

## SPOTKANIE INFORMACYJNE DLA PRACOWNIKÓW URZĘDU M.ST. WARSZAWY

### SPRAWOZDANIE

29 listopada 2016 r., godz. 13:30-16:00  
Pałac Ślubów

Zebranych gości powitała Pani dr Paulina Nowicka – kierownik Zespołu Redakcyjnego ds. aktualizacji strategii. Pani Paulina Nowicka, słowem wstępu, zaprezentowała nowe podejście do tworzenia strategii rozwoju miasta, zgodnie z którym istotnym elementem dokumentu ma być system zarządzania rozwojem. Takie podejście pozwoli na rzeczywistą realizację założeń dokumentu. Następnie omówiła poszczególne elementy strategii oraz etapy jej powstawania – podkreśliła przy tym, że tworzenie takiego dokumentu to dokonywanie pewnych wyborów, opartych na świadomości dostępnych w mieście zasobów.

Pani Paulina Nowicka podkreśliła również, jak istotne jest włączenie w proces aktualizacji strategii rozwoju szerokiej grupy interesariuszy – zarówno w ramach zespołu zajmującego się tworzeniem dokumentu, jak i przedstawicieli społeczności lokalnej. Następnie omówiła układ celów strategicznych i operacyjnych, zaprosiła do dyskusji na spotkaniu oraz do zgłaszania ewentualnych dodatkowych uwag drogą mailową. Po prezentacji odbyła się dyskusja.

#### Przebieg dyskusji:

1. **Pani Jolanta Krzywiec, Biuro Gospodarki Odpadami Komunalnymi**, poprosiła o wskazanie, w którym miejscu wśród celów, znajdują się zapisy dotyczące gospodarki odpadami komunalnymi w mieście. Jej zdaniem brakuje wyraźnego odniesienia do tego obszaru zarządzania miastem w przedstawionym dokumencie. Ciężko bowiem bez konkretnych odniesień w celach ocenić, czy działania podejmowane przez BGOK są zgodne z założeniami strategii.
2. **Pani Paulina Nowicka** podkreśliła, że strategia jest nastawiona na wskazywanie określonej zmiany. Gospodarka odpadami jest jednym z zadań miasta i wymagałaby konkretnego zapisu w strategii tylko wówczas, jeśli w tym obszarze planowane byłyby jakieś gruntowne zmiany. Zaznaczyła równocześnie, że w ramach celu operacyjnego *Czyste środowisko przyrodnicze* przewidziane są działania w kierunku oszczędnego i racjonalnego korzystania z zasobów i gospodarowania nimi. Pani Paulina Nowicka zaznaczyła również, że w celu zachowania spójności nowo tworzonego dokumentu z założeniami strategii, planowane jest wprowadzenie procedury, według której uruchomienie prac nad dokumentami będzie wymagało uzyskania zgody Komitetu Sterującego. Zaplanowano także wyznaczenie opiekunów, którzy będą czuwać nad zgodnością prac nad nowymi dokumentami z zapisami strategii rozwoju miasta.
3. **Pani Monika Kordek, Biuro Architektury i Planowania Przestrzennego**, zwróciła uwagę na dużą ogólność zapisów celów, które w obecnej formie mogłyby być przyjęte przez dowolne miasto w Polsce. Pani Monika Kordek poddała pod wątpliwość, czy układ celów nie jest zbyt ogólny ze względu na swoisty charakter metropolii.



Jej zdaniem zapis o braku konkretnych projektów w ramach strategii jest unikiem przed szerszą debatą na temat inwestycji planowanych w Warszawie. Brakuje w strategii odniesienia do projektów flagowych/projektów ramowych spinających ten dokument. Pani Monika Kordek zapytała również, co wynika z przeprowadzonej diagnozy i czy zidentyfikowane w jej ramach problemy znajdują odzwierciedlenie w zaprezentowanym układzie celów. Padło również pytanie, w jaki sposób zaprezentowany układ celów odnosi się do najnowszych trendów rozwoju miast – rozwoju technologii czy trendów demograficznych i ekonomicznych.

