działaniami w lokalny rozwój strategiczny. Co jednak równie ważne, w proces partycypacyjny włączać należy także podmioty zewnętrzne. O sile miasta świadczy jego zdolność do pozyskiwania zewnętrznych podmiotów i zasobów. Konieczne jest więc uwzględnienie aspiracji podmiotów w otoczeniu, które są ważne z punktu widzenia wzbogacania potencjałów i funkcji miasta. Jeżeli miasta są węzłami rozwoju i biegunami postępu cywilizacyjnego, to rezultatem wdrażania strategii powinno być zwiększenie siły miast w zakresie

---

<sup>43</sup> Na podstawie wyników warsztatów zrealizowanych przez Śląski Związek Gmin i Powiatów z przedstawicielami samorządów lokalnych województwa śląskiego 13.10.2020, 01.12.2020, 22.12.2020.



Ryc. 25. Zaangażowanie podmiotów w partnerski proces formułowania strategii

Źródło: opracowanie własne A. Klasik, F. Kuźnik, K. Wrana.

przyciągania podmiotów posiadających i rozwijających kapitały kluczowe dla rozwoju społeczno-ekonomicznego.

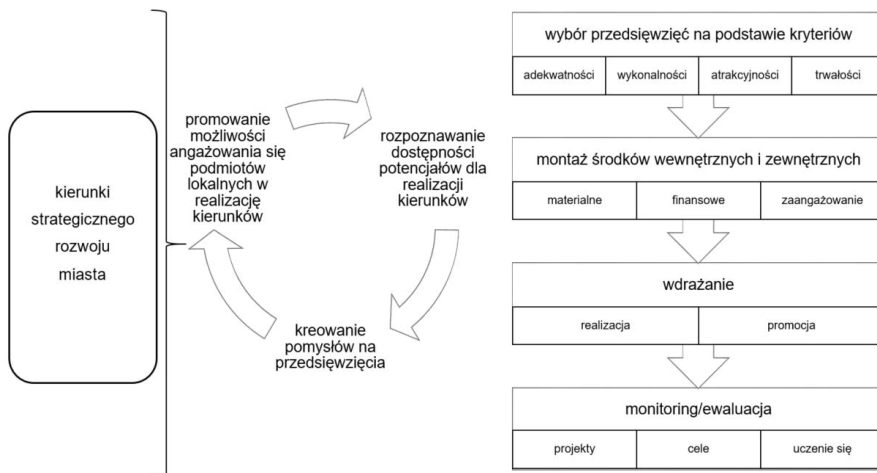
Partycypacja na etapie formułowania strategii wiedzie do wypracowania podzielną przyszłości miasta i stworzenia podstaw do współpracy różnych podmiotów w ramach strategii. Realna partycypacja prowadzi do zapewnienia ciągłości rozwoju lokalnego w oderwaniu od koniunktur politycznych. Strategia jest legitymizowana nie przez decyzję wąskiego kręgu polityków lokalnych, lecz przez szeroki konsensus partnerów uczestniczących w kreowaniu wizji rozwoju. Warto też zauważyć, że dzięki partycypacji pokonywana jest bariera niewystarczającego utożsamiania podmiotów lokalnych z miastem i jego rozwojem. Uczestnicy procesu strategicznego przestają odgrywać rolę statystów chętniej włączając się w realne działania wdrożeniowe. Czytelna – dzięki uczestnictwu partnerów na każdym etapie prac diagnostycznych i koncepcyjnych – strategia jest ważnym narzędziem komunikacji oraz czynnikiem ograniczającym ryzyko podejmowania indywidualnych decyzji.

