

Sławomir Doburzyński
Maciej Patynowski

Strategia lokalna. Od pomysłu do realizacji



Szczecin, kwiecień 2024 r.

Wydawca

Polska Fundacja Społeczeństwa Przedsiębiorczego

Autorzy

Sławomir Doburzyński

Maciej Patynowski

ISBN 978-83-966912-0-0

Publikacja bezpłatna

Nakład 150 egzemplarzy

Wersja elektroniczna do pobrania na stronie internetowej Polskiej Fundacji Społeczeństwa Przedsiębiorczego pod adresem **przedsiębiorczosc.org**

Publikacja jest dostępna na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa - Użycie niekomercyjne - Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe.



W książce wykorzystano zdjęcia z warsztatów tworzenia planów odnowy wsi, które odbyły się w latach 2023-2024 w miejscowościach Chłopowo (gm. Myślibórz), Różańsko (gm. Dębno), Rychnów (gm. Barlinek).

Iceland 
Liechtenstein **Active**
Norway **citizens fund**

Publikacja opracowana w ramach projektu ***Idee przez wieś*** finansowanego przez Islandię, Lichtenstein i Norwegię z Funduszy EOG i Funduszy Norweskich w ramach **Programu Aktywni Obywatele - Fundusz Regionalny**.

Spis treści

Wprowadzenie	3
Część I - Perspektywa praktyków	9
Wszystko (prawie) zależy od nas	11
Działamy na rzecz i w ramach państwa	11
Nic nie powstaje samo i od razu	12
Jesteśmy silni siłą państwa i społeczeństwa	13
Jesteśmy sobie wszyscy potrzebni	14
Rozwój to proces	14
Instrukcja obsługi miejscowości	17
Tworzenie społeczności	17
Z czego składa się wieś, a z czego jej problem	18
Najważniejsze są najsłabsze elementy	19
Właściwy wybór rozwiązań	20
Bez brata - bliźniaka	21
Finansowanie	22
Kalendarz działań	23
Uczymy się na błędach	25
Nie zaczynać od początku	26
Nie wiemy wszystkiego o sukcesie	26
Liderzy, którzy wiedzą wszystko	27
Aktywiści, którzy wiedzą więcej niż wiedzą	27
Potrzeby, które nie są priorytetowe	28
Nie trzymać się sztywno przyjętej tezy	29
Racja a skuteczność	30
Gamechangera nie będzie	30
Trudne życie pasikonika	31

Skrzynka z narzędziami	33
Podstawowe elementy programowania - diagnoza, wizja, cele, monitoring	33
Warsztaty, czyli użycie skrzynki z narzędziami	34
O podróżowaniu	34
Lektury	36
Rzeka i jezioro	37
Gotowce	37
Dashboard jako narzędzie monitorowania rozwoju gminy	38
O mediach społecznościowych	39
Jak przeforsować naszą pracę u decydentów i liderów opinii	40
Jak to wszystko złożyć w całość	41
Część II - Zaplecze teorii	43
Rozwój w wymiarze lokalnym	45
Od bezwzględności rozwoju do jego równoważenia	45
Rozpowszechnienie idei zaangażowania społeczności w procesy rozwojowe	46
Podmioty procesów rozwojowych w skali lokalnej	49
Kontrowersje i bariery w realizacji i ocenie procesów rozwojowych	51
Programowanie rozwoju w wymiarze administracyjnym i funkcjonalnym	53
Funkcje i formy programowania rozwoju lokalnego	53
Bariery, problemy i ograniczenia w partycypacyjnym podejściu do programowaniu rozwoju	56
Etapowanie i dynamika procesu programowania	61
Diagnozowanie	61
Formułowanie wizji i celów	64
Efekty i ich ocena	68
Od teorii do praktyki w upowszechnianiu zaangażowania w procesy rozwojowe	71

Wprowadzenie

Świat dynamicznie zmienia się na naszych oczach. Rodzi wyzwania, ale też możliwości i potrzeby, by im sprostać. W stopniu nieproporcjonalnym wobec tego, co kiedyś miało miejsce, nawet małe lokalne środowiska stają wobec potrzeby dbania w teraźniejszości o poprawę widoków na przyszłość. Zmiana jest nie tylko koniecznością, ale też faktyczną szansą na lepsze życie, na osiągnięcie jakości i rozwiązań dotychczas dostępnych jedynie nielicznym, gdzieś w „wielkim świecie”. Ten nasz, lokalny i bliski świat, naprawdę należy dziś do odważnych i mających apetyt na życie.

Zaangażowanie lokalnych społeczności jest kluczowym elementem każdego lokalnego projektu, a w szczególności programowania rozwoju i efektywnego zarządzania nim. Wobec tego wysiłki na rzecz przełamania wszelkich istniejących i potencjalnych barier organizacyjnych i komunikacyjnych w tej dziedzinie jest absolutnie niezbędne. Ludzie skłonni są dbać o swoje sąsiedztwo i otoczenie, dlatego udostępnienie im narzędzi umożliwiających szybki i łatwy dostęp do informacji, przedstawiania swoich poglądów, ich motywowanie i przekształcenie w uzgodnienia zbiorowości, a następnie zarządzanie ich wprowadzaniem w życie sprawia, że planowanie rozwoju jest nie tylko interesujące, ale i realne.

Oczywiście w całym tym procesie trzeba mieć świadomość możliwych ograniczeń i kompromisów, z jakimi zmagać się muszą ambitne jednostki i społeczności, które one tworzą. Zaangażowanie i zaufanie idą w parze, nie mogą bez siebie istnieć. Wobec tego ogromną barierą w skutecznym zaangażowaniu społeczności może być brak zaufania między obywatelami a osobami zarządzającymi rozwojem, czy też realizującymi projekty o różnym charakterze. Badania pokazują, że wielu mieszkańców nie ma specjalnej wiary w to, że ich intencje i potrzeby mogą być uwzględniane i zaspokajane. Ankieta platformy cyfrowej Commonplace przeprowadzona w Wielkiej Brytanii świadczy o przekonaniu odnośnie dominującego wpływu władz lokalnych na wyniki planowania (podzieliła je 58% ankietowanych) przy niewiele mniejszym domniemywanym wpływie deweloperów (40%) i znacznie mniejszym samych mieszkańców (27%). W parze idzie z tym brak zaufania do planistów w opozycji do zaufania względem innych mieszkańców i tworzonych przez nich stowarzyszeń. Istnieją głębokie powody takiego stanu rzeczy. To samo przywoływane badanie ujawniło, że w opinii 52% zapytanych osób wszystkie nowe decyzje dotyczące planowania zostały podjęte „w tajemnicy, aby uniknąć reakcji opinii publicznej”.

Jeśli nawet są to dane nie dotyczące wprost Polski, to pokazują pewną ogólną prawidłowość właściwą dla społeczeństw doświadczających blasków i cieni rozbuchanego kapitalizmu i zaawansowanego stadium rozbudowy administracji, które do spółki pozostawiają niewiele sprawczości i miejsca dla indywidualizmu jednostki. **Otóż te jednostki poszukują dla siebie sprawczości odnajdują ją w indywidualnym rozwoju i ekspresji, ale także w działaniu w ramach zbiorowości. Tak działa nowoczesne państwo.**

Praktyki w zakresie podnoszenia standardów programowania i zarządzania rozwojem w wymiarze lokalnym obejmują w szczególności:

- ustalanie strategii i programów strategicznych z jasnym uzasadnieniem, celami i mierzalnymi wynikami,
- monitorowanie wyników technicznych, administracyjnych i finansowych wdrażania dokumentów,
- przeprowadzanie rygorystycznej niezależnej oceny programu/projektów, zarówno w trakcie, jak i po cyklu życia programu/projektów.

Procesy te są istotne dla zapewnienia prawidłowego przebiegu procesu programowania, a także jego zastosowania w poszczególnych działaniach, w tym w wykorzystywaniu funduszy zgodnie z ich przeznaczeniem. Są one jednak czasochłonne i wymagają doświadczonego, przeszkolonego personelu bądź efektywnych struktur i narzędzi. Mogą w związku z tym być uciążliwe, a nawet niemożliwe do pełnego zastosowania dla małych, mniej doświadczonych środowisk i organizacji, które zazwyczaj funkcjonują w lokalnym wymiarze i stosują na co dzień prostsze procedury. Ponadto implementowanie w pełni tych praktyk wiąże się z wysokimi kosztami. Wobec tego istnieje potrzeba poszukiwania rozwiązań, w ramach których możliwe będzie godzenie dojrzałości i efektywności działania ze społecznym nadzorem i zaangażowaniem.

Koresponduje to z kluczowymi aspektami porządku ustrojowego Polski. Przewiduje on, że skuteczne zarządzanie nie tylko uwzględni perspektywę globalną, opiera się na efektywności i trosce o dobro wspólne, ale także angażuje lokalne społeczności w podejmowanie odpowiedzialności za własny rozwój. Jednym z kluczowych narzędzi w tym kontekście jest zasada pomocniczości. Może być ona stosowana w praktyce zarządzania rozwojem, koncentrując się na roli, jaką odgrywają lokalne społeczności w procesie podejmowania odpowiedzialności za własny los. Zgodnie z zasadą pomocniczości decyzje powinny być podejmowane na najniższym możliwym poziomie kompetencji, który jest w stanie skutecznie je zrealizować. **Jest to fundamentalna reguła zarządzania, która odzwierciedla ideę oddolnego podejmowania decyzji oraz uwzględniania lokalnych warunków i potrzeb.** W kontekście zarządzania rozwojem zasada pomocniczości staje się kluczowym narzędziem w dążeniu do zrównoważonego i trwałego rozwoju. W praktyce zastosowanie zasady pomocniczości w zarządzaniu rozwojem oznacza przede wszystkim uwzględnienie perspektywy lokalnej społeczności przy podejmowaniu decyzji dotyczących rozwoju. **Oznacza to, że proces planowania i realizacji projektów rozwojowych powinien być oparty na zaangażowaniu i współpracy z lokalnymi społecznościami, które są najbardziej zaangażowane i dotknięte skutkami tych projektów.**



Centralnym elementem zastosowania zasady pomocniczości w praktyce zarządzania rozwojem jest włączanie lokalnych społeczności w proces podejmowania decyzji oraz realizacji projektów rozwojowych. Jest to kluczowe dla zapewnienia, że projekty są zgodne z realnymi potrzebami i priorytetami społeczności. Metody partycypacyjnego planowania, takie jak warsztaty, spotkania konsultacyjne i grupy dyskusyjne, umożliwiają mieszkańcom aktywne uczestnictwo w kształtowaniu przyszłości swojego otoczenia. Wspieranie rozwoju lokalnych kompetencji i zdolności jest kluczowym elementem zastosowania zasady pomocniczości. Poprzez szkolenia, wsparcie techniczne i edukację, społeczności mogą zdobywać umiejętności potrzebne do samodzielnego planowania, zarządzania i monitorowania projektów rozwojowych. **Współpraca z lokalnymi organizacjami społecznymi, instytucjami oraz przedstawicielami społeczności ma fundamentalne znaczenie dla skutecznego zarządzania rozwojem. Partnerstwo oparte na wzajemnym zaufaniu i poszanowaniu umożliwi lepsze zrozumienie potrzeb i priorytetów społeczności oraz wspólną realizację celów rozwojowych.** Zapewnienie transparentności i odpowiedzialności w procesie zarządzania rozwojem jest niezbędne dla budowania zaufania i legitymizacji działań podejmowanych przez lokalne i zewnętrzne instytucje. Lokalne społeczności powinny mieć dostęp do informacji dotyczących projektów rozwojowych oraz możliwość monitorowania ich realizacji i oceny efektów.

Mimo, że zasada pomocniczości oferuje wartościowe ramy konceptualne dla zarządzania rozwojem, jej skuteczne wdrożenie nie jest pozbawione wyzwań. Jednym z głównych wyzwań jest zapewnienie równowagi pomiędzy autonomią lokalnych społeczności a koniecznością koordynacji i współpracy na szczeblu regionalnym czy nawet globalnym. Ponadto, ograniczone zasoby finansowe i techniczne mogą stanowić przeszkodę dla samodzielnego

działania społeczności w zakresie rozwoju. Jednakże perspektywa zastosowania zasady pomocniczości w zarządzaniu rozwojem wydaje się obiecująca. Coraz większe uznanie roli lokalnych społeczności jako kluczowych aktorów w procesie rozwoju oraz rozwój narzędzi i praktyk wspierających ich aktywne uczestnictwo stanowi pozytywny sygnał na przyszłość. Kluczowa jest determinacja w wysiłkach na rzecz budowania partnerstw opartych na zaufaniu, wzmacnianie zdolności lokalnych społeczności oraz promowanie odpowiedzialnego i zrównoważonego rozwoju na wszystkich poziomach z zastosowaniem dostępnych narzędzi i metod.

Tradycyjnie partycypacja mieszkańców w procesie programowania rozwoju miejscowości ograniczała się często jedynie do udziału w konsultacjach społecznych lub spotkaniach informacyjnych. Jednakże coraz częściej mieszkańcy stają się aktywnymi gospodarzami tego procesu, angażując się we wszystkie jego etapy, od identyfikacji potrzeb po wdrażanie działań. **Mieszkańcy jako gospodarze procesu mogą:**

- **inicjować debaty społeczne i działania zmierzające do identyfikacji problemów i potrzeb społeczności lokalnej,**
- **organizować konsultacje społeczne, warsztaty, czy spotkania informacyjne, aby zbierać opinie i propozycje mieszkańców,**
- **uczestniczyć w procesie podejmowania decyzji i współtworzyć strategię rozwoju miejscowości,**
- **monitorować postępy w realizacji założeń programu rozwoju oraz angażować się w ocenę skutków podejmowanych działań.**

Aktywna rola mieszkańców jako gospodarzy procesu programowania rozwoju miejscowości ma wiele korzyści. Angażowanie mieszkańców we wszystkie etapy procesu programowania rozwoju miejscowości prowadzi do zwiększenia ich zaangażowania i poczucia odpowiedzialności za przyszłość swojej społeczności. Decyzje podejmowane w oparciu o konsultacje z mieszkańcami są bardziej wiarygodne i lepiej akceptowane przez społeczność lokalną, co przyczynia się do efektywniejszej realizacji założeń programu rozwoju. **Mieszkańcy najlepiej znają potrzeby i wyzwania swojej miejscowości, dlatego ich aktywne uczestnictwo w procesie programowania rozwoju prowadzi do lepszego dopasowania strategii rozwoju do rzeczywistych potrzeb społeczności lokalnej.** Coraz częściej nie zadowala ich samo odpowiadanie na ankiety ewaluacyjne, ani nawet zbiorowy udział w zarządzaniu budżetem obywatelskim (jako namiastce demokracji deliberatywnej i sprawczości w wymiarze lokalnym). Aspirują do wywierania rzeczywistego i bezpośredniego wpływu na społeczności lokalne, które tworzą.

Niniejszy przewodnik korzysta z bogatego dorobku teoretycznego obecnego w światowej i polskiej literatury przedmiotu, który stale się poszerza i jest uzupełniany o nowe badania, publikacje oraz praktyczne studia przypadków.¹ Przede wszystkim nawiązuje jednak do osobistego doświadczenia autorów. **Powstał jako zapis refleksji po przeprowadzeniu serii prac w środowiskach lokalnych tworzących plany odnowy miejscowości wiejskich, obserwacji ewolucji, jaką przechodzili sami mieszkańcy i w nadziei, że będą oni beneficjentami rzeczywistych, trwałych zmian w ich otoczeniu.** W części I zawarto uwagi o charakterze bardziej praktycznym, służące bezpośredniemu wsparciu prac lokalnych społeczności w ramach procesu programowania rozwoju, zarówno w ramach tworzenia dokumentów strategicznych, jak i mniej formalnych działań. Część II służy poszerzeniu tej perspektywy o uwagi osadzone w teorii i systematyzujące proces programowania rozwoju lokalnego ze szczególnym uwzględnieniem zaangażowania mieszkańców. **Jak się wydaje zastosowanie obu optyk i pełne wykorzystanie opisanych tu doświadczeń może być przydatne w tworzeniu kompetencji przez wspólnoty lokalne poszukujące własnej, niepowtarzalnej ścieżki do harmonijnego i trwałego rozwoju.**

¹ Zob. m.in.: L. Albrechts, P. Healey, K. R. Kunzmann, Strategic spatial planning and regional governance in Europe, „Journal of the American Planning Association”, 2003/69(2), 113-129; T. Borén, R. Hildingsson, Governance and governmentality in regional strategic planning: making multiple spaces of governing in rural regions, „Planning Theory”, 2020/19(2), 196-218; M. Carver, Local government and strategic choice: an operational research approach to the processes of public planning. Wiley 2002; R. Huggins, P. Thompson, Urban revitalization in the UK and the role of the Local Enterprise Partnership: Towards a research agenda, „Regional Studies, Regional Science”, 2015/2(1), 438-447.

Część I

Perspektywa praktyków





Wszystko (prawie) zależy od nas

Podręczniki historii skupiają się zazwyczaj na wielkich wydarzeniach porządkując dzieje według czasów panowania władców. Wobec tego dominuje postrzeganie historii jako ciąg tematów podejmowanych i realizowanych w stolicach, przełomowych bitew albo czynów najwyższej rangi. To jest prawda wynikająca z obserwowania świata przez teleskop z dużej odległości. **Posługując się tą samą optyką nie rozróżniamy gwiazd od planet, ciał dużych od małych ani bliskich od dalekich, czy też płatków śniegu lub ziarenek piasku wśród ich mrowia. Życie składa się bowiem przede wszystkim ze szczegółów, drobiazgów oraz upartych zabiegów pojedynczych ludzi i małych zbiorowości.**

To dlatego uprawnione jest stwierdzenie, że w zmienianiu świata (prawie) wszystko zależy od nas. Jesteśmy oczywiście uczestnikami złożonych procesów i zależy od tego, jak w skali państwa czy systemu międzynarodowego stanowią prawa albo następuje przepływ i kumulacja bogactwa. Gdy jednak mamy zamiar i determinację, by wraz z innymi targanymi podmuchem płatkami połączyć siły, to we własnych oczach i w postrzeganiu zewnętrznego obserwatora nasze znaczenie niepomrotnie rośnie. Jeśli przyjrzeć się temu, jak skonstruowany jest w naszym kraju samorząd i jak blisko od intencji do sukcesu, to analogia do płatków śniegu okazuje się mało doskonała – ludziom do pomyślnej realizacji celów we wspólnym działaniu jest znacznie bliżej. Własnymi siłami i w krótkim czasie poprowadziliśmy historię takimi ścieżkami, że są one dziś dobrze wydeptane dla tych, którzy mają dość zapału i dobrej woli.

Warto zatem na początku zdać sobie sprawę z fundamentów skutecznego działania w lokalnym środowisku.

Działamy na rzecz i w ramach państwa

W starych dobrych czasach nad biurkami urzędników, dyrektorów szkół czy zawiadowców stacji kolejowych wisiły portrety przywódców. Władza był wówczas bardziej stanowcza i jednoznaczna, więc prościej było posługiwać się przynależną jej ikonografią. Bardziej jednoznaczny był jednak również porządek stanowiący państwa i osobistego udziału w konstytuujących go obowiązkach. Zawiadowca mógł osobiście sarkać na despotyzm cesarza, ale swoje czynności widział w kontekście ogólniejszego porządku, który obejmował i władcę, i ruch pociągów. Do tego porządku miał szacunek.