4. **Pani dr Paulina Nowicka** zwróciła uwagę na to, że podczas dotychczasowych spotkań często pojawiały się pytania o odniesienie strategii do specyfiki Warszawy. Trudno jednak konkretnie określić, co tak naprawdę decyduje o specyfice miasta. Zaznaczyła, że między innymi w diagnozie, przeprowadzone zostało porównanie Warszawy do innych miast europejskich. Pani Paulina Nowicka wróciła uwagę, iż w diagnozie zostały wyznaczone potencjały i wyzwania rozwojowe (w tym wspomniane wyzwania demograficzne) Warszawy i były one brane pod uwagę podczas prac nad celami. Nawiązała do wątku wyzwań demograficznych, zwracając uwagę, iż strategia kładzie duży nacisk na dostosowanie warunków życia w mieście do potrzeb różnych grup wiekowych mieszkańców. W kontekście podkreślenia specyfiki Warszawy Pani Paulina Nowicka zwróciła uwagę, iż w strategii jest mowa o rozwijaniu tożsamości Warszawy, podkreślane jest znaczenie Wisły i dziedzictwa przyrodniczego miasta.
5. **Pan Cezary Gomza, Biuro Kontroli**, zwrócił uwagę, że z materiałów powstałych jeszcze po roku 1989 wynika, że Warszawa jest położona specyficznej części Europy, na styku nie tylko dróg międzynarodowych, ale także różnych kultur. W związku z tym, w tamtym okresie, przy planowaniu rozwoju miasta brano pod uwagę jego funkcje w szerszej, kontynentalnej skali. Przychylił się do opinii, że zapisy celów w obecnej formie są bardzo ogólne, a Warszawa powinna pełnić funkcje ponadnarodowe. Pozostaje do oceny, czy miałyby być bardziej miastem kulturowym, technologicznym, biznesowym czy może miejscem inwestycji.
6. **Pani dr Paulina Nowicka** stwierdziła, że Warszawa nie ma swojej sprecyzowanej specyfiki. Jeżeli Warszawa ma być łącznikiem między wschodem a zachodem [Europy], o czym mówiono już w latach 80.-90., to dlaczego my jeszcze tego nie osiągnęliśmy, skoro mieliśmy taki potencjał? Strategia nie ma być zbiorem pięknych dążeń, których potem nie zrealizujemy. Patrzymy na strategię ambitnie, ale i racjonalnie. Strategia jest planem, który musimy zrealizować w bardzo krótkim okresie czasu. Zdaniem Pani Pauliny Nowickiej to jest właśnie zmiana w sposobie myślenia na temat strategii – to nie może być manifest, który nigdy nie będzie zrealizowany. Na komentarz, iż strategia nie mierzy wysoko, odpowiedziała, że zmiana postaw mieszkańców w ciągu 13 – 14 lat jest przykładem dużego wyzwania, któremu chcemy sprostać. Nie warto się oszukiwać, że jeśli coś znajdzie się tylko i wyłącznie na papierze, to nagle to się stanie. Konkretnym wyznacznikiem naszych dążeń będzie system wskaźników przypisanych do strategii, które będą wyznaczały, jaki docelowy stan środowiska przyrodniczego czy poziom aktywności mieszkańców chcemy osiągnąć w 2030 roku – to będzie odzwierciedleniem naszych ambicji. Zdaniem Pani Pauliny Nowickiej nie należy zakładać w strategii, że nagle staniemy się miastem globalnym.
7. **Pan Cezary Gomza, Biuro Kontroli**, stwierdził, że przy takim założeniu nigdy nie będziemy miastem globalnym. Nawiązał do innych państw europejskich zaznaczając, że Warszawa nie wyróżnia się niczym na ich tle. Jego zdaniem czas najwyższy, aby wśród dążeń rozwojowych Warszawy postawić za priorytet określenie jakiejś specyfiki Warszawy na tle innych miast.