Funkcje komunikacyjne oraz utożsamienie podmiotów z miastem stanowią fundament partycypacji na etapie wdrażania i monitorowania strategii. Kluczowym wyzwaniem jest utrzymanie ciągłości między etapami diagnozy i formułowania strategii a etapem implementacji. Przedsięwzięcia na rzecz wdrażania strategii powinny anga-

zować partnerów oraz aktywizować ich potencjały i energię. W tej fazie partycypacja może, a nawet powinna zmierzać w kierunku tworzenia trwałych struktur i rozwiązań – sojuszy, międzysektorowych klastrów, sieci [O'Donnell 2012: 25]. Niezwykle istotna jest także kontynuacja współpracy z partnerami w zakresie stałego monitorowania sytuacji i zmian zachodzących w mieście. W praktyce, w strategiach miejskich części odnoszące się do monitoringu są ograniczone i opierają się na zbiorze danych statystycznych pochodzących najczęściej z zasobów statystyki publicznej. Wskazane jest utrzymanie modelu monitoringu wykorzystującego opisane wcześniej założenia do partnerskiej diagnozy. To użytkownicy miasta powinni być przede wszystkim źródłem wiedzy o przemianach zachodzących w mieście oraz efektach wdrażania strategii.

Wyznaczone przez uregulowania prawne (*Ustawa o samorządzie gminnym z 8 marca 1990 r.* oraz *Ustawa o zasadach prowadzenia polityki rozwoju z 15 lipca 2020 r.*) sposób formułowania i zakres treściowy strategii wzmacnia znaczenie wykorzystywania podejścia partycypacyjnego. W kontekście przywołanych ustaw część dotycząca bezpośredniego wdrożenia strategii skupia się na kierunkach działań. Nie określa się więc w strategii konkretnych projektów albo działań implementacyjnych. Pozostawia to pole dla włączania różnych podmiotów w proces wdrożeniowy. W kolejnych okresach wdrażania strategii uruchamiana może być procedura partnerskiego kreowania projektów, w tym takich, które sprzyjać będą integracji i współpracy podmiotów lokalnych.

Inną istotną konsekwencją prawnych uwarunkowań tworzenia strategii rozwoju lokalnego jest możliwość wyznaczania tzw. lokalnych obszarów strategicznej interwencji (OSI). Omówione wcześniej działania na rzecz partnerskiego opracowania diagnozy strategicznej uwzględniającej specyfikę różnych obszarów (dzielnicy) miasta wspierają wypracowanie przedsięwzięć dedykowanych tym obszarom oraz aktywizujących podmioty, które z tymi obszarami są związane. Operowanie OSI pozwala na wzmocnienie wspólnot lokalnych związanych z częściami miasta, które cechują się pewną specyfiką czy autonomią. Treści strategii kierowane bezpośrednio do mieszkańców tych obsza-



Ryc. 26. Partnerstwo w procesie wdrażania strategii

Źródło: opracowanie własne A. Klasik, F. Kuźnik, K. Wrana.



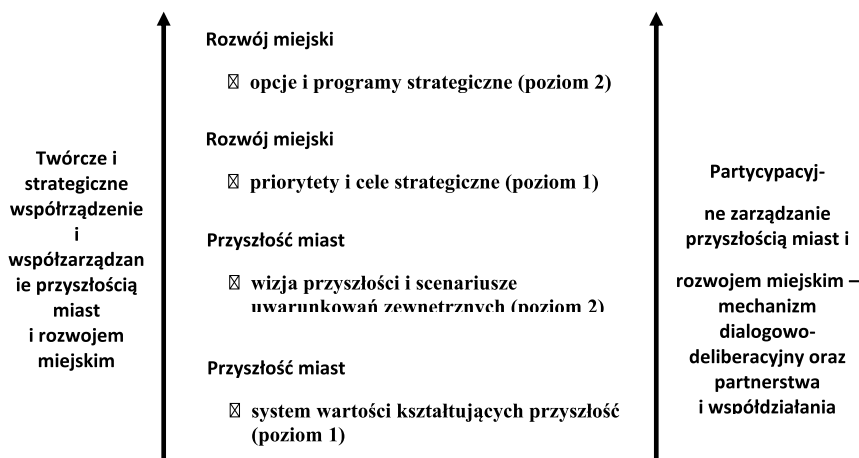
rów w silniejszym stopniu wspierają partycypację niż ogólne zapisy odnoszące się do miasta jako całości.