W dzisiejszych skomplikowanych czasach ważna jest umiejętność powracania do absolutnych podstaw życia publicznego i uświadamiania sobie faktycznego znaczenia spraw, instytucji, gestów i symboli. To swoją drogą cenne, że sytuacja do tego zmusza, a zarazem wciąż nie polega na konieczności zdawania wymagających egzaminów i podejmowania najtrudniejszych decyzji. Jesteśmy przede wszystkim obligowani do potwierdzania i wzmacniania rozwiązań ustrojowych poprzez systematyczną pracę w ich ramach. Musimy brać odpowiedzialność wynikającą z ustanowienia instytucji, korzystać z samorządności terytorialnej i dbać o dobre relacje między poszczególnymi elementami systemu. Powinniśmy wykorzystywać nowe technologie i pogłębiać dobrobyt starając się możliwie wiele oszczędzać i inwestować z myślą o przyszłości. Wszystko razem to naprawdę nie tak wiele jak na możliwości działania i zarządzania wyrafinowanymi informacjami, jakie przynosi współczesny świat. Przy dobrej woli i nastawieniu na rzetelność działania to jest osiągalne nawet w przypadku małych i oddalonych od ośrodków miejskich środowisk.

To osiągalne, ale też konieczne, jeśli chcemy przywrócić choćby elementarne elementy szacunku dla ogólnego porządku rzeczy. Lokalne programowanie rozwoju jest ważne jak troska o całe państwo. Nie ma w tym cienia przesady. Siła państwa polega przede wszystkim nie na tym, że jest ono zdolne do podejmowania decyzji na szczeblu centralnym – to przecież ma miejsce także w państwach słabych. Tymczasem ani silne ani słabe państwo nie jest w stanie poradzić sobie bez pomocy obywateli i tworzonych przez nich struktur z wszystkimi istotnymi potrzebami i problemami, z płynnym biegiem spraw na wszystkich poziomach. Polska składa się wielu klocków o różnej wielkości i funkcji. Wszystkie one są sobie nawzajem potrzebne i w sumie tworzą układankę, dzięki której

możliwy jest przepływ towarów, produkcja i dystrybucja energii, prowadzenie zajęć w szkołach i zdobywanie wiedzy przez milionów uczniów, a nawet skuteczne wspieranie tych stosunkowo nielicznych osób z najradszymi chorobami. **Nauczyliśmy się wspólnie wdrażać w życie bardzo skomplikowane procesy, ale tylko dlatego, że podzieliiliśmy się środkami, kompetencjami i odpowiedzialnością. Na co dzień łatwo się o tym zapomną, ale właśnie tak funkcjonuje państwo.**

Nie ma w tej układance elementów nieważnych. Na tym polega siła i ranga każdej konkretnej wspólnoty lokalnej, że w swoim okienku rzeczywistości to ona jest najważniejsza, w niej koncentruje się siła i słabość państwa, a powierzanych jej zdań nikt w pełni nie przejmie. To nasza stacja jest najważniejsza, bo została powierzona nam, bez niej cały system pozostaje bezbronny. Jego faktyczną siłę można poznać testując najsłabszy element, jeśli tam zawiedzie, to jako całość jest zawodny. **Pora najwyższa, byśmy zbudowali tego rodzaju kompleksowe przekonanie o logice funkcjonowania państwa wykraczające poza bieżący spór, a nawet poza perspektywę pokoleniową. Tak też trzeba patrzeć na znaczenie programowania rozwoju w wymiarze lokalnym.**

Nic nie powstaje samo i od razu

W bardzo krótkim jak na polską historię czasie doświadczyliśmy w ostatnich latach niezwykle intensywnego procesu masowego zapoznania z najnowszą technologią i doświadczenia zmian kulturowych. Zwykle w ciągu ostatnich kilkuset lat takie zjawiska docierały do nas z dużym opóźnieniem, teraz dokonują się niemal równolegle ze zmianami obserwowanymi w światowych metropoliach. W poszczególnych przypadkach uczestniczymy wręcz w ich testowaniu i wdrażaniu, co ma swoje pozytywne, przyjemne, ale i te mniej satysfakcjonujące strony. Jesteśmy podróżnikami w czasie wypływającymi po bogactwa Wschodu, których historia skierowała na burzliwe lądy i ku odkryciom nowych lądów. Fascynacja miesza się z niepokojem w odniesieniu do tego, co napotykanie, nowe i nieogarnięte. To przywilej i prawdziwe wyzwanie.



Wypadliśmy wobec tego z wygodnego – w gruncie rzeczy – stanu przyzwyczajenia do tego, że możemy reagować na dominujące trendy. Nic dziś nie stoi na przeszkodzie, aby to na użytek naszych lokalnych środowisk i w ich obrębie zmagać się z fundamentalnymi pytaniami, a w określonych przypadkach wręcz formułować kluczowe odpowiedzi.

Ten stan rzeczy może być przyjemny i inspirujący, ale przecież widać wyraźnie, że zmusza też do wzmożonego wysiłku. Przestaliśmy być uczestnikami pikniku, dziś świat nie pozostawia nikogo wolnym od odpowiedzialności za całą łąkę, a nawet za jej otoczenie. Skończyło się – na szczęście! – wygodne złudzenie, że każdy komponent jest łatwo dostępny i możemy poukładać sobie świat jak zestaw mebli ogrodowych oczekując szybkiej nagrody w postaci beztrudnego wypoczynku. Przecież sprawy nie dzieją się same, a łańcuchy dostaw i zwykłe gwarancje stabilności pozostają mimo wszystko zawodne. Uczymy się na nowo, że nikt nie zorganizuje za nas naszego małego świata, a ceną za zaniedbane może być szybka i głęboka degradacja.

Rozwoju lokalnego nie da się zamówić online i poskładać gotowych elementów. Promocje i genialne recepty potrafią dotyczyć wszystkiego, ale trzeba o nich podchodzić z należytą rozwagą. Bogactwa raczej nie wygrywa się na loterii, jeśli nie ma być uzależnieniem musi być mozolnie wypracowane i posiadać stabilne fundamenty. Gdyby było inaczej mielibyśmy do czynienia nie z naszym niepowtarzalnym małym światem, ale z sieciowym produktem wytwarzanym tylko z chęci zysku, a nie z pasji.

Można sobie wyobrazić ponownie taki świat, jaki zaczął nam majaczyć na horyzoncie – z usługami publicznymi kupowanymi od prywatnych operatorów, ze szkołami tylko w większym mieście, z zielenią zadbaną, ale prywatną, z wyposażeniem nowoczesnym, ale wynajmowanym. Nie musimy wszystkiego uzyskać w pełni i na własność, wiele dóbr pozostanie dostępnych w formie wynajmu, nie wszystko też jesteśmy w stanie wyprodukować, ale pora przywrócić zapotrzebowanie na stały organiczny rozwój i ambicję, by być w stanie sprostać potrzebom mieszkańców. Nic nie powstaje samo i od razu, a ścieżki na skróty zazwyczaj okazują się drogami na manowce. Własna niezależność i stabilność wymaga cierpliwości i wytrwałości w jej osiągnięciu.

To właśnie dlatego rozwój lokalny i silną społeczność trzeba umiejętnie zaplanować i zbudować, a nie pozostawić samych sobie lub czekać na wytyczne ze stolicy.

Jesteśmy silni siłą państwa i społeczeństwa

Współczesne społeczeństwa charakteryzują się coraz większym zrozumieniem roli, jaką odgrywają poszczególne miejscowości w kontekście rozwoju województwa i państwa. Dynamika tych relacji oraz mechanizmy, za pomocą których miejscowości i obszary wykorzystują swój potencjał w celu budowania siły państwa, są tematem zainteresowania wielu badaczy, analizy sposobów, w jakie poszczególne miejscowości są sprzęgnięte z potencjałem i strukturami województwa i państwa oraz jakie mechanizmy rozwojowe są dostępne, aby wzmocnić te relacje.

Poszczególne miejscowości są nie tylko odbiorcami polityk rozwojowych, ale także aktywnymi uczestnikami procesów tworzenia i kształtowania rozwoju regionalnego. Ich potencjał wynika zarówno z czynników endogenicznych, takich jak zasoby ludzkie, infrastruktura czy kapitał społeczny, jak i czynników egzogenicznych, takich jak otoczenie makroekonomiczne czy polityka państwa. Województwo stanowi istotny kontekst dla rozwoju miejscowości, ponieważ to na tym poziomie podejmowane są decyzje dotyczące alokacji zasobów, tworzenia infrastruktury czy inwestycji. Struktury administracyjne i polityczne województwa determinują również dostępność niektórych usług publicznych, co wpływa na atrakcyjność danego regionu dla mieszkańców oraz inwestorów.

Państwo również odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu rozwoju regionalnego poprzez politykę publiczną, regulacje oraz programy wsparcia. Działania państwa mogą mieć istotny wpływ na konkurencyjność miejscowości poprzez dostarczanie infrastruktury, edukację czy usługi publiczne, a także poprzez zachęty dla inwestorów i przedsiębiorców.

Dostępne są różnorodne mechanizmy rozwoju, które mogą być wykorzystane przez społeczności lokalne w celu zwiększenia potencjału miejscowości i obszarów oraz wzmocnienia relacji z województwem i państwem. Obejmują one inwestycje w edukację, rozwój infrastruktury, promocję przedsiębiorczości, współpracę z sektorem prywatnym oraz wykorzystanie funduszy europejskich. **Budowanie siły państwa dokonuje się poprzez rozwój lokalnych społeczności. Efektywne wykorzystanie potencjału miejscowości i wdrażanie procesów rozwojowych przyczynia się do budowy siły państwa poprzez zwiększanie konkurencyjności, wzrost gospodarczy i społeczny oraz poprawę jakości życia mieszkańców. Silne i prężne społeczności lokalne stanowią fundament dla stabilności i rozwoju państwa.**

Analiza interakcji między lokalnymi społecznościami a potencjałem rozwojowym w kontekście struktur województwa i państwa pozwala na identyfikację kluczowych mechanizmów rozwoju oraz możliwości budowy siły państwa poprzez wzmocnienie lokalnych społeczności. W coraz silniejszym państwie i społeczeństwie łatwiej

jest promować rozwój miejscowości oraz wspierać wzrost ekonomiczny i społeczny na poziomie lokalnym i regionalnym.

Jesteśmy sobie wszyscy potrzebni

Lokalne społeczności stanowią niezmiennie serce życia publicznego. W ich obrębie spotykają się ludzie o własnych, niepowtarzalnych doświadczeniach, umiejętnościach i aspiracjach, tworząc razem tkankę społeczną, która odgrywa kluczową rolę w codziennym funkcjonowaniu oraz rozwoju danego obszaru. Jednym z największych bogactw lokalnej społeczności jest jej różnorodność. **Ludzie wnoszą ze sobą różne perspektywy, umiejętności, doświadczenia życiowe oraz wartości. Ta różnorodność jest fundamentalna dla tworzenia dynamicznej i prosperującej społeczności, ponieważ umożliwia spojrzenie na różne problemy i wyzwania z różnych perspektyw oraz znajdowanie innowacyjnych rozwiązań.**

W lokalnej społeczności wszyscy są sobie nawzajem potrzebni. Każda osoba, pełniąc swoją rolę, ma swoje miejsce i pole do działania, które przyczynia się do funkcjonowania społeczności jako całości. Jeśli nawet na co dzień trudno tego doświadczyć, nie ma niepotrzebnych zawodów, umiejętności, paji czy doświadczeń. Wzajemne wsparcie jest kluczowe dla efektywności działania oraz budowania silnych więzi społecznych. Bez odpowiednich osób, wręcz niezastąpionych, społeczność może napotykać trudności w rozwiązywaniu problemów oraz osiągnięciu swoich celów. Potrzeba jej także seniorów z ich słabością i niedzisiejszą perspektywą czy też doraźnych przybyszów przynoszących wciąż nowe spojrzenie z zewnątrz. Nawet małej miejscowości potrzebne są zabytki, park albo zapalony rowerzysta, bo wszystko to składa się na własny, autentyczny potencjał.

Spojrzenie na lokalną społeczność z perspektywy codziennych działań pokazuje, jak wiele osób pełni w niej kluczowe funkcje. Mogą to być na przykład nauczyciele, którzy nie tylko przekazują wiedzę, ale również odgrywają rolę mentorów i wzorców dla młodych pokoleń. Innym przykładem mogą być lekarze i pielęgniarki, którzy dbają o zdrowie społeczności oraz świadczą nieocenione usługi medyczne. Nie można zapominać również o lokalnych liderach społeczności, wolontariuszach, czy aktywistach społecznych, którzy podejmują działania na rzecz dobra wspólnego i angażują innych w aktywność społeczną.

Ważnym aspektem dynamiki społeczności jest kadencyjność ról. Oznacza to, że niezależnie od ich ważności i niezastąpioności, po pewnym czasie każda osoba pełniąca określoną rolę może ją przekazać innemu, który posiada wystarczającą energię i zaangażowanie. To pozwala na odświeżenie społeczności, włączenie nowych perspektyw oraz rozwój nowych liderów społeczności.

Lokalna społeczność to system wzajemnego wsparcia, w którym każda osoba ma swoje miejsce i rolę do odegrania. Różnorodność osób oraz ich umiejętności stanowią fundament dla efektywnego funkcjonowania społeczności oraz rozwiązywania jej problemów. Kadencyjność ról pozwala na ciągłe odnawianie społeczności i rozwój nowych liderów. Dlatego tak istotne jest, aby doceniać i wspierać wszystkich, którzy aktywnie uczestniczą w życiu lokalnej społeczności. To właśnie dzięki nim społeczność może rozwijać się i prosperować na dłuższą metę.

Rozwój to proces

Wyraźną cechą czasów, w których żyjemy, jest niecierpliwość i brak zrozumienia dla powolnego i ewolucyjnego charakteru dotyczących nas zmian. Łatwych i fałszywych podpowiedzi udziela bezrefleksyjna obserwacja wytworów popkultury i nachalnej autopromocji, która zewsząd do nas dociera. Nawet małe społeczności przykładają olbrzymią wagę do formułowania i dystrybuowania komunikatów mających zaświadczyć o sukcesie, jaki ich dotyczy, czerpiąc motywację z przykładu innych. Tymczasem w planowaniu i wdrażaniu zmian dotyczącego nas lokalnego środowiska nie da się przeskoczyć poszczególnych etapów ani uzyskać szybkich, zawsze pozytywnych zmian.

Rozwój nie układa się w serię szybkich selfie. Rozwój to proces, który odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu przyszłości miejscowości i obszarów. Jest to ciągła ewolucja, która wymaga zaangażowania społeczności lokalnej, władz, przedsiębiorców oraz innych interesariuszy. W miarę jak społeczności rozwijają się, ich potrzeby, aspiracje i wyzwania również ewoluują, co wymaga dynamicznych strategii i podejść do planowania i zarządzania rozwojem lokalnym. W proces ten wpisane są kryzysy i porażki, ale przede wszystkim nieustanna interakcja mieszkańców.

Rozwój miejscowości może przybierać różne formy i kierunki, zależnie od specyficznych warunków lokalnych, zasobów i priorytetów społeczności. Jednakże, sukces w rozwoju lokalnym może być rozumiany jako osiągnięcie pozytywnych i trwałych zmian w jakości życia mieszkańców, wzroście gospodarczym, poprawie infrastruktury, ochronie środowiska, rozwijaniu społeczności lokalnej oraz promowaniu innowacji i kreatywności. To wszystko pozostaje kwestią czasu.

Przykładem udanego rozwoju miejscowości w Polsce jest Gdynia. Po II wojnie światowej Gdynia stała się symbolem sukcesu w dziedzinie rozwoju miejskiego. Dzięki konsekwentnej polityce urbanistycznej i gospodarczej Gdynia przekształciła się z małej osady rybackiej w nowoczesne miasto portowe i ośrodek kulturalno-gospodarczy. Inwestycje w port, przemysł, edukację i kulturę przyczyniły się do dynamicznego wzrostu gospodarczego i podniesienia jakości życia mieszkańców. Z kolei na skalę światową ciekawym przykładem sukcesu rozwoju lokalnego jest miasto Kurytyba w Brazylii. Stało się znane z innowacyjnych rozwiązań w dziedzinie transportu publicznego, ochrony środowiska, planowania przestrzennego i partycypacji społecznej. Dzięki systemowi szybkiego tramwaju, zielonym przestrzeniom publicznym, segregacji odpadów i programom edukacyjnym Kurytyba jest przykładem zrównoważonego rozwoju miejskiego.

Sukces rozwoju lokalnego może być mierzony również przez pryzmat wskaźników społeczno-gospodarczych, takich jak stopa bezrobocia, dochód na mieszkańca, wskaźniki edukacyjne czy jakość infrastruktury. Jednakże, kluczowym elementem sukcesu jest również zaspokojenie potrzeb społeczności lokalnej, wzmacnianie więzi społecznych, promowanie kultury lokalnej oraz ochrona środowiska naturalnego.

Niektóre obszary świata, które osiągnęły sukces w rozwoju lokalnym, skupiają się na wykorzystaniu zasobów naturalnych i kulturowych jako motorów rozwoju. Na przykład, Wyspy Owcze, autonomiczne terytorium Danii, wykorzystują swoje bogactwo naturalne, w tym rybołówstwo i turystykę, jako podstawę dla zrównoważonego rozwoju gospodarczego. Poprzez inwestycje w turystykę, infrastrukturę i edukację, Wyspy Owcze osiągnęły wysoki standard życia dla swoich mieszkańców. Ich geograficzne oddalenie i trudny klimat nie stoi na przeszkodzie rozwoju społeczności usatysfakcjonowanej swoimi osiągnięciami. Z drugiej strony, niektóre społeczności lokalne osiągają sukces w rozwoju poprzez promowanie innowacji i przedsiębiorczości. Przykładem może być miasto Austin w Teksasie, które stało się ośrodkiem technologicznym i kreatywnym, przyciągając przedsiębiorstwa z branży technologicznej, startupy oraz artystów i twórców. Dzięki temu Austin osiągnął wysoki wzrost gospodarczy i stworzył dynamiczną społeczność kreatywną.

Jednakże, sukces rozwoju lokalnego nie zawsze jest łatwy do osiągnięcia i może spotkać się z różnymi wyzwaniami i trudnościami. Należą do nich m.in. brak odpowiednich zasobów finansowych, konflikty interesów, korupcja, zmiany klimatyczne, migracje ludności czy kryzysy gospodarcze. Zawsze pozostaje do zrobienia więcej, niż wynikałoby z dostępności środków finansowych, czasu i innych zasobów.