8. **Pani dr Paulina Nowicka** zwróciła uwagę, że podkreślanie roli Warszawy na tle innych miast jest przedmiotem działań marketingowych. Zachęciła uczestników spotkania do oddzielenia działań i narracji marketingowej dotyczącej miasta od strategii, która służy do zarządzania miastem. Strategia nie służy przesądzeniu o tym jakie mamy specjalizacje w mieście. Siłą Warszawy i jej wyróżnikiem jest to, że jest różnorodna, że nie ma określonej specjalizacji i w jej ramach mieszają się różne funkcje. Na pytanie Pani Moniki Kordek, czy oznacza to, że mamy się bać stawiać sobie ambitne cele, odpowiedziała, że cele muszą być ambitne i realne. Wypracowane cele były przedmiotem długiej i szerokiej dyskusji. Jeśli zostaną zrealizowane, to będziemy pierwszym miastem, któremu uda się zrealizować strategię rozwoju. Należy patrzeć na strategię jako dokument definiujący politykę miasta a nie jako folder promocyjny. W kontekście diagnozy Pani Paulina Nowicka wspomniała, że w jej ramach zostały przeprowadzone analizy na danych na poziomie miasta lub dzielnic. Diagnoza została przeprowadzona w szeregach czasowych w porównaniu do benchmarków krajowych i zagranicznych. Następnie została przekazana Grupom Roboczym. Opracowanie będzie jeszcze uaktualniane o te zapisy, które wymagają pogłębienia z punktu widzenia uzasadnienia wybranych celów. Docelowo w strategii, pod każdym celem będzie uzasadnienie diagnostyczne.
9. **Pani Monika Rybczyńska-Ejchorszt, Biuro Drogownictwa i Komunikacji**, zadała pytanie o los dotychczas opracowanych strategii branżowych. Z zapowiedzi dotyczących dostosowania obowiązujących dokumentów do zapisów strategii wynika, że należałoby stworzyć wiele z nich na nowo.
10. **Pani dr Paulina Nowicka** sprostowała, że na tym etapie prac nie chcemy gruntownie zmieniać wszystkich dotychczas opracowanych dokumentów. Przewidziany jest pewien okres przejściowy na tego typu zmiany. Zaznaczyła, iż najłatwiej jest zacząć od dokumentów, które dopiero powstaną – tu Pani Paulina Nowicka zachęcała, aby włączać się i pozostawać na bieżąco z pracami prowadzonymi w ramach strategii tak, aby powstające opracowania były zgodne z wypracowywanymi standardami. Jeżeli zaś chodzi o już istniejące dokumenty, będą one stopniowo aktualizowane względem założeń strategii. Problemem aktualnie obowiązujących dokumentów jest często to, że nie mają one wypracowanego systemu wskaźników realizacji a także określonych zasobów finansowych na realizację ich założeń. Pewnym rozwiązaniem będzie uchwalanie dokumentów programowych samym zarządzeniem, co pozwoli na większą elastyczność.
11. **Pani Monika Kordek, Biuro Architektury i Planowania Przestrzennego** – zwróciła uwagę, że jeżeli w ramach strategii nie przewiduje się projektów flagowych, a dokumenty programowe będą uchwalane zarządzeniem, to odbierzemy mieszkańcom i innym interesariuszom możliwość wpływania na ich treść.
12. **Pani dr Paulina Nowicka** zwróciła uwagę, że wydźwięk komunikacyjny strategii jest taki, że chcemy ją jak najbardziej uspołeczniać i tworzyć ją razem z mieszkańcami. Zarządzenie prezydenta zaś głosi, że programy tworzone w mieście mają być tworzone w trybie konsultacji społecznych. My zaś jako konsultacje społeczne nie rozumiemy przedstawianie gotowego dokumentu mieszkańcom a raczej konsultowanie z nimi założeń dokumentów i projektów na różnych etapach. Pani Paulina Nowicka zwróciła uwagę, że takie podejście wymaga oczywiście pewnej dyscypliny i sił, bo proces tworzenia dokumentu jest wówczas wydłużony.