Kompleksowa partycypacja jest drogą do utożsamienia mieszkańców z miastem, stworzenia przestrzeni aktywności w polach rozwoju lokalnego najistotniejszych dla podmiotów w mieście i w otoczeniu, pomnażania materialnych i niematerialnych potencjałów wykorzystywanych na rzecz kreowania przyszłości; jest to także niezbędny warunek do wzmocnienia realnej samorządności opierającej się na udziale mieszkańców w procesach decyzyjnych – zarówno w kontekście kreowania pomysłów, jak też angażowania w przedsięwzięcia wdrożeniowe.

## Zakończenie

Poszukiwanie nowego stylu zarządzania przyszłością miast i rozwojem miejskim okazało się przedsięwzięciem wymagającym przekrojowych studiów literaturowych oraz podjęcia próby syntezy doświadczeń badawczych i eksperckich autorów opracowania. W efekcie w formie skrótovej, dostosowanej do formatu interdyscyplinarnej monografii, dokonana się swoista preparacja w miarę spójnego podejścia koncepcyjno-metodologicznego znajdująca oparcie w wykonanych pod kierunkiem autorów dokumentów strategicznych użytecznych dla ujęcia nowego stylu zarządzania przyszłością i rozwojem na poziomie lokalnym.

Nowy styl zarządzania przyszłością i rozwojem miast daje się ująć w formie powiązanych ze sobą trzech modułów, tworzących model odpowiadający temu nowemu stylowi (ryc. 27).



Ryc. 27. Przyszłość miast i rozwój miejski. Miejski *governance* i zarządzanie

Źródło: opracowanie własne A. Klasik, F. Kuźnik, K. Wrana.

Zawartość tego modelu otwiera miejski *governance* ujęty jako współzrządzenie i współzarządzanie, w ramach którego, niejako na starcie, władze miejskie wspierane są sztabem menedżerskim i zespołami profesjonalnymi przygotowanymi do sprawnego wykorzystania reguł i narzędzi twórczego i strategicznego myślenia. W ten sposób, w procesie rządzenia i zarządzania miastem otwarta zostaje perspektywa średnio- i długoterminowa. Jest to perspektywa operująca dwoma typami ról koniecznych do podjęcia przez władze miejskie, a mianowicie, rolą liderów przyszłości oraz rolą strategów rozwoju. Efektywne i skuteczne wypełnianie wymienionych ról z użyciem podejść i procedur prowadzi do realnych rozstrzygnięć przyjmujących postać wartości i wizji, priorytetów i celów, opcji i programów. Wymienione rozstrzygnięcia stają się emanacją nowego stylu zarządzania przyszłością i rozwojem miast. Od ich jakości zależy to, co jesteśmy skłonni nazywać atrakcyjnością i konkurencyjnością oraz prestiżem i renomą miast.

Uzyskiwanie powodzenia na gruncie twórczego strategicznego zarządzania przyszłością i rozwojem miast – dla utrzymywania trwałości adekwatnych ścieżek rozwojowych, z zachowaniem pozycji w otoczeniu i równowagi wobec otoczenia – służą mechanizmy zarządzania przyszłością i rozwojem. Jest to głównie mechanizm dialogowo-deliberacyjny odpowiedni dla ucierania się poglądów, punktów widzenia i interesów różnych uczestników sceny miejskiej, jej interesariuszy i decydentów wewnętrznych i zewnętrznych. Drugim fundamentalnym mechanizmem jest partycypacja partnerska i współdziałanie różnych ośrodków liderekich, środowisk profesjonalnych i zorganizowanych społeczności. To ten mechanizm przesądza o tym, co wszystkim podmiotom sceny miejskiej jest dane osiągnąć i dokąd dotrzeć, traktując miasto jako dobro wspólne i dzieło *in statu nascendi*, mające szanse trwać w perspektywie dziejowej.