Rozwój to proces ciągły, który wymaga zaangażowania i współpracy różnych interesariuszy w celu osiągnięcia pozytywnych zmian na poziomie lokalnym. Sukces rozwoju lokalnego może być mierzony przez pryzmat poprawy jakości życia mieszkańców, wzrostu gospodarczego, ochrony środowiska i promocji kultury lokalnej. **Przykłady udanego rozwoju miejscowości zarówno w Polsce jak i na świecie pokazują, że istnieje wiele różnych strategii i podejść, które mogą prowadzić do sukcesu, ale kluczem jest zaangażowanie społeczności lokalnej i odpowiednie wykorzystanie zasobów oraz potencjału danego obszaru.**



Instrukcja obsługi miejscowości

Myśląc poważnie o przyszłości, a nawet o każdej twórczej zmianie w swoim lokalnym środowisku, trzeba się zdobyć na odrobinę niestandardowego myślenia. Niestandardowego dla nas samych, a jeszcze lepiej nieszablonowego w większej skali, takiego, które pozwala ujrzeć rzeczy innymi, niż one są. To samo nazwanie spraw i przywiązanie do utartych schematów nie pozwala wyjść poza to, co było, choć zazwyczaj czujemy się w tym całkiem dobrze, wygodnie, bezpiecznie. **Motywatorzy mówią o wyjściu ze sfery komfortu, o gotowości do przekraczania swoich ograniczeń. Muszą się na to zdobyć przynajmniej te osoby, które chciałyby zmianom nadać ton i odcisnąć na nich swoje piętno.**

Takim podstawowym krokiem ku bardziej satysfakcjonującemu życiu będzie przede wszystkim odważne, krytyczne i zrywające z rutyną spojrzenie na swoją miejscowość, czy też na obszar, w którym żyjemy. Warto dać się im na początek zaskoczyć, zerwać z przekonaniem, że twarze, mury i krajobrazy, na które codziennie patrzymy, muszą koniecznie znaczyć zawsze to samo. Z pewnością wiele potencjałów, które nas otaczają, pozostaje niedostrzeżone, a aspiracje i skłonność do efektywnego działania naszych sąsiadów – niedocenione. Jeśli my chcemy czegoś więcej i inaczej, to prawdopodobnie świat obok nas też już zaczyna drżeć i szykować się na nowe. Nauczmy się tego świata na nowo.

Oto kilka podpowiedzi i inspiracji, dzięki którym łatwiej będzie wypracować swój własny, choć nie obciążony rutyną punkt widzenia.

Tworzenie społeczności

Wspieranie i kreowanie rozwoju lokalnego siłą rzeczy jest działaniem podejmowanym na rzecz zbiorowości. Dotyczy ogółu lub znacznej grupy mieszkańców, dotyczy grupy i z udziałem oraz akceptacją grupy powinno być podejmowane. Łatwo tu o pewnego rodzaju nadużycia i przekłamania. Osoby aktywne w sferze publicznej wykazują często pewną dozę indywidualizmu, która nie we wszystkim musi korespondować z dobrem wspólnym. Ich odwadze i energii potrafi towarzyszyć przekonanie o własnych racjach, niejednokrotnie koncentracja na sobie i uzyskanych doświadczeniach ze skutecznego forsowania racji. Jeśli mimo wszystko służy to wspólnemu interesowi, to mamy do czynienia z liderem, jeśli jego osobowość i wizja przeważa – lider nie motywuje i przewodzi, ale szkodzi sprawie. **Doświadczenie uczy, że to kluczowy element pracy w społecznościach, którym brak dorobku w budowaniu własnej przyszłości, bowiem w takich środowiskach istnieje zapotrzebowanie na osobę czy osoby, które pociągną za sobą innych, dadzą przykład, położą fundament.**

O radzeniu sobie z trudnościami personalnymi mowa będzie także w innym miejscu. Tu skupmy się na stwierdzeniu, że to wspólnota powinna się przede wszystkim wyłonić z pracy nad rozwiązaniami dla gminy czy miejscowości i to ona jest prawdziwym bohaterem procesu rozwoju – a więc także jego programowania. Wspólnota, dla której nie ma jednego uniwersalnego formatu i której dynamika może być bardzo różna. Istotą wspólnoty nie jest przyjaźń czy inne emocje między jej członkami (choć bywają one pomocne), ale przede wszystkim przekonanie o więzi, potrzebach i wyzwaniach spajających jej członków. Lokalna społeczność stoi w obliczu pewnego wspólnego losu i stara się w nim odnajdywać. **Jeśli każdy z członków robi to osobno, wspólnota nie istnieje, nawet jeśli towarzyszą jej więzy krwi i systematyczne spotkania. Z kolei jeśli nawet sąsiedzi nie pałają do siebie wielką sympatią, ale potrafią dogadać się w ważnych kwestiach i zmienić w jakimś stopniu swój wspólny świat, wówczas tworzy się z ich udziałem wspólnota.** Prawdziwe życie przynosi bezmiar wariantów pośrednich wobec przywołanych tu skrajności, a wspólnotowe życie przybiera w każdym przypadku swoje niepowtarzalne barwy.

Trudno się spodziewać, że społeczność narodzi się z samej potrzeby mieszkańców i od razu. Zazwyczaj jest to długotrwały, bywa, że złożony, a może i bolesny proces. Wspólnoty bywają jak ludzie, jak ludzie przeżywają proces wzrostu i rozwoju, po drodze miewając swoje kryzysy, a nawet doznając rozpadu. W jednej z niewielkich miejscowości autorzy mieli do czynienia z gronem osób, które spotkało się bez wielkiego przekonania przy wspólnej pracy nad planem odnowy – wówczas dla mieszkańców punktem odniesienia była sąsiednia wieś.

Niespecjalnie wierzyli, że sami potrafią się w podobny sposób zorganizować, nie wierzyli w to, że posiadają jakiegokolwiek atuty. W ciągu kilku miesięcy dokonała się w nich niesamowita przemiana, a największym jej symptomem było to, że uwierzyli w sens porządkowania i stopniowego przywracania do użytku znajdujących się w prywatnych rękach zabudowań pałacowych i parku na terenie ich wsi. Wkrótce zaczęli wysuwać kolejne pomysły projektów, które pozwalały im pomyśleć o sobie „my”. Być może w trakcie stawali się odrobinę innymi ludźmi, przede wszystkim jednak dojrzewali do bycia społecznością.



Takiego procesu nie sposób jednoznacznie zaplanować i w pełni nim zarządzać. Nie ma zatem zadawalających kryteriów sukcesu i porażki. W ujęciu minimalistycznym można przyjąć, że ludzie zawsze są skłonni stworzyć pewną społeczność, nawet jeśli przyszło im spędzić kilka godzin w podróży pociągiem w jednym przedziale mogą pojawić się okoliczności sprzyjające budowaniu więzi. Tym bardziej zachęca do tego wspólny adres. Warianty maksymalistyczne są wyznaczone historiami przyjaźni i udanych zmagania z wyzwaniami jak z filmu – niech pozostaną budującymi przykładami ku pokrzepieniu serc, może uda się dopisać do nich własne, kolejne rozdziały. Najcenniejsze wydają się te przypadki ze środkowej półki, w których głównym bohaterem jest pył codzienności i osobiste spotkania wokół banalnych spraw. Wymagają one pierwszej, drugiej i kolejnych rozmów, ogólnego planu, oszacowania kosztów, może jakiegoś zakupu. Za nimi przychodzi pierwsze i kolejne rozwiązanie, czyjaś radość, satysfakcja, czyjeś naprostowane życie. I ta świadomość, że obcy w gruncie rzeczy człowiek jest sąsiadem, a więc kimś niezupełnie obcym. **Jeśli takie myśli oświeci wiosenne słońce, a potem podleją jesienne sły, i znów, i jeszcze raz, to społeczność okrzepnie i sama się stanie. Może nawet trafi do lektury jako inspiracja dla innych. Dyskretnie, ale skutecznie.**

Z czego składa się wieś, a z czego jej problem

Osoby, w których rodzi się potrzeba zrobienia czegoś konstruktywnego w swoim otoczeniu, mogą reprezentować różne sposoby postrzegania rzeczywistości. Jedni widzą konkretne problemy, na przykład dziury w drogach i małą liczbę zajęć dla młodych ludzi i skłonni są załatwiać konkretne sprawy – remont albo kalendarz wydarzeń w domu kultury. Inni starają się raczej nie załatwiać spraw, ale zmieniać miejscowość. W tej optyce istota sprawy polega raczej na tym, że brak zajęć wynika z niewłaściwie działającego domu kultury, albo z tego, że w ogóle go nie ma. Mogą zatem uznać, że trzeba sięgnąć po władzę w samorządzie albo pozyskać instrumenty służące naprawie. Jest wreszcie i taka możliwość, że do działania popycha niezgoda na działanie tzw. systemu. System polega na kruchości wiejskich dróg (słabe materiały, rzadkie remonty i ich

kiepski standard), zaniedbania kultury w ośrodkach peryferyjnych (o tworzeniu domów kultury nie ma nawet mowy, a wyzwaniem stanowią także treści i wzorce dla młodzieży dostępne w internecie), ogólnie – na wieloletnich zaniedbaniach i nierównomiernej dystrybucji wsparcia.

Trudno pogodzić sposób widzenia skupiony zarówno na konkretach, jak i uwzględniający panoramę miejscowości oraz cały system. Z pewnością łatwiej właśnie wtedy, kiedy działa się w grupie i ma miejsce łączenie różnego rodzaju kompetencji. Przede wszystkim zaś rozmaite doświadczenia i perspektywy pozwalają zrozumieć, że każda miejscowość to zdecydowanie więcej niż nagromadzenie fizycznych elementów jak domy, ulice, plac zabaw, sklepy, samochody i posługujący się nimi ludzie. To także indywidualne i zbiorowe ambicje, to pamięć o miejscach i ich funkcjach, wolny czas i chęć jego atrakcyjnego i efektywnego zagospodarowania. To również przepisy, relacje ekonomiczne i przepływy środków, a także naturalne środowisko, kwestie bezpieczeństwa, starzenie i się poziom wyeksploatowania infrastruktury oraz bezmiar wielu innych czynników. To wszystko bezpośrednio i pośrednio trzeba brać pod uwagę planując bieżące działania i przystępując do programowania przyszłości. **Lokalna rzeczywistość potrafi w sobie zawierać także wzorce zachowań kształtowane na drugim końcu świata i niewidoczne, potencjalne lub rzeczywiste, szanse i zagrożenia takie jak sygnał internetowy lub wirusy i mikroorganizmy – jeśli mogą one wpływać teraz lub w przyszłości na życie mieszkańców.**

Wypada uświadomić sobie nagromadzenie tych wszystkich elementów, dokonać ich selekcji i postawić fundamentalne pytanie o to, co składa się na pejzaż miejscowości lub obszaru, które mają być przedmiotem działań i zmiany. Możemy przecież dążyć do zasadniczej zmiany, zwłaszcza jeśli miejscowość znajduje się w głębokim kryzysie lub na początku jakiegoś cyklu rozwojowego, względnie skoncentrować się na wybranych dziedzinach i formach działania. Warto przy tym wziąć pod uwagę, że nie działamy w próżni, istnieją przepisy i rozwiązania obowiązujące w poszczególnych sferach życia (np. związane z ochroną środowiska albo odpadami) czy też osoby, podmioty i środowiska działające w różnych obszarach (zanim pojawi się pomysł straży sąsiedzkiej warto zapytać, czy oficjalne służby porządkowe nie mogą zwiększyć poziomu bezpieczeństwa). Bywa, że wskazany jest powrót do dawniejszych, dziś już zapomnianych rozwiązań, które w nowych warunkach mogą odzyskać swoje zastosowanie – w ten sposób może się okazać, że przestrzeni miejscowości może zostać przywrócony cmentarz albo boisko wcześniej zamienione nieopatrnie na miejsce do parkowania. Czułe i intencjonalne spojrzenie na przestrzeń zmienia jej topografię.

Znając swoje otoczenie i patrząc na nie przez pryzmat wspólnych potrzeb i wyobrażeń jesteśmy w stanie odpowiedzieć na pytanie o problemy – o ich genezę, istotę i możliwe rozwiązania. Często lokalne środowiska dysponują większymi zasobami, niż są w stanie przyjąć do wiadomości. Możliwe staje się rozwiązanie problemu, a nawet rzeczywista poprawa jakości życia. Zasoby miejscowości i mieszkańców to także potencjał, znajomości, kontakty czy też dorobek tych wszystkich, którzy mogą być sprzymierzeńcami, choć żyją w innym miejscu. Z tej perspektywy miejscowość i jej szanse rozwojowe mogą przekraczać daleko jej granice. **Ambitne i nie bojące się śmiałych rozwiązań środowiska mogą się przekonać, że świat nie stawia ograniczeń nawet przed małymi wioskami, jeśli tylko umie się je umieścić w samym środku świata.**

Z takim nastawieniem łatwiej postawić pytanie o to, co stanowi problem i jak można go rozwiązać lub w którym kierunku może dążyć lokalna społeczność.

Najważniejsze są najłabsze elementy

Rozwój lokalny powiązany z personaliami, kojarzony z indywidualnym sukcesem albo konkretnym, dedykowanym źródłem finansowania, łatwo zestawiać z konkretnymi osiągnięciami. Tu stosunkowo prosto wytłumaczyć i uzasadnić kontynuację dotychczasowych działań. Trudniej opowiedzieć i umotywić, że miarą prawdziwego sukcesu jest zaopiekowanie się najłabszymi elementami systemu lub wręcz ich stopniowa eliminacja. **Wyzwaniem w rozwoju lokalnym jest nie tylko budowanie na istniejących mocnych stronach silnej społeczności, ale także sama identyfikacja i zabezpieczenie najłabszych elementów. Te słabe punkty mogą obejmować różne aspekty, takie jak grupy społeczne w trudnej sytuacji, niedobory infrastruktury lub brak dostępu do podstawowych usług.**

Jednym z najbardziej widocznych przykładów najłabszych elementów w społecznościach lokalnych są osoby znajdujące się w trudnej sytuacji życiowej. Mogą to być ludzie bezdomni, osoby starsze, osoby niepełnosprawne lub osoby o niskich dochodach. Wspieranie tych grup społecznych jest kluczowym aspektem rozwoju lokalnego. Temu służy organizacja programów wsparcia dla osób bezdomnych, które nie tylko zapewniają dachu nad głową, ale także oferują pomoc w znalezieniu pracy i rehabilitacji społecznej.

Innym ważnym obszarem są niedobory infrastruktury, które mogą być barierą dla rozwoju lokalnego. Brak dostępu do czystej wody, nieefektywne systemy kanalizacyjne czy słabe drogi mogą ograniczać możliwości

rozwoju społeczności. Dlatego też inwestowanie w infrastrukturę jest kluczowym aspektem rozwoju lokalnego. Modernizacja sieci wodociągowej i kanalizacyjnej w małej wiosce realnie poprawia jakość życia mieszkańców i tworzy warunki do rozwoju lokalnej gospodarki. Z perspektywy większych miast, a nawet samej gminy, gdzie to się dokonuje, często trudno docenić wagę takiej zmiany.

W niektórych przypadkach najsłabszymi elementami mogą być zagadnienia bardziej abstrakcyjne, takie jak brak zaangażowania społeczności lokalnej w procesy decyzyjne lub brak odpowiedniej edukacji i umiejętności wśród mieszkańców. W takich sytuacjach istotne jest budowanie kapitału społecznego i umiejętności społecznych, które umożliwią skuteczną współpracę i partycypację społeczną. Ich przykładem może być organizacja lokalnych warsztatów i szkoleń z zakresu aktywizacji społecznej i liderowania, które mobilizują mieszkańców do działania na rzecz swojej społeczności.

Kluczowym aspektem rozwiązywania problemów z najsłabszymi elementami jest holistyczne podejście, które uwzględni różnorodność potrzeb i sytuacji społeczności lokalnych. Istotne jest także uwzględnienie perspektywy trwałego rozwoju, tak aby podejmowane działania nie tylko rozwiązywały bieżące problemy, ale także przyczyniały się do budowania odporności społeczności na przyszłe wyzwania. Dopiero wtedy można mówić o prawdziwym, zrównoważonym rozwoju lokalnym.

Właściwy wybór rozwiązań

Przyjęto się uzależniać dobór narzędzi zarządzania rozwojem od czynników zewnętrznych. Chodzi o to, że nie jest on wynikiem decyzji autonomicznej w tym sensie, że gmina czy konkretna miejscowość jest przedmiotem diagnozy i programowania w wyniku ukierunkowanej decyzji o potrzebie wzmocnienia procesów rozwojowych. Zdecydowanie częściej jest to następstwo uwarunkowań przychodzących z zewnątrz takich jak kres pewnego okresu programowania, potrzeba zapewnienia aktualności dokumentu, kolejna edycja dystrybucji funduszy, realizacja programów wsparcia przez odpowiedni instytucje działające w otoczeniu samorządu lokalnego. Co gorsza, zwłaszcza pojawiające się potencjalnie źródła finansowania oraz ich charakter stają się dominującą motywacją oraz źródłem inspiracji i kryterium doboru treści dla projektów, a dopiero w dalszej kolejności dla celów rozwojowych. Tym samym samorządy i lokalne społeczności nie tyle wpadają w pułapkę zależności od zewnętrznych czynników rozwojowych, co niemal ograniczają do nich własną inicjatywę koncepcyjną. Same są zatem dobierane, a nie dokonują wyboru stosownego do logiki i potrzeb rozwojowych, którymi mogłyby właściwie zarządzać.

Z pewnością problemem nie jest niedobór informacji, jeśli rozumieć go jako brak danych dostępnych w przestrzeni publicznej. Różnego rodzaju narzędzia, formy wsparcia i mechanizmy aktywizowania rozwoju w gruncie rzeczy rywalizują o dostęp do gmin czy społeczności lokalnych korzystających z kanałów realizacji inwestycji oraz procesów modernizacyjnych. Innymi słowy, zarówno kapitału o charakterze komercyjnym, jak i publicznych form wsparcia, jest obecnie zapewne więcej, niż daje się akumulować w środowiskach lokalnych. Problem stanowi raczej taka konstrukcja i przeprowadzenie działań zahaczających o przestrzeń publiczną, w których nastąpi zbilansowanie zdolności inwestycyjnych i płynności finansowej samorządu i lokalnej społeczności, korespondujących z interwencją publiczną inwestycji komercyjnych oraz reinwestycji wypracowanych zysków. Istnieje wiele mechanizmów finansowania, gotowe są formaty i schematy wdrażania rozwiązań, w ramach których np. technologia wspiera usługi społeczne, a organizacje pozarządowe przyjmują na siebie obowiązki dotychczas pełnione przez administrację. Dostępna jest wiedza o podmiotach działających w różnych krajach, środowiskach czy modelach wielosektorowej współpracy, która może być fundamentem dla realizacji dowolnego charakteru pasji i aktywności mieszkańców. Prawdziwą barierą jest raczej czas dostępny do zagospodarowania w możliwych formatach, poziom otwartości społeczności lokalnych na nowe rozwiązania, a przede wszystkim operatywność administracji.

Poszukując optymalnej ścieżki warto stopniować poziom skomplikowania i zaawansowania stosowanych rozwiązań. Dlatego właśnie bardzo dobrym narzędziem dla zapoznania samych mieszkańców z wymogami, które powinny być spełnione w procesie programowania rozwoju, mogą być plany odnowy miejscowości.

W dalszej kolejności warto polecić prace nad formułowaniem i wdrażaniem lokalnych polityk rozwojowych. Nie są to dokumenty, których charakter, format czy perspektywa czasowa byłyby jednoznacznie skodyfikowane w prawie określającym ustrój samorządowy. Tu jest zdecydowanie więcej miejsca na inwencję samorządu, ale także inicjatywę samych mieszkańców. Polityki lokalne mogą być określane dla wszystkich obszarów tematycznych, w obrębie których samorząd i mieszkańcy są skłonni współpracować. Większy poziom formalizacji dotyczy takich instrumentów jak strategie rozwoju.