13. **Pan Krzysztof Skolimowski, Zastępca Burmistrza Dzielnicy Mokotów** – stwierdził, że podoba mu się nowe podejście do myślenia o Warszawie nie jako miejscu, ale jako jego mieszkańcach. Zwrócił uwagę, że wielokrotnie, kiedy [w ramach urzędu dzielnicy] proponowano jakieś nowe przedsięwzięcie, to mieszkańcy pytali się, czy planowane projekty są faktycznie przewidziane dla nich. Zwrócił uwagę, że w niektórych dzielnicach, w szczególności w Śródmieściu, obserwuje się napływ osób z zewnątrz (szczególnie w określonych porach dnia). Zdaniem Pana Krzysztofa Skolimowskiego część problemów w mieście bierze się stąd, że miasto nastawione jest często na przyjezdnych, nie zaś na mieszkańców Warszawy. W przypadku miasta o randze stolicy takie przepływy ludzi są naturalne, natomiast jeżeli przyjmujemy filozofię, że miasto kształtują jego mieszkańcy, to w większym stopniu odpowiemy na ich rzeczywiste potrzeby. Strategia wydaje się więc włączać mieszkańców w kształtowanie Warszawy. Obserwuje się w mieście pewne grupy, które sprzeciwiają się podporządkowaniu rozwoju miasta względem potrzeb osób nie będących stałymi mieszkańcami miasta. Filozofia patrzenia na Warszawę przez pryzmat mieszkańców jest o tyle ważna, że na dobrą sprawę o wszystkim decydują ludzie. Zdaniem Pana Krzysztofa Skolimowskiego przedstawione cele są spójne, a zagadnienia, które zostały poruszone w dotychczasowej dyskusji, znajdują się też w innych dokumentach. Łatwiej wówczas będzie dyskutować o kluczowych inwestycjach, w każdej dzielnicy bowiem przez inny pryzmat patrzy się na to, co jest priorytetem w skali miasta. Wypracowanie jednej spójnej listy kluczowych projektów może być bardzo trudne – jeśli chcielibyśmy wyróżnić trzy najważniejsze inwestycje dla Warszawy i poddać je dyskusji, wywołałoby to spory w zależności od tego, kto gdzie mieszka.
14. **Pani dr Paulina Nowicka** dodała, że w ramach programów będzie mocno zaakcentowana terytorializacja polityki. Oczekiwania są takie, aby diagnozy dla poszczególnych programów były przygotowywane co najmniej z uwzględnieniem podziału na dzielnice, aby planowane inwestycje odpowiadały na potrzeby poszczególnych części miasta.
15. **Pan Janusz Kostynowicz, Centrum Komunikacji Społecznej**, nawiązał do strategii z 2005 roku, która to po zmianie kadencji na około 2 lata stała się dokumentem martwym. Dopiero po tym czasie na podstawie ówczesnej strategii zaczęły powstawać nowe dokumenty, np. program Innowacyjna Warszawa 2020. Zwrócił uwagę na to, że w niektórych biurach już po utworzeniu wizji do aktualizowanej strategii, próbowano przypisywać do niej poszczególne projekty. Pokazuje to, że biura na bieżąco uczą się działać zgodnie z założeniami strategii rozwoju Warszawy. Odnosił się także do narzędzia, jakim jest aktualnie „tabela sekretarza”, która wskazuje na ogrom pracy, jaką wykonują biura Urzędu m.st. Warszawy. Zdaniem Pana Janusza Kostynowicza problemem jest praca projektowa miasta, ale nie w tym sensie, że miasto nie umie pracować projektowo, ale raczej problem dotyczy kultury organizacyjnej (do większości realizowanych projektów nie są przypisane karty projektów). Na potrzeby realizacji strategii niezbędne będzie wsparcie szkoleniowe i projektowe pracowników.
16. **Pani Paulina Nowicka** powołała się na nowe zarządzenie dotyczące zarządzania jakością i zmianą w pracy urzędu, gdzie znajduje się zalecenie, aby pracować projektowo. Realizacja strategii z założenia również będzie wymagała pracy w formule projektowej. Będzie to wymagało rozwijania kompetencji w tym zakresie. Aktualnie ustalane jest, w jaki sposób powinny być rozszerzane w Urzędzie m.st. Warszawy

kompetencje projektowe, bo takie umiejętności na pewno są i będą nam w przyszłości potrzebne.