Obecnie bardziej instrumentalnie traktowane są dokumenty i mechanizmy planistyczno - programowe z takich dziedzin, jak rewitalizacja, termomodernizacja czy dostosowanie do zmian klimatu. Tymczasem wbrew pozorom ich wymiar koncepcyjny, programowy i partycypacyjny jest bardzo istotny. Innymi słowy, one powinny być przede wszystkim efektem refleksji i porozumienia wszystkich zainteresowanych stron. Tam również jest duża przestrzeń dla dokonywania wyboru, dla sformułowania wizji oczekiwanego stanu, o czym będzie mowa w kolejnych rozdziałach.

Bez brata - bliźniaka

Rozwój lokalny to proces, który odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu przyszłości społeczności. Jednakże istnieje pewna tendencja do porównywania różnych społeczności i poszukiwania swojego "brata bliźniaka" – innego miejsca o podobnych cechach i warunkach, z którym można by się utożsamiać. **To naturalne, że ludzie szukają punktów odniesienia i inspiracji, ale należy zdawać sobie sprawę, że żadna społeczność nie jest identyczna z inną. Każda ma swoje unikalne uwarunkowania, zasoby i dynamikę wewnętrzną.**



W procesie rozwoju lokalnego społeczności różnią się między innymi pod względem zasobów finansowych. Wioski czy miasta na wschodzie kraju mogą dysponować niższymi budżetami w porównaniu do tych na zachodzie, co wynika z różnych czynników historycznych i ekonomicznych. Jednakże, nawet jeśli dwie społeczności mają podobne budżety, sposób wykorzystania tych środków może być zupełnie inny ze względu na lokalne priorytety, potrzeby i aspiracje. Przykładowo, jedna społeczność może postawić na inwestycje w edukację, podczas gdy druga skupi się na rozwoju infrastruktury.

Nie można również pominąć zróżnicowania kapitału społecznego między różnymi społecznościami. Kapitał społeczny obejmuje sieć relacji społecznych, zaufanie, współpracę oraz normy i wartości obowiązujące w danej społeczności. Miejscowości w jednej części kraju mogą cechować się wyższym kapitałem społecznym, co sprzyja współpracy i solidarności w obrębie społeczności (tak jest istotnie, w pewnym uproszczeniu, we wschodniej Polsce). Z kolei, te w innym regionie mogą odziedziczyć po minionych pokoleniach lepszą infrastrukturę, co wpływa na inne aspekty rozwoju społeczności, jak to miało miejsce na polskich tzw. Ziemiach Odzyskanych. Warto zauważyć, że różnice w kapitale społecznym wpływają na podejmowane decyzje i strategie rozwoju lokalnego.

Dodatkowo, istnieje również czynnik renty zapaści, który ma istotny wpływ na dynamikę rozwoju lokalnego. Renta zapaści odnosi się do korzyści, które mogą wynikać z pozostawania w trudnej sytuacji ekonomicznej lub społecznej. Społeczności, które od dawna borykają się z problemami, mogą uzyskać wsparcie zewnętrzne w postaci dotacji, programów rozwojowych czy inwestycji. Jednakże, nadmierne poleganie na zewnętrznych źródłach wsparcia może prowadzić do utrwalania się problemów i braku inicjatywy lokalnej.

Każda społeczność jest unikalna i ma swoje nieporównywalne uwarunkowania. Podobieństwa między różnymi społecznościami mogą istnieć – dalej będzie tu mowa m.in. o narzędziu benchmarkingu - ale należy unikać nadmiernego uproszczenia i generalizacji. **W procesie rozwoju lokalnego ważne jest zrozumienie specyfiki danej społeczności, identyfikacja jej mocnych i słabych stron oraz współpraca na rzecz budowania lepszej przyszłości dla wszystkich jej członków.**

Finansowanie

Finansowanie rozwoju lokalnego jest kluczowym elementem budowania silnej i zrównoważonej społeczności. To proces, który wymaga współpracy różnych interesariuszy oraz świadomości dostępnych możliwości. Pierwszym krokiem w rozwoju lokalnej społeczności jest zrozumienie potrzeb i celów. Kiedy już jest określone, w jakim kierunku społeczność chce podążać, może przystąpić do identyfikacji dostępnych źródeł finansowania. Jednym z popularnych sposobów jest pozyskiwanie dotacji i grantów z różnych instytucji publicznych oraz organizacji pozarządowych. Kolejną opcją jest inwestowanie w projekty społeczne przez prywatne firmy i przedsiębiorstwa. Wiele firm posiada programy społecznej odpowiedzialności biznesu, które wspierają lokalne inicjatywy. Nie można zapomnieć także o możliwościach finansowania poprzez crowdfunding i społecznościowe inicjatywy. Dzięki platformom crowdfundingowym, lokalne projekty mogą pozyskać środki od osób z całego świata, które dzielą ich wartości i cele. Poza tym, istnieje także możliwość uzyskania kredytów i pożyczek od instytucji finansowych. Choć może to być bardziej tradycyjna forma finansowania, może ona być przydatna zwłaszcza dla lokalnych przedsiębiorstw i organizacji pozarządowych, które potrzebują kapitału na rozwój swoich działań.

Oprócz ogólnych metod finansowania istnieje wiele konkretnych przykładów projektów, które zostały zrealizowane dzięki różnorodnym źródłom finansowania. W jednym z małych miasteczek, społeczność postanowiła poprawić jakość życia poprzez budowę miejskiego placu zabaw. Dzięki kampanii crowdfundingowej, do której dołączyli mieszkańcy oraz lokalne firmy, udało się pozyskać wystarczające środki na zakup nowych urządzeń i materiałów potrzebnych do stworzenia przyjaznego miejsca dla dzieci i rodzin. Wspólnota zaangażowała się także w prace fizyczne, co dodatkowo umocniło więzi społeczne i poczucie wspólnoty. W innym przypadku, lokalna organizacja pozarządowa postanowiła zorganizować warsztaty edukacyjne dla młodzieży z okolicznych szkół, mające na celu rozwijanie umiejętności przedsiębiorczości i liderowania. Dzięki wsparciu ze strony przedsiębiorstw z regionu, które zobaczyły potencjał w lokalnej młodzieży, udało się pozyskać środki na wynajem sali, materiały dydaktyczne oraz zaproszenie ekspertów z różnych dziedzin. Efektem było nie tylko zdobycie nowych umiejętności przez młodych ludzi, ale także rozwój lokalnej sieci biznesowej i wsparcie dla przyszłych inicjatyw.

W przypadku większych projektów infrastrukturalnych, takich jak modernizacja dróg czy budowa obiektów użyteczności publicznej, często wykorzystuje się fundusze zewnętrzne, takie jak unijne dotacje. Warto również podkreślić rolę lokalnych instytucji finansowych, takich jak banki spółdzielcze czy kasy oszczędnościowo-kredytowe, które często oferują preferencyjne warunki kredytowania dla przedsiębiorstw i mieszkańców regionu. Dzięki temu lokalne firmy mogą łatwiej uzyskać kapitał na rozwój, co przekłada się na wzrost zatrudnienia i wzmocnienie lokalnej gospodarki.

Finansowanie rozwoju lokalnego może przybierać różne formy i być realizowane dzięki zaangażowaniu różnych podmiotów. Kluczem jest kreatywność, współpraca i skupienie na celach, które przyczynią się do dobra całej społeczności. Dostępne źródła finansowania są różnorodne i warto korzystać z nich w sposób elastyczny, dostosowując się do konkretnych potrzeb i możliwości społeczności lokalnej. Nie można rezygnować z góry z choćby małych kwot, zwłaszcza na początkowym etapie realizacji przedsięwzięć. Warto pamiętać, że każdy wkład, nawet najmniejszy, może przyczynić się do budowy lepszego jutra dla danej społeczności.

Kalendarz działań

Ludzi zazwyczaj irytuje przy okazji kampanii wyborczych, że wokół nich pojawia się bezmiar informacji o osobach zainteresowanych mieszkańcami. Stoją one „blisko problemów ludzi”, są co prawda „ostatnie na liście, ale pierwsze do działania”, zazwyczaj „sprawdziły się w działaniu”, a służbie społeczeństwu chcą poświęcić cały czas i wszystkie talenty. Co ciekawe, te wszystkie deklaracje mogą być zgodne z prawdą, a kandydaci na radnych naprawdę szczerze zainteresowani swoim otoczeniem. Ich przeciwnikiem może być natomiast czas castingu na przedstawicieli społeczeństwa. Czas ten płynie bowiem w lokalnych społecznościach swoim rytmem.

Aby być wiarygodnym i efektywnym lepiej nie zaczynać troski o sąsiadów od kampanii wyborczej, a zmieniania świata od deklaracji. Rozwój lokalny tylko pozornie jest kwestią personalnego składu struktur, a nawet samego funkcjonowania instytucji. Skoro punktem wyjścia jest dla niej istnienie społeczności, a ścieżek działania i narzędzi do osiągnięcia sukcesu tak wiele, to lepiej nie opierać się na deklaracjach i entuzjazmie poszczególnych ludzi. Społeczność dojrzała będzie dążyła raczej do tego, by to ona sama określała program zmian, a jej sukces czy choćby zauważalny postęp stanowił rekomendacje dla osób ubiegających się o publiczne zaufanie.

Jeśli to zatem możliwe warto uwolnić myślenie o rozwoju od balastu w postaci podziału przywilejów i zaszczytów, od jakiegokolwiek ograniczenia do perspektywy czasowej kadencji czy też myślenia o poszczególnych osobach i grupach osób, którym można by cokolwiek w tym względzie zawdzięczać. Im dalej do wyborów i podziału funduszy tym lepiej dokonać bilansu potrzeb, zasobów i możliwości działania. Ten czas jest ważny i warto, by zapewnić mu „dużo czasu”, możliwie długą perspektywę myślenia, dyskusowania i sporu nieograniczonego zależnościami oraz presją terminów i personaliów. Są sposoby, by taki wysiłek dodatkowo wesprzeć, dać sobie miejsce i przestrzeń dla prawdziwych „relekcji”, czasu refleksji, oderwania się – na ile to możliwe – od codzienności i jej perspektywy. Skoro trudno, jak w korporacji, wyjechać wspólnie na spotkanie integracyjno – koncepcyjne, można poszukać takich form „zaczarowania” jak wspólny spacer po lesie lub impreza z udziałem mieszkańców, która nie będzie bezpośrednio skupiona na formułowaniu planów na przyszłość. Ważniejsze, by otwierała społeczność na pewien cykl, na wspólne wyzwanie, jeśli nawet nie zostało ono dotychczas w pełni nazwane.

Kalendarz powinien uwzględniać czas na dyskusję i pracę. Można ten okres zamknąć w pewne ramy czasowe, wyznaczyć dla niego horyzont, choć nie powinien on być determinowany terminami zewnętrznymi, takimi jak wybory czy nabory wniosków. Cykl życia i rozwoju lokalnej społeczności przypomina raczej spiralę, niż linię zawsze kierująca się ku górze, ku postępowi. Trudno zaplanować i obiecać powodzenie i płynną realizację poszczególnych zamierzeń, szczególnie dlatego, że samo przygotowanie interwencji i działanie już zmienia społeczność, przekształca jej strukturę i postrzeganie sukcesu i porażki. **Uzyskanie środków na budowę wyczekanej drogi może sprawić, że motywacja do wspólnego dążenia do lepszego życia ustąpi nadchodzącej satysfakcji i spełnieniu. Rządziej w życiu zbiorowym można doświadczyć tego, że jedno czy drugie niepowodzenie wzmacnia integrację lokalnej społeczności. Prędzej już skłania do szukania winnych.** Tym bardziej więc nie warto uzależniać tę wartość, jakim jest dążenie do określonego celu i dotyczącej go umowy od personaliów, od tak czy inaczej rozumianego czynnika ludzkiego. Projekty i formalne działania wymagają staranności i zaangażowania, ale są tylko etapami w znacznie istotniejszym dążeniu do faktycznej zmiany, podobnie jak indywidualne sukcesy i kadencje stanowią wsparcie dla wysiłków społeczności, a nie wartość samą w sobie.

Rozwój lokalny warto uniezależniać od epok, które zazwyczaj są kojarzone z konkretnymi nazwiskami czy wydarzeniami. Ta tendencja jest w pewnym sensie naturalna, osadzona w personalizacji procesów i antropomorfizacji rzeczywistości (przecież w kształtach drzew i chmur też jesteśmy skłonni dostrzegać ludzkie postaci). Uproszczenie do kalendarza, kadencji czy horyzontu jednostki zakłóca jednak prawdziwy obraz świata. Ktoś żył w danym miejscu długo przed nami i innym pozostawimy po sobie mniej lub bardziej udaną spuściznę. Jeśli chcemy infrastruktury, instytucji i form działania, które są trwałe i dobre, dostosowujemy je do cyklu życia środowiska i długotrwałych procesów w bliższym i dalszym otoczeniu, a nie do szybko następujących po sobie terminów i okoliczności.



Uczymy się na błędach

Programowanie rozwoju ma w sobie nieco z medycyny, polityki, piłki nożnej i gotowania jajka na twardo. Większość z nas ma na te tematy swoje zdanie i zazwyczaj w realiach zorganizowanej rozmowy jest skłonna do formułowania oraz bronięcia swoich sądów. Doświadczenie osobiste podpowiada, że intuicyjnie i praktycznie posiadamy pewną mądrość, która daje się powielać i zastosować w kolejnych edycjach gotowania czy też komentowania meczu. To, co się sprawdziło albo przynajmniej nie zawiodło, kusi do powtarzania i ubierania w ogólniejsze prawidłowości. Nie musi to być zupełnie fałszywe przekonanie, przecież funkcjonowanie w społeczeństwie przynosi także ten efekt, że zyskujemy okazję do testowania rozwiązań, konfrontowania swoich doświadczeń i wypracowywania stanowisk i uogólnień pozwalających nam poruszać się w świecie. Współczesny dynamiczny obieg informacji i wielość ról i sytuacji, z którymi musimy się mierzyć, wpaja nam wszystkim choćby intuicyjną orientację w dziedzinach, których formalnie nie pogłębialiśmy. Dlatego obserwator programów informacyjnych czy też rozgrywek piłkarskich, który spotyka się po wielokroć z tym samym językiem i schematami opisującymi wydarzenia, nabiera przekonania, że rozumie je nie gorzej od ekspertów. Tak do pewnego stopnia jest – ale tylko do pewnego stopnia.



Najważniejsze, by zrozumieć, że czym innym są opinie, czym innym pogłębiona wiedza i zdolność do krytycznej oceny zjawisk. Podobieństwo dwóch boiskowych sytuacji to nie to samo, co praktyczna wiedza o piłce nożnej, a relacja telewizyjna z frontu to siłą rzeczy publicystyczne uproszczenie, skrót, obrazek przybliżający coś, co bardzo złożone i dotyka wielu dziedzin.

Warto mieć to na względzie uczestnicząc w pracach związanych z planowaniem rozwoju lokalnej społeczności. Tu szczególnie łatwo o zaburzenie perspektywy i postrzeganie bliskiego świata przez pryzmat emocji, przyzwyczajień, złudzeń albo niewłaściwie ulokowanych ambicji. Oczywiście wszystkie te aspekty będą zawsze obecne w działaniu osób zaangażowanych w sprawy publiczne, a emocje są wręcz pożądane jako właściwy napęd do aktywności. Bardzo ważne jest jednak to, by zdawać sobie sprawę z faktu, że bywamy omylni, a planowanie strategiczne nie jest w pełni nauką ścisłą, w ramach której można się poruszać bez wpadania w pułapki czy nawet popełniania błędów oraz ponoszenia porażek. Najważniejsze jest oczywiście to, w jaki sposób jesteśmy sobie

w stanie z nimi radzić. Sfera publiczna – i to ta najbliższa, związana bezpośrednio w miejscu życia – jest zresztą bardzo cennym i dogodnym terytorium dla rozeznawania swej ludzkiej kondycji i ustosunkowywania się do niej. Skłania przecież do pytania o to, kim jesteśmy, dokąd zmierzamy, na czym tak naprawdę nam zależy. Jeśli myślimy o sobie jako członkach wspólnoty, to wychodzimy poza sferę zainteresowania tylko swoim losem, dotykamy pewnych ogólniejszych wartości, zyskujemy szansę budowania siebie. To jednak również zetknięcie z większą odpowiedzialnością. W sferze publicznej stajemy przed życiem w większej ilości odcieni, doświadczamy czyjegoś szczęścia albo niedoli i jeśli chcemy tam pozostać, to nie możemy być obojętni. **Konflikty i różnica podejść albo nawet niepowodzenia i zmagania prędzej czy później muszą się pojawiać. Gotowość na to i wola reagowania są nam potrzebne jako obywatelom, ale także jako ludziom. Trzeba korzystać z błędów, najlepiej oczywiście z cudzych. Spróbujmy zatem.**

Nie zaczynać od początku

Potoczna mądrość podpowiada, że każde działanie ma swój początek, środek i koniec. To tylko pozornie jest prawdą. Oczywiście trzeba swojemu działaniu nadawać pewien ład, zwłaszcza jeśli angażuje ono większą grupę ludzi i ma przynieść pewien określony efekt, warto realizować pewne plany i postępować według reguł, o czym tu w innym miejscu mówimy. Inną kwestią jest jednak przecenianie początku i zakończenia jako takiego, co często grozi ambitnym reformatorom i założycielom nowej rzeczywistości.

Wszyscy zaczynamy bowiem nasze wysiłki niejako od środka, a zrozumienie i uszanowanie tego stanu rzeczy w gruncie rzeczy jest fundamentalne dla mądrego planowania i porządkowania rzeczywistości. Liderowi najłatwiej byłoby po swoim określić cele, sformułować narzędzia do ich realizacji, zdefiniować budżet i do tego dobrać odpowiednie osoby oraz partnerów zewnętrznych do ich realizacji. Z założenia jest dokładnie odwrotnie. Lokalny samorząd czy też większość organizacji to odziedziczone po poprzednikach struktury, które same doskonale się ze sobą czują i z uporem zmierzają w określoną stronę. Wobec tego znaczna część rozwiązań i wydatkowanych środków zmierza w swoją stronę siłą bezwładu, rutyny, wewnętrznej logiki. **Nowe cele i pomysły muszą iść na kompromis z rzeczywistością. Trudno być reformatorem bez naruszania przyzwyczajzeń i porządków, które naprawdę nie muszą być wyrazem ignorancji.** Ludzkie organizacje nie znają początku cyklu, w którym można by w prosty sposób zarządzić pauzę, zarządzić zmiany i płynnie naprawić rzeczywiste lub mniemane błędy. Co więcej, trudno uczciwie się zgodzić, że ktokolwiek mógłby tu wydać wiążącą opinię o tym, co faktycznie jest błędem.

Planowanie strategiczne oczywiście pozostaje mocno wrażliwe na tego rodzaju okoliczności. Ono również powinno doceniać dorobek poprzednich edycji i wysiłków, nawet jeśli wydają się archaiczne. To one bowiem kształtowały i w dużym stopniu kształtują rzeczywistość i wspólnotę, w której ma się dokonać interwencja. W zastanych rozwiązaniach, realizowanych projektach i inwestycjach, w charakterze realizowanych celów zawiera się jakaś istotna prawda o ludziach, którzy podjęli określone decyzje. Nawet gwałtowna zmiana kierunku działania dotyczy przecież przede wszystkim tych samych żywych, prawdziwych ludzi i ich losu.

Nie wiemy wszystkiego o sukcesie

Opowieści o sukcesie są ważne, ale zazwyczaj nieprawdziwe. Są potrzebne, bowiem motywują, pokazują, że udało się komuś podobnemu do nas lub komuś, z kogo warto czerpać przykład. Ich nieprawdziwość polega na tym że nie są „o nas”. Jeśli nawet dotyczą podobnego środowiska lub podobnej sytuacji, to droga do odniesienia sukcesu i sam sukces muszą się nam przydarzyć od początku, niezależnie od jakiegokolwiek zewnętrznego wzorca.

Nieprawdziwość polega też na uproszczeniu. Sukces daje się upraszczać do jednoznacznych formuł, bo zazwyczaj polega na przejściu od braku, samej tylko nadziei lub wielkiego apetytu do takiego czy innego spełnienia. Najważniejsze jest w tym wszystkim samo spełnienie, ono nadaje sens opowieści, więc potrafi niwelować odcienie i niuanse. Jeśli ktoś opowiada o sukcesie, to poniesione trudności i porażki mogą być dla niego raczej epizodami, a nawet pożytecznymi doświadczeniami składającymi się na ostateczny efekt. Z perspektywy osiągniętego celu mogą nie widzieć potencjału porażki i rezygnacji, jakie w sobie miały. Dla kogoś, kto dopiero jest w drodze i nie zaznaje jeszcze pożądanego stanu, porażka lub błąd to coś zupełnie innego.

Rzadko się mówi o tym, jak wiele nieudanych prób poprzedza faktyczne osiągnięcia. To prawidłowość powszechna w badaniach laboratoryjnych prowadzących do wielkich odkryć, w dążeniu sportowców do perfekcji w pewnej wąskiej umiejętności, nawet w staraniach o napisanie pozornie prostej piosenki, która staje się przebojem. Prawdziwą gwarancję sukcesu daje tylko perfekcja w określonej dziedzinie, ale przecież nie każdy jest

w stanie ją osiągnąć lub może sobie pozwolić na dążenie do niej. Tak samo jest w planowaniu rozwoju, który nie jest sferą stałych, konsekwentnych starań o doskonałość czy też perfekcję dla wielu spośród nas. O swoim przyszłym sukcesie musimy się zatem odpowiednio dużo dowiedzieć nie oczekując szybkich i prostych odpowiedzi.

Prawdziwej i w pełni satysfakcjonującej odpowiedzi nie otrzymamy nawet na założonym końcu procesu. Kto zaświadczy o tym, że pójście inną drogą nie przyniosłoby lepszych efektów. Bardzo podobne miejscowości i lokalne środowiska potrafią się zmieniać i rozwijać na bardzo różne sposoby. Istnieje prawdziwy bezmiar zmiennych, które mogą na to wpływać. **Nie ma uniwersalnego wzorca, jest za to prawdziwa i powszechna potrzeba, żeby zмагаć się z własnymi ograniczeniami i poprzez własne błędy oraz z możliwe największym oddaniem docierać do rozwiązań, do których jesteśmy przekonani.**

Liderzy, którzy wiedzą wszystko

Rozmowy z liderami samorządów lokalnych w Polsce bywają interesujące, rozwijające, pokazują wiele sukcesów i budujących zmian, zazwyczaj wiążą się jednak z jednym dominującym i powtarzającym się wnioskiem: „oni wszystko wiedzą”. Przynajmniej o swoich gospodarstwach.

To zazwyczaj bywa frustrujące, w szczególności dla osób zatrudnianych do pomocy w sformułowaniu lokalnych koncepcji rozwoju czy też planów naprawczych. Rozmowa o problemach albo o pomysłach na to, co mogłoby przyczynić się do poprawy sytuacji, nadzwyczaj często rozbija się o stwierdzenia w rodzaju: „tak, my to wiemy”, „ja doskonale zdaję sobie sprawę z tego, że...”, „to już zrobiliśmy, nawet lepiej” i tak dalej. Trudno wówczas oprzeć się wrażeniu, że jest to monolog skierowany nie do zewnętrznego obserwatora mającego służyć wsparciem, ale do mieszkańca – a jeszcze bardziej przyszłego wyborcy – którego lokalny lider nie tyle przekonuje do pewnych racji, co informuje o swej nieomyślności. To tym bardziej uderzające, jeśli radykalnie kontrastuje z faktycznym stanem rzeczy albo brakiem zdolności do przezwyciężenia kryzysu lub ograniczeń w jakiejś dziedzinie.

Przyczyna jest po części systemowa. Słuszna w założeniach koncepcja samorządu musi się zmagać z naturalnymi ograniczeniami związanymi z przebiegiem procesu demokratycznego. **Jeśli lokalni aktywiści przygotowują się do swoich zadań i są w stanie budować środowisko, to jest szansa na prowadzenie publicznej debaty, prawdziwą konkurencję, przekonywanie do lepszych i gorszych pomysłów.** Gorzej, jeśli takiego klimatu i dojrzałości brakuje, a sołtys, wójt czy burmistrz nie widzi w swym otoczeniu zdań, z którymi powinien się liczyć. W wielu przypadkach prowadzi to do poczucia nieomyślności czy też niezdolności do podejmowania polemiki z tymi, którzy uważają inaczej.

Silne przywiązanie do swojego zdania to tylko pozornie faktyczna oznaka siły lokalnego lidera. Samorząd pełen jest takich osobowości i to go mocno wyjaławia. Osoba wybrana przez innych może mieć przekonanie, że to wyraz niewątpliwych własnych zdolności i potencjału, a nie splotu decyzji wielu osób o różnych motywacjach. **Funkcja publiczna nie jest jak pozycja króla w starych baśniach, nie wiąże się z obdarzeniem przez Stwórcę nadzwyczajnymi mocami. Pokora jest niezbywalnym przymiotem odpowiedzialnego lidera.**

Pokusy i błędu wszechwiedzy najlepiej unikać budując szersze środowisko i uczestnicząc w jego ramach w debacie o tym, co dla tej społeczności rzeczywiście istotne. Ostatnio dominuje w Polsce moda (powszechna) raczej na wodzowskie i dość autorytarne zarządzanie sprawami publicznymi, co wpływa także na model funkcjonowania samorządu. Łatwo spotkać się z opiniami, że zbyt wiele zdań może paraliżować instytucje, już na pewno prowokować dewastującą krytykę. W tym względzie lokalni działacze ulegają zgubnemu przekazowi medialnemu o sposobie działania rzekomo skutecznych polityków, jakich wielu w Polsce i na świecie.

Czym innym jest jednak rozmiękanie procesu decyzyjnego na jałowe dyskusje, a czym innym zdolność do wyciągania z nich konstruktywnych wniosków. Im lider czy grupa decydentów bliższa codziennemu prawdziwemu życiu, tym bardziej powinni się oni wsłuchiwać w głos społeczeństwa i skupiać na samym procesie wyboru odpowiedniej decyzji. **Lider nie musi wiedzieć wszystkiego, ważne jest, że poczuwa się do odpowiedzialności za decyzje wypracowane w imieniu odpowiednio wielu. To zasadnicza różnica, którą bardzo niewiele tak naprawdę rozumie.**

Aktywiści, którzy wiedzą więcej niż wiedzą

Każda praca w grupie osób pochylających się w uporządkowany sposób nad problemem sprawia, że grupa ta zyskuje własny charakter i dynamikę. Jej uczestnicy w toku rozmowy i działania przybierają role i postawy. Jedni

raczej słuchają, inni starają się nadawać ton wysiłkom, jeszcze inni mogą mieć skłonność przede wszystkim do krytyki albo do obracania wszystkiego w żart i błagę. Grupa staje się „jakaś”, nawet jeśli powstaje na potrzeby jednego czy kilku spotkań roboczych.



To nic złego, że nie wszyscy na każdym etapie równie intensywnie przykładają się do pracy albo wnoszą do niej równie wiele. Potrzebujemy poszukiwań i różnych faz działania w pieczeniu strucli, ale także jako grupa we wspólnym planowaniu rozwoju. Wiedza i pomysły nie rodzą się wyłącznie ze spotkania trzech geniuszy, tym bardziej, jeśli każdy jest mocno przekonany do swoich racji, ale częściej raczej w wyniku nierównej i pozornie nieuporządkowanej rozmowy. **Warto pozwolić sobie na eksperyment. Życie małego środowiska to zazwyczaj tajemniczy ogród, o którym wiemy niewiele, zanim wspólnie i z różnymi doświadczeniami oraz punktami widzenia nie zagłębimy się w jego gęstwinę.** Najbardziej zaś trzeba wystrzegać się przewodnika, który z przekonaniem zechce nas poprowadzić po doskonale znanych sobie i „oczywistych” ścieżkach.

Jeśli odważymy się na popełnianie błędów, a nawet pozorną stratę czasu, łatwo przekonać się o tym, że są wśród nas osoby skrywające się za zasłoną milczków lub wesołków, których głos ma znaczenie. Największą wartość, bo dotychczas ukrytą, ma wiedza tych, którzy uważają, że wiedzą za mało lub niemal nic. To są emocje i punkty widzenia wcześniej nieobecne, nie brane pod uwagę albo wręcz ignorowane. Jeśli sytuacja miejscowości czy obszaru wymaga interwencji, to oznacza przede wszystkim, że nie wszystkie potencjały, emocje, pasje, nie całe zasoby i zaangażowanie mieszkańców zostały wykorzystane. Nic tego dorobku i związanych z nim osobistych emocji nie zastąpi, nawet jeśli ich uwidocznienie wymaga wysiłku czy może wydłużyć drogę. Poszukiwanie nigdy nie pozostawia nas obojętnymi i bez jakiegokolwiek nauki.

Wartość tego podejścia dociera do nas, kiedy decydujemy się na prace warsztatowe w grupach, czy nawet na gry i zabawy towarzyszące planowaniu rozwoju. Nawet dwie grupy potrafią dać diametralnie odmienne odpowiedzi na pewne pytanie czy sformułować odmienne rozwiązanie tego samego problemu. Z czego to wynika? Jakie przesłanki prowadziły do sformułowania wniosków lub co sprawiło, że członkowie zespołów poszli w różnych kierunkach? **Nasza wiedza to nie jest kompletna i zapisana ostatecznie książka, a nawet nasze problemy i oczekiwania nie stanowią obiektywnej oczywistości jedynie czekającej na odkrycie. Gdyby tak było, pewnie wystarczyłoby czytać i wdrażać zapisy podręczników udanego życia w danej miejscowości. Większym błędem od zahaczenia o manowce jest bezkrytyczna wiara w to, że powinniśmy ich kategorycznie unikać.**

Potrzeby, które nie są priorytetowe

Myślenie o rozwoju lokalnym bardzo często, siłą rzeczy, ma charakter akcyjny. Dokonuje się, kiedy kończy się aktualność dokumentów, społeczność albo samorząd lokalny zamierzają sięgnąć po środki na realizację projektów albo pojawi się zewnętrzny ekspert służący wsparciem w rozpoznaniu i opisanu potrzeb. Bardzo

rzadko w mniejszych środowiskach myśli się o takich sprawach „na co dzień”, jako o systematycznym i długofalowym projekcie. Stąd przede wszystkim wynika problem z właściwym rozeznaniem hierarchii własnych problemów.

Oczywiście żadnego z nich nie można z góry lekceważyć. Wynikają przecież z autentycznej troski o życie wspólnoty, zazwyczaj z głębokiego zaangażowania w jej los. Tu jednak widać, jak często te emocje i pasja, o których była wyżej mowa, potrafią być zawodnym doradcą. Jeśli społeczności brak wystarczającego doświadczenia, to może łatwo nieobiektywnie podchodzić do swojej sytuacji. Jak kształtuje się jej punkt widzenia? Przez porównywanie jakości swego życia do innych, przez niezaspokojone ambicje, przez opinie najgłośniejszabierających głos albo przez ostatnie doświadczenia, albo w wyniku splotu stu innych okoliczności. Widać wyraźnie, że często trudno tu o zdobycie się na obiektywizm, trzeźwy osąd i uwzględnienie wszystkich racji.

Dobitnego przykładu dostarczają doświadczenia prac z ostatnich lat w kilku mniejszych miejscowościach poświęcone tworzeniu lokalnych planów odnowy. Istota tego instrumentu polega na koncentrowaniu się na tym, co sami zainteresowani uznają za możliwą do wprowadzenia zmian w istotny i rzeczywisty sposób wpływającą na jakość życia. W pierwszych rozmowach prowadzonych w zbliżonym czasie w trzech różnych wsiach największe emocje budziło powstanie sklepu wielkopowierzchniowego. Było to następstwem tego, że mieszkańcy oczekiwali u siebie zakończenia realizacji takiej inwestycji lub widzieli ją w pobliskiej miejscowości i pragnęli tego samego dla siebie. To zrozumiałe z wielu powodów – rynek wywiera presję na małe sklepy rodzinne, są one wypierane przez efektywne i niskokosztowe systemy masowej dystrybucji dóbr. Dostęp do sklepu to elementarna potrzeba, a nowy market niesie obietnice promocji, większego wyboru, ale też stosunkowo atrakcyjnej przestrzeni. Jak to się jednak ma do faktycznych potrzeb mieszkańców i ogółu ich życia? Czy w średniej i długiej perspektywie upadek lokalnych sklepikarzy nie stanowi zagrożenia dla jakości i dostępności usług w małym środowisku? Przecież w miastach ludzi często marzą o powrocie własnego ryneczku, nawet kosztem droższych produktów.

Pewnie w wielu miejscach najbardziej potrzeba sklepu, ale planując rozwój warto brać pod uwagę całe spektrum zagadnień oraz bliższe i dalsze konsekwencje tego, w jaki sposób są one zaspokajane. **Budowanie hierarchii własnych potrzeb to elementarna koncepcja dojrzałego człowieka, który dzięki temu najpierw zarabia, a potem wydaje, najpierw oszczędza, a potem konsumuje, który latem sprowadza opał, a zimą zaczyna odchudzanie przed letnim plażowaniem. Nie inaczej jest z myśleniem o rozwoju całych społeczności. One też muszą przede wszystkim uczyć się tego, co ważne, co pilne, a co i kiedy potrzebne.**

Nie trzymać się sztywno przyjętej tezy

Planowanie rozwoju miejscowości to złożony proces, który wymaga elastyczności, otwartości na różnorodne perspektywy i gotowości do zmiany założeń w miarę zdobywania nowych informacji. Trzymając się sztywno założonej tezy istnieje ryzyko pominięcia istotnych kwestii, nieuwzględnienia różnorodności społeczności oraz zignorowania innowacyjnych pomysłów. Dlatego ważne jest, aby być elastycznym w podejściu do planowania rozwoju miejscowości i otworzyć się na różnorodne opinie i sugestie.

Podczas planowania rozwoju miejscowości istotne jest uwzględnienie zmian w strukturze demograficznej społeczności. Jeśli np. notuje się spadek liczby mieszkańców w danym obszarze może to oznaczać konieczność dostosowania strategii rozwoju, aby zminimalizować negatywne skutki tego trendu. Możliwe kroki obejmują rozwój nowych dziedzin gospodarki, które przyciągną nowych mieszkańców lub koncentrację na poprawie jakości życia dla istniejącej populacji w celu zatrzymania odpływu ludności.

Podczas planowania rozwoju miejscowości należy uwzględnić różnorodne perspektywy i opinie społeczności. To może obejmować wysłuchiwanie potrzeb osób starszych, młodzieży, migrantów, osób niepełnosprawnych, przedsiębiorców, artystów i wielu innych grup społecznych. Każda z tych grup może mieć unikalne potrzeby i priorytety, które należy uwzględnić w procesie planowania.

Rozwój miejscowości powinien być innowacyjny i przyszłościowy. To oznacza poszukiwanie nowych rozwiązań technologicznych, społecznych i ekonomicznych, które mogą przyczynić się do poprawy jakości życia mieszkańców. Przykłady gromadzone w wielu lokalnych społecznościach obejmują wykorzystanie inteligentnych technologii w zarządzaniu infrastrukturą miejską, promowanie startupów technologicznych oraz rozwój ekologicznych i zrównoważonych praktyk gospodarczych.

Analiza danych i dowodów jest kluczowym elementem procesu planowania rozwoju miejscowości. Obejmuje to zbieranie i analizę danych dotyczących demografii, gospodarki, infrastruktury, środowiska, zdrowia publicznego

i wielu innych obszarów. Na podstawie tych danych można podejmować mądrzejsze decyzje dotyczące alokacji zasobów i priorytetów rozwoju.

Partycypacja społeczna jest kluczowym elementem udanego planowania rozwoju miejscowości. Otwarte konsultacje społeczne, spotkania publiczne, warsztaty i inne formy dialogu powinny być organizowane, aby dać mieszkańcom możliwość wyrażenia swoich opinii i pomysłów na temat przyszłości swojej społeczności. To także buduje zaangażowanie mieszkańców i zwiększa ich zaufanie do podejmowanych decyzji.

Zrównoważony rozwój miejscowości oznacza dbanie o równowagę pomiędzy rozwojem ekonomicznym, społecznym i środowiskowym. Jest to proces, który uwzględnia potrzeby obecnych i przyszłych pokoleń, zapewniając, że zasoby naturalne są odpowiednio chronione i wykorzystywane. Obejmuje to m.in. promowanie odnawialnych źródeł energii, redukcję emisji gazów cieplarnianych, ochronę obszarów naturalnych i wiele innych działań. Studia przypadków innych miejscowości mogą dostarczyć cennych wskazówek i inspiracji dla planowania rozwoju. Poprzez analizę sukcesów i porażek innych społeczności można wyciągnąć wnioski na temat skuteczności różnych strategii rozwoju. To pozwala uniknąć powielania błędów i wykorzystać najlepsze praktyki.

Proces planowania rozwoju miejscowości powinien być dynamiczny i otwarty na ciągłe doskonalenie. To oznacza monitorowanie postępów, reagowanie na zmieniające się warunki i dostosowywanie strategii rozwoju w miarę potrzeb. **Ciągłe doskonalenie jest kluczowe dla utrzymania zrównoważonego i dynamicznego rozwoju społeczności. Poprzez praktykę elastycznego podejścia do planowania rozwoju miejscowości, można tworzyć bardziej efektywne, zrównoważone i dynamiczne społeczności, które lepiej odpowiadają na zmieniające się potrzeby i wyzwania.**

Racja a skuteczność

Ostatnie lata przyniosły w polskiej debacie publicznej przyniosły istotną i cenną prawdę o tym, że można zyskiwać społeczne poparcie, a przy tym nie posiadać zdolności do ich realizacji. Warto wyciągać z tego wnioski. Posiadanie społecznego mandatu wynika nie z zaistnienia izolowanych zdarzeń - na przykład uzyskania odpowiedniej liczby głosów w takim czy innym głosowaniu albo splotu sprzyjających okoliczności - ale zaistnieniu związku różnego rodzaju okoliczności formalnych czy też pewnego nastroju społecznego. **Racja to za mało, potrzebna jest zdolność do jej przeforsowania w ramach obowiązujących procedur.**

Taki stan rzeczy często budzi frustrację aktywistów czy liderów, którzy przecież dokładają wysiłków dla wypracowania stosownych rozwiązań, a przy tym wykazują determinację w dążeniu do celu. Na tym polega specyfika działania w sferze publicznej, a w szczególności - aktywności społecznej. Z założenia trzeba się liczyć z faktem, że możliwość aktywnego zmieniania rzeczywistości, jaką daje współczesny świat, dotyczy coraz szerszego grona interesariuszy i coraz liczniejsze rzesze dążą do tego, by z tych możliwości korzystać. Nie zawsze idzie za tym odpowiednie przygotowanie merytoryczne, czy nawet dobra wola dyskutantów. Prawa demokracji i otwartego społeczeństwa są jednak takie, że każdy głos, o ile spełnia określone warunki, ma prawo zaistnieć w przestrzeni publicznej. Nie ma sensu z tym walczyć i deprecjonować stanowiska, z którymi się nie zgadzamy.