17. **Pani Agnieszka Sulenta, Biuro Architektury i Planowania Przestrzennego**, pozytywnie odniosła się do tego, że strategia rozwoju miasta stawia na potrzeby mieszkańców i lokalność, a nie na wielkie projekty. Jest jednak zaniepokojona faktem, że na realizację strategii ma być przeznaczona jakaś zamknięta pula środków. Pani Agnieszka Sulenta uznała, że taka nowoczesna strategia powinna zakładać pewną grupę osób, które będą czuwały nad finansową realizacją poszczególnych działań miasta w taki sposób, żeby były zgodne z założeniami strategii. Pani Agnieszka Sulenta oczekiwałaby, że przy każdym projekcie realizowanym w mieście będzie osoba, która będzie znała nowe podejście do rozwoju miasta i do realizacji projektów (założone w strategii). Oznaczałoby to, że nie tyle będzie wyznaczona jakaś pula środków w ramach strategii na nowe projekty, wpisujące się w jej założenia, ale że raczej zmieni się sposób myślenia – że ktoś będzie czuwał nad tym, aby już realizowane projekty wpisywały się w założenia strategii.
18. **Pani Paulina Nowicka** potwierdziła, że planowany jest cykl szkoleń dla urzędników, który będzie wprowadzał w ten nowy sposób myślenia o rozwoju miasta. Mówienie o tym, że nie wszystko będzie się wpisywało w strategię, oznacza, że docelowo będziemy rozdzielać projekty i procesy. Wydawanie decyzji (np. pozwoleń na budowę) jest procesem i musi być realizowane – takie koszty nie są wpisywane w strategię. Dzięki WPF do 2043 roku jesteśmy w stanie oszacować, ile środków możemy przeznaczyć na realizację poszczególnych celów strategicznych i programów, i oszacować wartości wskaźników, które będą realne do osiągnięcia w ramach czasowych realizacji strategii. Konieczne jest też podejście interdyscyplinarne do realizowanych w mieście projektów. W tym miejscu Pani Paulina Nowicka nawiązała do przykładu Pani Agnieszki Sulenty, że projekty dotyczące budowy drogi nie powinny dotyczyć samego faktu wybudowania drogi, ale także obiektów towarzyszących, małej infrastruktury czy chociażby szpalerów drzew. Pani Paulina Nowicka potwierdziła więc, że strategia zakłada kompleksowość realizowanych projektów.
19. **Pani Anna Repelewicz-Iwaniuk, Centrum Komunikacji Społecznej**, również zwróciła uwagę na zalety nowego, interdyscyplinarnego myślenia o mieście. Wyraziła też opinię, że podoba jej się idea utworzenia jednej, spójnej wizji miasta, ale z uwzględnieniem centrów lokalnych. Pani Annie Repelewicz-Iwaniuk spodobał się również brak podziału mieszkańców na określone grupy społeczne – rodziny, seniorów lub niepełnosprawnych. Zdaniem Pani Anny Repelewicz-Iwaniuk podejście do wspólnoty lokalnej, tak widoczne w wizji, zanika w uszczegółowieniu celów, które zdaje się stawiać na indywidualizm. W uszczegółowieniu celów brakuje nacisku na dbanie o siebie nawzajem a także brakuje podobnego podejścia do usług. Zdaniem Pani Anny Repelewicz-Iwaniuk z jednej strony mieszkańcy chcieliby mieć wszystkie usługi obok domu, z drugiej jednak nie chcieliby być ograniczani w ramach tej tylko najbliższej przestrzeni.
20. **Pani Paulina Nowicka** wyjaśniła, że nastawienie w strategii na rozwój lokalny nie oznacza ograniczenia dostępu do oferty usług w innych dzielnicach.
21. **Pani Anna Repelewicz-Iwaniuk**, podała przykład edukacji. Zwróciła uwagę, że wygodne jest posiadanie żłobka blisko domu, ale z drugiej strony dobrze mieć jako rodzic możliwość wyboru placówki. Kluczem jest więc wciąż dawanie wyboru mieszkańcom w kwestii dostępu do usług.