Energii i wysiłki zdecydowanie lepiej przekierować na działania konstruktywne i na to wszystko, co może posunąć sprawy do przodu. Trzeba chcieć i umieć rozmawiać z innymi, być zdolnym do przekonywania ich do swoich racji. Wzbogaca to obie strony - nie ma lepszej okazji do wzmocnienia swojego stanowiska i wypracowania dla niego mocnej argumentacji, niż pozostawanie w dialogu z odmiennymi zdaniem.

Skuteczność sama w sobie wbrew pozorom nie jest najważniejszą cechą lidera ani społeczności podejmującej działania rozwojowe. Ma ona sens w powiązaniu z innymi wartościami. **Musi jej towarzyszyć poszanowanie interesu całej społeczności, w tym jej najsłabszych członków, szacunek dla środowiska naturalnego i reguł demokracji.**

Gamechangera nie będzie

Z zasady w tym tekście nie używamy słów i pojęć, które wymagają szczególnego objaśnienia. Określenie "gamechanger" okazuje się jednak bardzo przydatne dla opisu pewnego zjawiska obecnego we współczesnej rzeczywistości i znajdującego swój wyraz również w polityce rozwoju. Dotyczy ono elementu, który najogólniej to ujmując zmienia reguły i stan gry w pewnej sferze zdarzeń. Może to być rewolucyjny pomysł polityka, transfer piłkarza czy też odkrycie naukowe - w każdym przypadku chodzi o to, że dotychczasowy układ sił nie tylko zostaje

zachwiany, ale też szansa powodzenia przechyla się w określoną stronę. Oczywiście częste jest dążenie do odkrycia i uzyskania takiego atrybutu. Czasami oznacza to efekt wytężonej pracy i zaskoczenia innych uczestników wydarzenia czy procesu, niemniej często dominuje pragnienie pójścia na skróty i odkrycia antidotum na problemy czy wyzwania omijające długotrwałe zabiegi narażone w dodatku na niepewność powodzenia.



Nie padnie tu teza, że gamechanger nie zdarza się praktyce funkcjonowania samorządu, realizacji polityk publicznych czy działaniach rozwojowych podejmowanych przez społeczności lokalne. Rzecz w tym, że trudno o jego zdefiniowanie i wdrożenie, jeśli bowiem taka możliwość by istniała, to z dużą dozą prawdopodobieństwa w sytuacji potrzeby i jeszcze przed pojawieniem się gamechengera zostałyby rozpoznana, opisana, teoretycznie i technicznie opanowana oraz wprowadzona do obiegu. Nowe rozwiązania mogą się pojawiać, ma też miejsce przeformułowanie podejścia i problemy stawiane w innym świetle ulegają rozwiązaniu. W przypadku zarządzania rozwojem najbardziej kuszące, a zarazem destrukcyjne, jest oczekiwanie rozwiązań rozstrzygających, takich, które będą miały swego rodzaju ostateczny charakter. Zmiana podejścia polegająca na przekazaniu ważnej części obowiązków organizacji pozarządowej nie sprawia, że znikają problemy finansowania działań czy też wymóg dbania o ich standard. Rozwiązanie typu "gamechanger" polegałoby w tym przypadku na pojawieniu się podmiotu, który przejąłby pełnię odpowiedzialności za tę sferę życia, a przy tym nie generowałby innego rodzaju kosztów, spełniał kryteria formalne, byłby akceptowany społecznie itd.

Gamechanger bywa oczekiwany, a kandydaci do jego miana chętnie witani w życiu lokalnych społeczności, ale odpowiedzialne jest założenie, że nie zaistnieje. Trudniej to dostrzec "od środka", przydatne bywają tu opinie zewnętrznych ekspertów chłodniej patrzących na rozwiązania formułowane przez samych mieszkańców oraz przez ich liderów. Pożądane wzniesienie publicznego obiektu albo remont starówki powinny być postrzegane jako element procesu korespondujący z innymi działaniami, a nie tzw. lek na całe zło. Jeśli bowiem jakaś inwestycja lub działanie miałoby tak zbawienny wpływ na życie mieszkańców, to przyczyny nie mają problemu strukturalnego, związane są z kwestiami technicznymi albo wręcz tzw. czynnikiem ludzkim. Widać tu wyraźnie, jak sensowna jest praca z jednej strony nad rozpoznaniem istoty stanu rzeczy (umiejętna diagnoza i określenie logiki problemów), jak też odpowiednie zdefiniowanie wizji przyszłości.

Trudne życie pasikonika

Technologia zarządzania rozwojem musi być dobrana przez użytkownika bardzo świadomie. Poza tą książką warto przynajmniej przejrzeć również inne, zainteresować się alternatywnymi podejściami, bo samo doktrynalne przywiązanie do jednej metody może się okazać błędem. Łatwo przykładowo utożsamić działanie w sferze publicznej z realizacją kolejnych projektów. Oznacza to ograniczenie roli instytucji i sztywnego aparatu

odpowiedzialnego na co dzień za projektowanie i wdrażanie zmian, a preferowanie kolejnych, niejako niezależnych przedsięwzięć oraz rozliczanie się z efektów każdego nich.

To słuszne i praktyczne w przypadku małych organizacji dążących do optymalizacji kosztów, do zwiększania efektywności działań. Projekty są naturalnym modelem działania organizacji działających na rzecz innych, w tym lokalnych społeczności. Ich istota polega na ograniczaniu nakładów na struktury i podtrzymywanie jednocześnie wielu wymiarów rzeczywistości, w której podejmowane jest działanie. Projekt pozwala podjąć interwencję, osiągnąć cel i przejść do innych zadań, także w innej przestrzeni i miejscu. Podstawowe kryterium stanowi jednak to, na czyją rzecz realizowany jest projekt. Jeśli stowarzyszenie prowadzi go na użytek gminy czy lokalnego środowiska seniorów, myślenie i działanie projektowe jest dla niego w pełni uzasadnioną praktyką. Jeśli natomiast wiejska społeczność zamierza dokonać w swoim otoczeniu zmiany i sama w niej aktywnie uczestniczyć oraz utrwalić jej efekty, to tryb projektowy powinna dobrze przemyśleć oraz właściwie ulokować go w szerszym kontekście.

Projekt musi służyć realizacji pewnych celów. One są niezbędne, aby ukierunkować działanie, a następnie ocenić i opisać jego skuteczność. Czym innym jest jednak realizacja długofalowej i złożonej wizji, a czym innym konieczność przeprowadzenia projektu zgodnie z przypisaną do niego metodologią. Trudno, aby działanie w stosunkowo krótkim czasie i przy względnie niewielkich nakładach służyło rozwiązaniu strukturalnych i długofalowych problemów. Podobnie trzeba podejść do przebiegu i treści działań projektowych. Odbiorca powinien zmierzać do odpowiedzi na pytanie, czy są one w pełni dostosowane do jego potrzeb, czy są specyficzne, czy w większym stopniu służą odbiorcy, czy też prowadzącemu projekt. Podobnie wypada zastanowić się nad kosztami i wydatkami ponoszonymi w ramach projektu. Objęci nim mieszkańcy mają prawo oczekiwać, że odpowiednia, adekwatna do skali budżetu pula środków zostanie spożytkowana bezpośrednio na ich rzecz i w odpowiedniej formie.

Takie wątpliwości powinny być budujące. Chodzi o to, by ujrzeć kolejne działania podejmowane na rzecz danego środowiska w kontekście szerszej logiki i kompleksowego pomysłu na planowaną zmianę. Nie jest sztuką wziąć udział w serii kolejnych projektów, nawet zagubić się w ciągłym aktywizmie, a przy tym zaniedbać zmian systemowych i fundamentalnych. Oczywiście niezwykle cenna i inspirująca może być współpraca z partnerami wspierającymi lokalną społeczność swoimi pomysłami i działaniem, a poszczególne efekty, kompetencje, narzędzia czy innego rodzaju zasoby budować przez udział w cudzych projektach. **Bezwzględnie warto włączyć lokalne społeczności w projekty inicjowane przez zewnętrznych partnerów, warto też samemu w oparciu o takie rozwiązania ćwiczyć określone sprawności, zwiększać kompetencje i zasoby, zdobywać kontakty.** Projekty nie powinny jednak zastępować, ani tym bardziej utrudniać tego, co uznano za ważne dla lokalnej wspólnoty. Nie zastąpią one w niczym zintegrowanej strategii realizującej właśnie strategiczne (a nie projektowe) cele oraz dążącej do wdrożenia określonego stanu rzeczy. Warto się zatem zastanowić czy zaangażowanie w budowę obiektu sportowego albo powiększanie zasobów zielonych na terenie miejscowości jest korzystne, jeśli nie współgra to z przewidywanymi w dłuższej perspektywie nakładami finansowymi albo istotnie zmienia pomysły na zagospodarowanie przestrzeni. **To spójna wizja na lata powinna być tu punktem odniesienia, a nie nawet najbardziej atrakcyjny pomysł przyniesiony z zewnątrz lub przyświecający części mieszkańców.**

Życie pasikonika żyjącego od projektu do projektu może być pociągające, ale jest też wymagające i trudne. Zakłada umiejętność przyjmowania zmiennej perspektywy i adaptowania się do wciąż nowych okoliczności, wymaga zatem znacznej samodyscypliny. W tym sensie stanowi swego rodzaju przywilej, na jaki nie mogą sobie pozwolić środowiska, których czas i zasoby są cenne, a margines błędu ograniczony. Działanie w formule projektów to praktyczne, ale wymagające, angażujące i trudne zajęcie. Warto z niego czerpać, warto spotykać pasikoniki, które potrafią wykazać się operatywnością i sprawnie przeskakują od działania do działania, o ile oczywiście są one źródłem wymiernych i trwałych korzyści. Znacznie lepiej jako lokalna społeczność ceniąca swoją przeszłość i przyszłość być stabilnym, silnym drzewem, którego życiu pasikoniki i inne organizmy życzliwie towarzyszą. Lepiej chyba wzrastać jak silne drzewo i przychylnie przyjmować pasikoniki przynoszące nowe, ożywcze inicjatywy. Z korzyścią dla obu stron zresztą.

Skrzynka z narzędziami

Istnieją pewne ogólne reguły programowania rozwoju oraz tworzenia dokumentów, które temu służą. W dużym stopniu są one przedmiotem zapisów konkretnych przepisów, ale trzeba mieć na względzie, że ulegają zmianom. Poszczególne osoby i zbiorowości dysponują także specyficznymi zdolnościami, kompetencjami czy choćby wrażliwością i gotowością do postępowania w określony sposób czy też z właściwą sobie dynamiką. Nie jest powiedziane, że ten lub inny poziom sprawności lub przyjęta formuła działania jest lepsza lub gorsza. Bardzo często korzysta się przecież z zewnętrznego wsparcia albo realizuje autorski pomysł na wdrożenie pożądaných zmian.

Najważniejsze jest zatem, aby mieć zdolność poruszania się wśród najważniejszych elementów tego procesu i w razie potrzeby dostosowywać się do ulegających zmianom uwarunkowań. Można sięgać po materiały i opracowania, które stanowią praktyczne poradniki i wsparcie w procesie programowania rozwoju. Bardzo przydatną i kompleksowo podchodzącą do tego zagadnienia serię publikacji przygotowało przed kilku laty Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (są do znalezienia w Internecie, łączy je tytuł „Strategicznie dla rozwoju”). Warto korzystać ze specjalistycznego wsparcia. Lokalne społeczności mogą też podejmować samodzielne próby wdrażania nowych rozwiązań, które będą nawiązywać do opisywanych poniżej podstawowych elementów procesu programowania rozwoju (diagnozowania stanu, określania wizji, formułowania celów i przeprowadzania monitoringu). Jeśli trzymamy się głównych założeń całego procesu, to wola działania i oddanie idei dobra społeczności jest ważniejsze niż możliwość „popelnienia błędu”. Niemniej jak z każdym narzędziem i tu trzeba się obchodzić ostrożnie. **Z doświadczenia wiadomo, że często istnieje pokusa załatwienia czegoś młotkiem, ale rozsądniej jest zaczynać od bardziej subtelnych rozwiązań. Z kolei trytytki sprawdzają się praktycznie zawsze – są tanie, dostępne, wygodne i praktyczne – ale zazwyczaj na krótką metę i zwykle trzeba wiedzieć, kiedy w grę wchodzi „dłuższa meta”, czyli potrzeba bardziej stabilnego mocowania. Warto też naprawdę zadbać o swój warsztat i trzymać w nim „porządek”, posiadać narzędzia, które mogą być przydatne i zawnazu pomyśleć o pozyskaniu tych, których brakuje.**

Podstawowe elementy programowania – diagnoza, wizja, cele, monitoring

Jakiegokolwiek działanie w przestrzeni publicznej byłoby podejmowane i w ramach jakiegokolwiek mechanizmu miałyby być wdrożone, fundamentalne znaczenie ma zdolność do przeprowadzania diagnozy stanu rzeczy. To wyraz dojrzałości danej społeczności, tak jak przejawem dojrzałości emocjonalnej i intelektualnej człowieka jest umiejętność weryfikowania swoich zachowań i wyciągania z nich wniosków, jak też przewidywania przyszłych konsekwencji. Diagnoza może przebiegać w wieloraki sposób, być bardziej lub mniej pogłębiona, zawsze jednak powinna prowadzić do osiągnięcia pewnej istotnej prawdy o kondycji społeczności i miejsca, które ona zamieszkuje. W tym sensie nie musi to być wiedza bardzo szeroka lub szczegółowa. Warto przede wszystkim, by odpowiadała na pytania o społeczne, ekonomiczne i środowiskowe fundamenty losu mieszkańców, to znaczy tego, co decyduje o ich źródłach utrzymania, co łączy lub przeszkadza w byciu wspólnotą, a także jaka jest kondycja naturalnego otoczenia, wśród którego żyją.

Wnioski płynące z diagnozy zawsze powinny prowadzić do sformułowania pewnego obrazu oczekiwanej przyszłości, stanu, jaki miałyby osiągnąć wspólnota i jaki miałyby dotyczyć miejsca, w którym ona żyje. Nie ma sensu zmiana dla niej samej, działanie dla samego działania. Rozwój czy też zbiorowe wysiłki godne są wspólnotowego porozumienia, jeśli odpowiadają pewnemu uzgodnionemu wyobrażeniu o wartościach, jakości, osiągnięciach czy też aspiracjach, co do których możliwie duża grupa sąsiadów potrafi wypracować wspólny punkt widzenia. Trzeba tu pamiętać, że ta wspólnota perspektywy jest równie ważna, co same faktyczne osiągnięcia – one bowiem mogą odsuwać się w czasie, czy też z wielu powodów ulegać modyfikacji. Wizja powinna natomiast pozostać elementem stałym i wiążącym, na tym bowiem opiera się stabilność społeczeństw jeśli nawet przeżywają one różnego rodzaju turbulencje i zmiany.

Wizja konkretyzowana jest przez cele do osiągnięcia. Wielu tworzących strategię ignoruje wizję i skupia się na celach, tymczasem powinny one wynikać z wizji właśnie. Najwłaściwiej stwierdzić, że dla zarysowanej wizji cele powinny stanowić ścieżkę dojścia, opis osiągnięć, które sprawią, że wizja się ziszczy.

Pozostaje jeszcze jeden bardzo istotny element – monitorowanie wdrażania strategii, czyli śledzenie jej przebiegu i efektów. Dobór wskaźników to zoczone i dość indywidualne zagadnienie.

Warsztaty, czyli użycie skrzynki z narzędziami

Warsztaty, jak sama nazwa wskazuje, są bardzo dobrą okazją do korzystania z narzędzi.

Jeśli mowa tu o warsztatach to przede wszystkim dlatego, by zachęcić czytelników i przyszłych strategów do wypracowania i wdrożenia pewnego określonego porządku pracy. Strategia nie jest i nie może być efektem wysiłku jednego człowieka – nawet najbardziej kompetentnego i oddanego sprawie – który usiądzie przy biurku i po prostu napisze dokument. Proces pisania to ważny, ale jeden z kilku elementów procesu i to czerpiący przede wszystkim z pracy wspólnej. W warsztatach najważniejsze jest to, że tworzymy wspólnotę, której zależy na pewnym dobru, na wypracowaniu dla wszystkich możliwie najlepszego zestawu rozwiązań.

Warsztaty powinny mieć swój porządek, dynamikę, temperaturę. Dobrze, żeby były atrakcyjnie i twórczo spędzonym czasem. Nie zaszkodzi, jeśli będą wypełnione kontrowersjami, różnymi punktami widzenia, choćby i żarliwym sporem, jeśli tylko uczestnicy są w stanie trzymać się przyjętych reguł i mają determinację, by wypracować jednolite stanowisko. Nie ma idealnej liczby uczestników warsztatów. Da się je poprowadzić nawet w gronie trzech zaangażowanych mieszkańców, jeśli każdy wykaże się pewną dozą kreatywności i będzie zdolny do formułowania i obrony własnego stanowiska. Grupa optymalna powinna liczyć 10 – 15 osób, wówczas jest szansa na zaprezentowanie większej ilości podejść, wyważenie racji, uwzględnienie różnorodnych doświadczeń, a przy tym nie dublują się one i nie giną w tłumie. W bardziej rozbudowanym gronie trudniej zapanować nad samą organizacją warsztatów i wyciągnięciem z nich konstruktywnych wniosków. Oczywiście i w takich okolicznościach są one prowadzone z zastosowaniem podziału na grupy i stoliki.

Jak widać, przygotowanie i przeprowadzenie warsztatów nie jest zadaniem prostym, choć nie nieosiągalnym. Z tego powodu praktykuje się powierzanie ich organizacji osobom z zewnątrz, ekspertom bądź koordynatorom procesu, którzy powinni prezentować nieco bardziej obiektywny i mniej zaangażowany punkt widzenia oraz koncentrować się na wspieraniu i porządkowaniu decyzji. **Koordinator warsztatu nie powinien dążyć do udowodnienia czy osiągnięcia z góry założonych tez lub uzgodnień. Jego wprawa powinna pozwolić dojść do głosu temu, co dla uczestników i dla lokalnej społeczności najważniejsze i najbardziej twórcze.**

O podróżowaniu

Najlepiej zobaczyć swoją miejscowość z wysokości wieży kościoła w mieście na drugim końcu Polski. Przyjrzeć się pejzażowi, spojrzeć na układ ulic i fakturę elewacji, rzucić okiem na dominujące kolory i rozkład zieleni. Wiele dowiemy się rozmawiając ze spotkanymi tam mieszkańcami, a nawet zaglądając do miejscowych gazet czy próbując miejscowych specjałów. Zauważymy, że ludzie żyją inaczej.

Nieważne w gruncie rzeczy, czy szybciej lub wolniej, w mniejszym lub większym bogactwie albo zgodzie lub konflikcie z naturą. Inspirująca powinna być refleksja o tym, jak radzą sobie z rzeczywistością i z której strony do niej podchodzą. Potrzebujemy stale innych ludzi jako luster naszych doświadczeń i przekonań, choćby po to, aby utwierdzić się we własnych. Podróż jest magicznym czasem, w którym nawet to, co pozornie znane i bliskie ulega odmianie, ujawnia się w innym świetle albo odmiennym kontekście. Jej zaleta polega na wyjściu z rutyny i na odświeżeniu spojrzenia, które powinno dostrzec inne szczegóły lub ich zaskakujący układ. Do tego nie potrzeba nawet wyjazdów zagranicę, choć i one potrafią być przecież budujące. Ważne jednak, aby podróż budziła prawdziwą ciekawość i dawała naszemu doświadczeniu oraz oczekiwaniom konfrontację z niespodziewanym i zaskakującym.

Planowanie rozwoju skłania do podejmowania wizyt w miejscach, które mogą być ciekawymi przykładami udanej działalności samorządu czy też sukcesu społeczności lokalnych. Warto się zastanowić nad tym, jakiego rodzaju wiedza byłaby przydatna lub w jakiej dziedzinie dostrzegamy rezerwy i potrzeby dla naszej społeczności - na tej podstawie w porozumieniu z jednym z łatwo dostępnych doradców można dobrać cel podróży. Nie wskazując tu konkretnych lokalizacji warto zaznaczyć, że wśród chętnie odwiedzanych lokalizacji są szkoły o nietypowym podejściu do edukacji i procesu wychowania, wioski tematyczne, klastry energetyczne,

społeczności zaawansowane w organizowaniu się do prowadzenia usług opiekuńczych, atrakcyjnie zrewitalizowane przestrzenie miejskie oraz wsie poddawane udanym planom odnowy. **Każdy z tego rodzaju celów podróży studyjnej przy odrobieniu wysiłku można bez trudu znaleźć, niemal zawsze ich gospodarze z satysfakcją pokazują swoje dokonania i opowiadają o nich.**



Jednym z aspektów, który można lepiej zrozumieć, jest historia. Porównując historię swojej miejscowości z historią innych miejsc, możemy zauważyć różnice i podobieństwa. Na przykład, jeśli nasze miasto miało kluczową rolę w jakichś wydarzeniach historycznych, porównanie tych wydarzeń z historią innych miast może nas wprowadzić w kontekst szerszej historii regionu czy kraju. Innym ważnym elementem do zgłębienia jest kultura lokalna. Podróżując możemy zauważyć, jak różne miasta celebrować swoje tradycje, festiwale i zwyczaje. Możemy porównać je z tymi, które obserwujemy w swoim rodzinnym mieście i zrozumieć, co sprawia, że nasze miasto jest unikalne. Na przykład, jeśli nasze miasto słynie z lokalnych potraw, możemy porównać je z kuchnią innych regionów i zrozumieć, jak różnorodne są smaki i techniki kulinarne. Architektura to kolejny fascynujący aspekt do zgłębienia. Porównując budynki i zabytki można dostrzec, jak różne style architektoniczne ewoluowały w różnych regionach. Można również odkryć wpływy historyczne i kulturowe, które dały początek charakterystycznym budowlom w naszej miejscowości.

Ludzie są nieodłącznym elementem każdego miasta, dlatego podróżując, możemy lepiej zrozumieć społeczność i dynamikę społeczną, porozmawiać z mieszkańcami innych miast, dowiedzieć się o ich stylu życia, wartościach i problemach, które ich dotyczą. Porównując to z naszym własnym doświadczeniem, możemy zyskać nowe spojrzenie na naszą społeczność i zrozumieć jej wyzwania i sukcesy. Podróżowanie do innych miast może również rozwijać nasze umiejętności społeczne i empatię. **Spotkanie nowych ludzi, uczenie się o ich życiu i doświadczeniach może otworzyć nasze umysły na różnorodność i różnice kulturowe. Może także skłonić nas do refleksji nad naszymi własnymi przekonaniami i wartościami.**

Nauka o infrastrukturze i planowaniu miejskim to kolejny interesujący aspekt podróżowania. Porównując transport publiczny, sieć drogową, infrastrukturę miejską i politykę rozwoju miast, możemy zrozumieć, jak nasze miasto radzi sobie w porównaniu z innymi. Możemy także wyciągnąć wnioski, które pomogą nam w rozwoju i ulepszaniu naszej własnej społeczności. Wreszcie podróżowanie do innych miast może także poszerzyć naszą wiedzę o świecie. Mogą pojawić się pytania dotyczące geopolityki, ekonomii, ekologii czy klimatu, które dotyczą nie tylko naszego miasta, ale również całego globu. Możemy dowiedzieć się, jak nasze działania lokalnie wpływają na globalną społeczność i środowisko.

Dobra podróż to nie taka, która jest długa, droga lub koniecznie egzotyczna. Miarą jakości podróży są wrażenia i inspiracje, które przynoszą, a także ich trwałość. Podróż dokonuje się w przestrzeni, ale także we wnętrzu człowieka, w przemianie, której doznaje. Warto więc poza czasem zewnętrznym dać sobie miejsce na wewnętrzny upływ czasu, na doświadczenie emocji oraz ich przepracowanie. Nie oczekujemy zatem fajerwerków i gotowych modeli, które dadzą się łatwo zastosować, ale pozwólmy się zaskoczyć i dotknąć w czułe struny. Takim

przeżyciem może stać się nawet wyjazd do nigdy nie widzianej wsi kilkanaście kilometrów od domu, jeśli towarzyszy jej sympatia do innych i chęć spotkania z ich losem. **To w oczach drugiego człowieka widać najgłębsze bezkresy, jeśli znajdujemy dla nich dość uwagi.**

Lektury

Lokalną społeczność i jakość jej życia można zmieniać małymi i prostymi działaniami. Nawet podstawowy plan działania może być prosty, zawarty w kilku zdaniach. Dopiero uczciwe myślenie i konsekwencja działania pokaże, że w ostatecznej wersji warto go trochę rozbudować i dookreślić, choćby po to, by był zrozumiały, czytelny i przekonujący dla wszystkich. Niemniej warto w każdym aspekcie zabiegać o dobrze rozumiane prostotę i naturalność podejmowanych działań.

Nie stoi to w najmniejszej sprzeczności z potrzebą indywidualnego i zbiorowego rozwoju oraz stopniowego dojrzewania całej wspólnoty do pełniejszego rozumienia procesów rozwojowych, a także zdobywania większych kompetencji w rozeznawaniu ich i dociekaniu głębszej prawdy o otaczającej nas rzeczywistości. Nie ma rozwiązań, których sens i przydatność byłyby niezmiennie i bezwarunkowo dobre. Łatwo się zresztą przekonać, że pierwsze sukcesy i pozytywne efekty zmian rodzą zapotrzebowanie i ochotę na kolejne. Naturalna i stała ludzka ciekawość oraz ambicje stale stanowią motywację dla dokonywania zmian.

Najdoskonalszym instrumentem poszukiwania inspiracji są książki. To ogólne i z pozoru banalne stwierdzenie zostało tu zamieszczone z pełnym przekonaniem. Wartościowe jest czytanie książek, które zawierają wiedzę lub prawdy z określonej dziedziny - ale inspirowanie się do rozwoju powinno czerpać z całego ogromu dostępnej wokół nas lektury. Potrzebujemy doświadczenia i nazwania ludzkich emocji, wielkich dramatów i istoty prostych wzruszeń. Mądrość i zapotrzebowanie na zmiany płyną z lektury historycznych opracowań i reportaży o życiu ludzi w innych miastach i na dalekich kontynentach, ale także z pamiętników czy książek o tematyce technicznej. Miliony ludzi ze wszystkich zakątków globu przekonują się od stuleci, że czytanie szekspirowskiego dramatu - podobnie jak oglądanie na scenie jego inscenizacji - pozostaje źródłem wrażeń, refleksji o ludzkim życiu, ale też przemyśleń o tym, ku czemu ono wiedzie i na jakie mielizny może wpłynąć. Czytanie i myślenie o tym, co przeczytane to nasza niezastępowalna kompetencja dająca szanse rozwoju w każdej dziedzinie, w każdym wieku i sytuacji.

Nie chodzi więc tylko o książki o planowaniu rozwoju, o byciu liderem, realizacji projektów, o melioracji, budowaniu boisk i zakładaniu chóru. Warto dać sobie czas na dotykanie ogólniejszych prawd i stawanie się bardziej ludźmi, bo wtedy pełniej potrafimy być ze sobą.

W tym kontekście nie powinno być zaskoczeniem, że inspirująca w dorastaniu do odpowiedzialnego myślenia o rozwoju może być także poezja. To z jednej strony skarbnica słów, które są potrzebne do nazywania świata i opowiadania własnej koncepcji rozwoju, ale też inspiracja do formułowania nowych znaczeń i sensów. Poezję czyta się i głową, i sercem, tak samo jak warto myśleć o swoim lokalnym środowisku. Niech za przykład posłuży tu następujący element dorobku Krzysztofa Kamila Baczyńskiego.

Źródło

*Unieś głowę jak źródło,
z niej powstanie kolor
i nazwanie wszechrzeczy,
i płynienie porom.*

*Widzisz, wszystko spełnione,
czas po brzeg nalany
i niebo syte żaru
jak złote fontanny.*

*A wszystko możesz spełnić
od nowa i począć
widowiska w obłokach
tryskające oczom.*

I wszystko co przypominisz,

*będzie jak czas głuchy,
nad którym jak nad ciałem
zawirujesz duchem.*

*Bo kochać znaczy tworzyć,
począć w barwie burzy
rzeźbę gwiazdy i ptaka
w łun czerwonych marmurze.*

Rzeka i jezioro

Dla miasta czy nawet dla małej wioski posiadanie dostępu do rzeki, brzegu jeziora lub stawu to prawdziwe błogosławieństwo. **Akweny na wiele sposobów ogromnie wzbogacają przestrzeń oraz sposób, w jaki może być ona postrzegana, rozumiana i zagospodarowywana. Tradycyjnie nadwodna lokalizacja była uznawana za jedną z najdogodniejszych dla zakładania ludzkich osiedli, to w niej powstała zdecydowana większość najważniejszych historycznie i współcześnie metropolii, portów, ośrodków wymiany handlowej, produkcji oraz lokalizowania funkcji kulturalnych czy sportowych.** Brzegi mórz, rzek i jezior stanowią na całym świecie jedno z najatrakcyjniejszych lokalizacji dla budynków mieszkalnych, a zarazem przeludnione metropolie krajów Azji czy Afryki zazwyczaj nie potrafią się obyć bez sąsiedztwa rzek jako oparcia dla codziennego życia.

Położenie na brzegu akwenu trudno radykalnie porzucić czy też gwałtownie zmienić i w tym sensie jest ono pewnym stałym elementem w procesach rozwojowych. Nie będziemy go zatem traktować jako szczególną zaletę przestrzeni, ale jako możliwość zastosowania oryginalnych narzędzi w planowaniu i wdrażaniu pomysłów na podnoszenie jakości życia. Rzeka przykładowo może bowiem stanowić niezastąpione, niepowtarzalne, własne i wielofunkcyjne laboratorium podejmowania skutecznej i pożytecznej interwencji.

Po pierwsze pozwala nam podejść do przestrzeni z pewną intencją, wytrącić mieszkańców z rutyny utylitarnej podejścia do wszystkiego, co nas otacza. Woda - zwłaszcza w bliskości ludzkich osiedli - jest zasobem rzadkim, wobec którego łatwo wzbudzić naturalny szacunek i troskę. Brzeg stanowi miejsce spotkania. Umożliwia zainteresowanie się czystością akwenu, swobodą lub bezpieczeństwem jego przepływu. Rzeka może stać się sąsiadem i bohaterem opowieści o miejscu, przez które przepływa. Nazwane mogą zostać konkretne jej odcinki, może nawet nastąpić podział obowiązków związanych z opieką nad nimi. Nad rzeką w naturalnych i przyjaznych warunkach dzieci mogą obserwować życie w mikroskali, a dorośli tworzyć i wykorzystywać miejsce spotkań. Rzeka stwarza tyle możliwości wspólnej obecności i aktywności, ile jest niepowtarzalnych wzorców przemierzania przez nią przestrzeni ludzkich siedlisk. To niewyczerpane źródło pomysłów na zbiorowe i indywidualne aktywności, które w dodatku przynoszą większe zrozumienie dla środowiska naturalnego i jego uwarunkowań.

Kluczowym pojęciem jest tu "troska" oraz "uważność". One są w nas do wykorzystania, stanowią jeden z rzadko wykorzystywanych zasobów i atutów, a przecież potrafią otwierać na spotkanie i doświadczanie całego bogactwa świata. Oprócz dalekich podróży czasu na wzbogacanie siebie - poprzez praktykowanie troski i uważności - jest na co dzień w ogromnych ilościach. Jeśli brak rzeki z takim zaangażowaniem i intencją można się bliżej przyjrzeć łące, lasom czy nawet poszczególnym drzewom. **Wszystkie one stanowią bogaty mikroświat, który może być konfrontowany z fizycznym i wewnętrznym światem ludzi. Z takim nastawieniem możemy lepiej poznawać, nazywać, opowiadać i planować przestrzeń wokół każdej miejscowości i wewnątrz niej.**

Gotowce

Najmniej przydatnym ze wszystkich stosowanych w tworzeniu dokumentów strategicznych narzędzi są inne strategie. Jednocześnie to one stanowią często ważny punkt odniesienia, inspirację, a może nawet źródło kopiowanych treści. Na dłuższą - a nawet na krótszą metę - to oczywiście do niczego nie prowadzi.

W planowaniu strategicznym najważniejszy jest sam proces. Nic nie zastąpi stanu dochodzenia do wniosków i decyzji, które mają opisywać przyszłe losy danej społeczności. Nie mają też prawdziwego znaczenia i sensu zapisy, które nie są stale weryfikowane, poddawane przemyśleniu i twórczemu rozwinięciu, może nawet na swój sposób przeżywane przez tych, którzy są dysponentami strategii. Kiedy strategia jest gotowa, powinna dalej żyć i towarzyszyć życiu zaangażowanych w nią mieszkańców jako proces właśnie, czyli realizowanie wizji i dochodzenie do celów stanowiących ścieżkę dojścia do niej. To droga, która łączy się z pewnym efektem, ale

w całości go nie zastępuje. Zastosowanie gotowca, strategii i sposobu myślenia pożyczonego od kogoś innego (a zarazem cudzych emocji, pomysłów, wizji) tak naprawdę tylko naśladuje prawdziwe życie i wysiłki strategiczne.

W obliczu dzisiejszej dostępności informacji, kuszące wydaje się skorzystanie z gotowych dokumentów strategicznych innych obszarów. Jednak, pomimo pozornej wygody, istnieją przekonujące argumenty przeciwko kopiowaniu takich dokumentów. Każdy obszar ma swoje unikalne wyzwania, zasoby, kulturę oraz potrzeby społeczne. Dlatego też podejście, które działa w jednym miejscu, nie musi koniecznie być skuteczne w innym. Na przykład, strategia rozwoju turystyki w górskiej wsi będzie zupełnie różna od strategii stosowanej w nadmorskim kurorcie. Kopiowanie gotowych dokumentów nie uwzględnia tych subtelnych różnic, co może prowadzić do nieadekwatnych rozwiązań i marnowania zasobów. Ponadto ignorowanie specyfiki danego obszaru może prowadzić do konfliktów społecznych i niespełnienia oczekiwań mieszkańców. Dlatego ważne jest, aby każda gmina czy obszar opracowywała swoje własne strategie, uwzględniając lokalne warunki i potrzeby.

Kopiowanie gotowych dokumentów pozbawia obszary możliwości wypracowania oryginalnych, innowacyjnych rozwiązań. Oryginalność jest kluczowa dla przyciągania uwagi inwestorów, turystów oraz realizacji celów rozwojowych. Liczne przykłady pokazują, że obszary, które wyróżniają się oryginalnym podejściem, często odnoszą większe sukcesy. Bilbao w Hiszpanii stało się światowym centrum sztuki dzięki innowacyjnemu podejściu do rewitalizacji miasta, zamiast kopiowania strategii innych miast. Podobnie Melbourne w Australii znane jest z kreatywnych rozwiązań urbanistycznych, które przyczyniły się do jego rozwoju jako miasta kulturalnego i ekonomicznego.

Sam proces tworzenia dokumentu strategicznego ma ogromną wartość. **Angażowanie lokalnych społeczności, ekspertów i interesariuszy prowadzi do lepszego zrozumienia potrzeb i aspiracji obszaru. Przez to dokument staje się bardziej zgodny z rzeczywistymi potrzebami społeczności, co zwiększa szanse na jego skuteczne wdrożenie.** Zaangażowanie mieszkańców w proces planowania daje im poczucie odpowiedzialności za przyszłość swojego obszaru oraz motywuje do działania na rzecz jego rozwoju. Podczas gdy gotowe dokumenty mogą zawierać cenne informacje i inspiracje, prawdziwa wartość tkwi w procesie docierania do zapisów, a nie tylko w samych zapisach. Analiza, dyskusje i negocjacje prowadzą do głębszego zrozumienia problemów i możliwości, co jest kluczowe dla skutecznego zarządzania i planowania rozwoju. Obszar metropolitalny Ruhr w Niemczech odnosi sukcesy szcycąc się ciągłym dialogiem między interesariuszami oraz adaptacją strategii do zmieniających się warunków. W ten sposób, dokument staje się żywym narzędziem, które można dostosowywać do aktualnych potrzeb i wyzwań obszaru.

Kopiowanie gotowych dokumentów strategicznych innych gmin i obszarów może wydawać się szybkim rozwiązaniem, ale w dłuższej perspektywie może okazać się nieopłacalne. **Każdy obszar ma swoją specyfikę, a oryginalność podejścia jest kluczowa dla sukcesu strategicznego.** Autorzy powinni angażować się w proces tworzenia dokumentów, uwzględniając lokalne potrzeby i aspiracje, co przyczynia się do lepszego zarządzania i zrównoważonego rozwoju. Dlatego też wartość tkwi nie tylko w samych zapisach, lecz również w procesie docierania do nich. Ostatecznie, inwestycja w oryginalne podejście przynosi największe korzyści społecznościom lokalnym oraz zapewnia trwałą i zrównoważony rozwój obszarów.