22. **Pani Paulina Nowicka** odniosła się do przytoczonego przykładu zapowiadając, że w ramach strategii można to odzwierciedlić wskaźnikami typu odsetek dzieci, które dostały się do przedszkola/ żłobka pierwszego wyboru. I to pozwoli nam oceniać poziom realizacji założonego celu.
23. **Pan Cezary Gomza, Biuro Kontroli** – w kontekście zakładania wartości docelowych wskaźników odwołał się do przykładu przedszkoli zwracając uwagę, że modelowanie wyboru poszczególnych placówek jako pierwszego wyboru może być trudne. Wybór przedszkola często wiąże się z pewnymi modami, które są zmienne. Za przykład podał dwie placówki po dwóch stronach jednej ulicy, z których w danym roku częściej przez rodziców wybierane jest jedna z nich.
24. **Pani Paulina Nowicka** zwróciła uwagę na to, że przy opracowywaniu wskaźników zaangażowane będą biura bezpośrednio zajmujące się daną tematyką, ryzyko błędnego oszacowania ich docelowych wartości jest więc ograniczone.
25. **Pan Leszek Cisko, Biuro Drogownictwa i Komunikacji**, przywołał przykład Wrocławia, który jego zdaniem bardzo dobrze i szeroko promuje swoją strategię i realizowane projekty, także na arenie międzynarodowej. Ma też swoją określoną specjalizację kulturalną i posiada liczne kontakty zagraniczne. Pan Leszek Cisko wyraził ubolewanie, że Warszawa tak szerokich kontaktów nie posiada. Nawiązał do tego, że Warszawa jest członkiem EURO CITIES, którego to przewodniczącą była Pani Prezydent, natomiast nie ma to jego zdaniem przełożenia na kontakty z zagranicą. A moglibyśmy zyskać wiele, Warszawa mogłaby być aktywnym uczestnikiem tej organizacji. Zdaniem Pana Leszka Cisko ważnym czynnikiem budowania strategii jest jej szeroka promocja, i nie koniecznie promocja na zewnątrz, ale przede wszystkim wewnątrz miasta. Przywołał przykład strategii z roku 2005, która jest mało znana poza Urzędem, choć zwrócił uwagę na to, że jej zaletą było opracowanie jej w dwóch językach. Wielojęzyczność oraz atrakcyjny sposób prezentacji pozwalały na prezentowanie jej także na zagranicznych spotkaniach. Pan Leszek Cisko zadał również pytanie o czynnik przestrzenny strategii. Czy strategia będzie miała swoje odzwierciedlenie w studium, czy będzie do strategii załączony aneks dotyczący przestrzennych.
26. **Pani Paulina Nowicka** wyjaśniła, że pewne zapisy dotyczące kwestii przestrzennych będą zawarte bezpośrednio w strategii. Zostały one uzgodnione z Biurem Architektury i Planowania Przestrzennego. Odnoszą się one do policentrycznej i hierarchicznej struktury funkcjonalno-przestrzennej miasta oraz do przeciwdziałania rozlewaniu się miasta i dążenia do zgęszczania tkanki miejskiej. Reszta zagadnień dotyczących kształtowania przestrzeni ma natomiast znaleźć się w studium.

Pani Paulina Nowicka zakończyła spotkanie, dziękując uczestnikom za udział w dyskusji. Zaprosiła również słuchaczy do zapisania się do newslettera #Warszawa2030, składania uwag do celów drogą mailową oraz do udziału w konsultacjach społecznych projektu strategii w marcu przyszłego roku.