Dashboard jako narzędzie monitorowania rozwoju gminy

W kontekście planowania rozwoju gminy czy poszczególnych miejscowości niezwykle użyteczne narzędzie umożliwiające wizualizację kluczowych wskaźników oraz monitorowanie postępów w osiągnięciu celów strategicznych stanowią dashboards. Są one interaktywnymi platformami, które prezentują kluczowe informacje w sposób łatwy do zrozumienia i przyswajalny. Dzięki dashboardom zarówno decydenci, jak i mieszkańcy gminy mają możliwość śledzenia postępów w realizacji celów rozwojowych oraz monitorowania kluczowych wskaźników na bieżąco. **Dashboards umożliwiają także szybką identyfikację obszarów wymagających interwencji oraz podejmowanie informowanych decyzji strategicznych na podstawie aktualnych danych i analiz.**

Dashboards oferują szereg funkcji, które wspierają proces planowania rozwoju lokalnego. Do najważniejszych z nich należą: wizualizacja danych (dashboards umożliwiają wizualizację danych za pomocą różnorodnych grafik, wykresów oraz map, co ułatwia zrozumienie złożonych informacji), monitorowanie postępów (dzięki dashboardom można śledzić postępy w osiągnięciu celów rozwojowych oraz oceniać skuteczność działań podejmowanych przez gminę), powiadamianie i alarmowanie (dashboards mogą być wyposażone w funkcje powiadamiania i alarmowania, które informują użytkowników o istotnych zmianach lub problemach wymagających natychmiastowej uwagi), dostępność dla interesariuszy (dashboards mogą być udostępnione dla różnych grup interesariuszy, takich jak decydenci, mieszkańcy, czy partnerzy zewnętrzni, co umożliwia

transparentne zarządzanie rozwojem gminy). Przykładowo w systemie zarządzania rozwojem lokalnym dashboard może służyć prezentowaniu kluczowych wskaźników rozwoju gminy, takich jak stopa bezrobocia, liczba nowo zarejestrowanych firm czy wskaźniki jakości życia. Dashboard w takim przypadku powinien być regularnie aktualizowany i udostępniany dla mieszkańców oraz decydentów, co umożliwi transparentne zarządzanie rozwojem gminy. Inny przykład to zastosowanie do monitorowania postępów w realizacji zrównoważonego rozwoju dashboardu zawierającego wskaźniki dotyczące efektywności energetycznej, redukcji emisji CO₂ oraz zrównoważonego zarządzania zasobami naturalnymi. Dzięki temu lokalna społeczność czy też administracja może śledzić wpływ podejmowanych działań na środowisko naturalne oraz podejmować dalsze kroki w kierunku osiągnięcia celów zrównoważonego rozwoju.

Dashboards stanowią niezwykle użyteczne narzędzie w monitorowaniu rozwoju lokalnym umożliwiając szybką wizualizację kluczowych informacji oraz monitorowanie postępów w osiągnięciu celów strategicznych. Poprzez wdrażanie interaktywnych dashboardów społeczności mogą efektywniej zarządzać swoim rozwojem oraz zwiększyć zaangażowanie mieszkańców i innych interesariuszy w proces planowania i monitorowania rozwoju.²

0 mediach społecznościowych

Wykorzystanie mediów społecznościowych w pracach nad lokalnymi dokumentami strategicznymi może być skutecznym narzędziem komunikacji i zaangażowania społeczności lokalnej w proces planowania rozwoju. Niemniej jednak istnieją dobre i złe przykłady sposobów wykorzystania mediów społecznościowych w tym kontekście, a także różnice w skuteczności poszczególnych narzędzi w zależności od celu i grupy docelowej.

Media społecznościowe mogą być wykorzystane do promowania kampanii informacyjnych na temat procesu opracowywania dokumentu strategicznego, zachęcania mieszkańców do udziału w konsultacjach społecznych oraz informowania o postępach i wynikach prac. Platformy takie jak Facebook, Twitter czy Instagram mogą być wykorzystane do organizowania konsultacji społecznych, np. poprzez ankietowanie, dyskusje tematyczne czy wyrażanie opinii. To pozwala na zbieranie feedbacku od mieszkańców i uwzględnienie ich opinii w dokumentach strategicznych. Media społecznościowe są doskonałym narzędziem do promowania lokalnych wydarzeń związanych z planowaniem rozwoju, takich jak spotkania informacyjne, warsztaty czy debaty publiczne. Można za ich pomocą dotrzeć do szerokiego grona odbiorców i zwiększyć frekwencję. **Poprzez publikowanie regularnych aktualizacji, ciekawostek i informacji na temat procesu planowania rozwoju, media społecznościowe mogą pomóc w utrzymaniu zaangażowania społecznego na długiej trasie. To pozwala na budowanie świadomości społecznej i zaangażowania mieszkańców w proces planowania.**

Nie brak i złych doświadczeń wykorzystania mediów społecznościowych jako elementu programowania rozwoju i obiegu informacji w środowiskach lokalnych. Publikowanie jednostronnych komunikatów bez interakcji z użytkownikami może prowadzić do braku zaangażowania i reakcji ze strony społeczności lokalnej. Brak odpowiedzi na pytania i komentarze może zniechęcić użytkowników do dalszego uczestnictwa. Używanie mediów społecznościowych bez zrozumienia specyfiki poszczególnych platform może prowadzić do nieefektywnej komunikacji. To ważne, aby dostosować treści i formy komunikacji do charakteru każdej platformy. Publikowanie fałszywych lub niezwyfikowanych informacji może prowadzić do dezinformacji społeczności lokalnej i podważenia zaufania do samorządu. Dlatego ważne jest, aby przed publikacją dokładnie sprawdzać informacje i opierać się na źródłach wiarygodnych. Wreszcie niekonsekwentne lub sporadyczne publikowanie treści na mediach społecznościowych może prowadzić do utraty zainteresowania ze strony użytkowników. Ważne jest, aby utrzymywać regularność w publikowaniu aktualizacji i informacji.

Które narzędzia sprawdzają się w odniesieniu do poszczególnych działań podejmowanych przez lokalną społeczność?

- Facebook – jest doskonały do organizowania wydarzeń, prowadzenia dyskusji społecznych i publikowania aktualizacji na temat procesu planowania rozwoju.

² Więcej informacji i inspiracji na temat dashboardów w następujących publikacjach: T. Bovaird, E. Löffler, (2021). Understanding and improving dashboard design to support local government performance management: Insights from a systematic review and expert interviews, „Public Money & Management”, 2021/41(4), 299-308; E. Gilbert, G. Rowe, Effective performance dashboard design: Lessons from the UK public sector, „Public Money & Management”, 2019/39(6), 409-416; M. Janssen, Y. Charalabidis, A. Zuiderwijk, Benefits, adoption barriers and myths of open data and open government, „Information systems management”, 2012/29(4), 258-268; E. Löffler, T. Bovaird, What makes performance dashboards successful? Review of Public Sector Performance Management: Theories and Concepts, 2020, 125-143.

- Platforma X (dawny Twitter) - nadaje się do szybkiego udostępniania informacji, relacjonowania wydarzeń na żywo oraz budowania zaangażowania poprzez hashtagi.
- Instagram - jest idealny do publikowania wizualnych materiałów związanych z lokalnymi wydarzeniami i inicjatywami, np. zdjęć z konsultacji społecznych czy warsztatów.
- LinkedIn - może być wykorzystany do publikowania bardziej profesjonalnych treści, takich jak artykuły, prezentacje i opinie ekspertów związane z planowaniem rozwoju.

Wykorzystanie mediów społecznościowych w pracach nad lokalnymi dokumentami strategicznymi może być skutecznym narzędziem komunikacji i zaangażowania społeczności lokalnej. Dobre przykłady obejmują organizowanie konsultacji społecznych, promowanie wydarzeń oraz kreowanie zaangażowania społecznego. Złe przykłady to brak interakcji, publikowanie fałszywych informacji i brak zrozumienia specyfiki platform. Ważne jest dostosowanie treści i form komunikacji do charakteru każdej platformy oraz utrzymanie regularności w publikowaniu aktualizacji i informacji.

Jak przeforsować naszą pracę u decydentów i liderów opinii

Przeforsowanie w samorządzie wojewódzkim i samorządzie gminnym opracowanego przez społeczność lokalną dokumentu strategicznego jest kluczowym krokiem w dążeniu do skutecznego rozwoju społeczności. **Wdrożenie tego dokumentu może przynieść liczne korzyści, ale wymaga zaangażowania, determinacji i strategicznego podejścia. Ważne jest by podejmować kroki i działania, pozwalające zrealizować ten cel, unikając przy tym potencjalnych błędów i identyfikując oczekiwane rezultaty.**



Pierwszym krokiem w przeforsowaniu dokumentu strategicznego w samorządzie jest mobilizacja społeczności lokalnej. Konieczne jest zaangażowanie mieszkańców, przedsiębiorców, organizacji pozarządowych i innych interesariuszy w proces opracowywania dokumentu. To społeczność powinna definiować cele, priorytety i działania zawarte w dokumencie, aby odzwierciedlał rzeczywiste potrzeby i aspiracje społeczności.

Gotowy dokument strategiczny powinien zostać przedstawiony władzom samorządowym, tj. radzie gminy/miasta oraz urzędowi marszałkowskiemu czy też wojewódzkiemu. Ważne jest, aby przedstawić dokument w przemyślany sposób, wyjaśniając jego cele, strategię i korzyści dla społeczności lokalnej.

Aby przeforsować dokument i jego zapisy w samorządzie konieczne jest budowanie wsparcia i poparcia ze strony radnych, burmistrzów/wójtów oraz urzędników samorządowych. To wymaga skutecznego lobbingu, prezentacji argumentów i korzyści płynących z wdrożenia dokumentu oraz budowania zaufania i relacji z decydentami. Warto docierać do liderów opinii – radnych, wyższych urzędników, przedstawicieli mediów, liderów organizacji

pozarządowych. Wszyscy oni biorą udział w kształtowaniu realiów, które wpływają na podejmowanie decyzji czy też podział środków, co jest istotne dla powodzenia procesów rozwojowych.

Ważne jest, aby społeczność lokalna uczestniczyła aktywnie w procesie decyzyjnym dotyczącym przyjęcia dokumentu strategicznego przez samorząd. Może to obejmować udział w sesjach rady gminy/miasta, składanie opinii i wniosków oraz promowanie dokumentu wśród innych mieszkańców. Niezbędne jest również edukowanie i informowanie społeczności lokalnej na temat znaczenia i celów dokumentu strategicznego. To pozwoli zwiększyć świadomość społeczną i zaangażowanie mieszkańców w proces rozwoju społeczności.

Podczas przeforsowywania dokumentu strategicznego w samorządzie należy unikać pewnych błędów. Należy unikać braku zaangażowania społeczności lokalnej, niedostatecznej analizy i uzasadnienia potrzeb oraz braku komunikacji i współpracy z władzami samorządowymi. Trzeba też liczyć się z konkurencją innych środowisk o zbliżonych oczekiwaniach i aplikujących o te same zasoby. Wszystko to wymaga współpracy, zaangażowania i determinacji społeczności lokalnej. **Poprzez mobilizację, opracowanie, prezentację, lobbying, udział w procesie decyzyjnym, edukację oraz unikanie błędów można osiągnąć pozytywne rezultaty i przyczynić się do skutecznego rozwoju społeczności lokalnej.**

Jak to wszystko złożyć w całość

Niezależnie od charakteru zastosowanych rozwiązań i tworzonych dokumentów planistycznych i strategicznych należy postępować według określonego planu. Może on mieć postać kilku prostych punktów, może też czerpać z dostępnych materiałów szkoleniowych, które zawierają rozbudowane i spójne procedury. **Przed wszystkim zarządzające tym procesem osoby powinny mieć świadomość postępowania według określonej logiki i w pożądanym kierunku. Warto określić coś takiego jak kamienie milowe - osiągnięcia, które pozwolą stwierdzić, że proces posuwa się do przodu i lokalna społeczność jest bliższa założonych celów. Nie muszą być one przesadnie ambitne, ważne, by wiązały się z rzeczywistą zmianą, a wszystkie razem składały się na spójny, realistyczny i faktycznie wykonywany plan.**

Sprawny przebieg procesu rozwoju miejscowości lub obszaru, czy też wzmocnienia lokalnej społeczności, nie może obarczać jednej nawet najbardziej kompetentnej osoby. Jak zauważono wcześniej, punktem wyjścia jest ustalenie formuły działania, określenie skali i przedmiotu działań, które podejmowane są w ramach działalności społecznej. Jeśli już sami mieszkańcy biorą sprawy w swoje ręce, nie opierając się na trwałych i stabilnych strukturach o zabezpieczonych źródłach finansowych, muszą przede wszystkim gospodarnie zarządzać zasobami, którymi dysponują. Zachowując proporcje i uwzględniając społeczny charakter podejmowanych prac warto podzielić się zadaniami i odpowiedzialnością. Nie tworząc rozbudowanych struktur warto skupić się na kluczowych aspektach realizowanych procesów. Istotne jest w szczególności dopilnowanie odpowiedniej organizacji prac, co obejmuje zaplanowanie i przeprowadzanie spotkań, zapewnienie sprzętu, drobnego poczęstunku, koordynację prac nad dokumentami czy też odpowiedni przebieg społecznych konsultacji dotyczących podejmowanych decyzji. Ten ostatni aspekt związany jest z szerokim informowaniem o przebiegu i charakterze podejmowanych działań, w szczególności wobec samych mieszkańców, ale też wszystkich zainteresowanych podmiotów. Trzeba też pomyśleć o tych wszystkich zasobach, które mogą zostać zaangażowane w proces rozwoju, w tym kontakty z osobami sprzyjającymi danej miejscowości mieszkającymi poza nią, środki finansowe możliwe do pozyskania itp.

Dla dobrze zorganizowanego procesu należy zapewnić zaplecze i wsparcie, które jest niezbędne, aby nawet najlepiej przemyślane rozwiązania i najbardziej pilne działania nie ugrzęzły w uzgodnieniach i procedurach. Istotne jest zatem prowadzenie stałego i konstruktywnego dialogu z samorządem lokalnym oraz wszelkimi organami administracji. Powinny one być nie tylko poinformowane o oczekiwaniach mieszkańców, ale też przekonane o ich priorytetowym charakterze, tak aby stosowne decyzje posuwały sprawy do przodu. Ogromne możliwości - ale też oczekiwania odbiorców - wiążą się obecnie z funkcjonowaniem mediów o społecznym charakterze, gdzie istnieją możliwości zamieszczania informacji, ale też prowadzenia dialogu ze wszystkimi zainteresowanymi. Warto też zadbać o tradycyjne formy komunikowania się właściwe dla każdej miejscowości obszaru, takie jak obwieszczenia w przestrzeni publicznej, ogłoszenia parafialne, a nawet sprawnie zarządzana „poczta pantoflowa”.



Część II

Zaplecze teorii



Rozwój w wymiarze lokalnym

Od bezwzględności rozwoju do jego równoważenia

Rozwój stanowi podstawowe oczekiwanie, obietnicę i przedmiot aktywności współczesnego społeczeństwa we wszystkich sferach jego funkcjonowania. Przekonanie o wyższości zmiany o pożądanym, pozytywnym ukierunkowaniu względem trwania w zastanej postaci napędza gospodarkę, determinuje koncepcje instytucji i administracji, jest wszechobecne w aspiracjach i dążeniach poszczególnych ludzi, napędzając koniunkturę, mody, pęd do wiedzy i przedsiębiorczość. Przy tym „sama kategoria <<rozwój>>, bez dookreśleń typu: rozwój lokalny, rozwój regionalny, rozwój gospodarczy, rozwój społeczny itp., jest bardzo kłopotliwa do zdefiniowania, zarówno jeśli chodzi o substancjonalną zawartość, jak i sposób mierzenia poziomu rozwoju”.³ Szczególna uwaga tradycyjnie poświęcana jest rozwojowi gospodarczemu oddziałującemu na wzrost zamożności społeczeństwa i tym samym wpływającemu na podnoszenie jego standardu życia i z założenia oddziałującemu pozytywnie na pozostałe obszary.

Masowy i wszechobecny charakter praktykowania rozwoju jako elementarnej motywacji w stosunkach społecznych i ekonomicznych jest źródłem pogłębionej refleksji i licznych doświadczeń, które mówią o barierach, a nawet negatywnych konsekwencjach prowadzenia intensywnych działań „prorozwojowych”. Znajduje to wyraz w formułowaniu koncepcji dotyczących potrzeb i metod równoważenia negatywnych zjawisk, w szczególności ograniczania szkodliwego wpływu na środowisko naturalne i bardziej efektywnego dysponowania zasobami. Koncepcje te kładą akcent na różnego rodzaju uwarunkowania procesów rozwojowych i ich oddziaływanie z otoczeniem przyrodniczym, od zagadnień związanych z niekontrolowaną degradacją środowiska przez kwestie kurczącej się przestrzeni życiowej i zdolności odtworzeniowych planety po dobrostan psychiczny i fizyczny człowieka. Dynamiczne ujęcie równowagi ogólnej nosi czasami nazwę wzrostu zrównoważonego. Koncepcja równoważenia rozwoju i przestrzennego zagospodarowania wyraża dążenie do poprawy jakości życia lokalnych społeczności za pomocą czynników społecznych, gospodarczych i ekologicznych. Realizowany zgodnie z nią rozwój powinien dokonywać się w taki sposób, by nie naruszyć żadnej z tych sfer, czyli oprócz płaszczyzny ekologicznej odnosi się także do społeczno-gospodarczej.

Hipoteza rozwoju zrównoważonego czy też równomiernego przekłada się na dążenie do sformułowania koncepcji polityki przestrzennej państwa uwzględniającej kryteria efektywnościowe, jak i społeczne aspiracje do sprawiedliwości i równości oraz wolę zachowywania i afirmacji szerokiego katalogu wartości pokrewnych. Z kolei do podstawowych reguł kształtowania ekorozwoju można zaliczyć:

- kompleksowe i dynamiczne ujęcie zjawisk przyrodniczych, społecznych i gospodarczych zachodzących na danym terenie,
- interakcyjne postrzeganie rzeczywistości, w obrębie której istnieje szereg powiązań i zależności między różnymi formami użytkowania i zagospodarowania przestrzeni,
- rozważanie składników środowiska pod kątem możliwości pełnienia przez nie różnorodnych funkcji,
- ocenianie zmian środowiska z punktu widzenia wartości, przy czym główną cechą jest możliwość przyrody do zapewnienia trwałego rozwoju.⁴

Cechą wspólną dla przywołanych wyżej i analogicznych podejść jest próba odnalezienia równowagi w relacjach z udziałem ludzkiej populacji w obrębie całokształtu fizycznej i mentalnej rzeczywistości wszechświata, a wężej – w zakresie aktywności człowieka. Wszelkie decyzje dotyczące danego obszaru powinny być efektywne gospodarczo, społecznie akceptowane i przyjazne dla środowiska przyrodniczego. Zwłaszcza silna gospodarka jest kluczowym elementem budowania zrównoważonych społeczności. Zapewnia społeczeństwu szereg

³ A. Szewczuk, Rozwój lokalny i regionalny – główne determinanty, [w:] A. Szewczuk, M. Kogut-Jaworska, M. Ziolo, Rozwój lokalny i regionalny. Teoria i praktyka, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 13.

⁴ Por. J. Kołodziejski, Strategia równoważenia rozwoju podstawą koncepcji polityki przestrzennego zagospodarowania kraju „Polska 2000 Plus”, (w:) J. Kołodziejski (red.), Polska przestrzeń a wyzwania XXI wieku. Biuletyn KPZK, zeszyt 176, Wydawnictwo Naukowe PWN Sp. z o.o., Warszawa 1997, s. 49-50.

korzyści, takich jak możliwości zatrudnienia, wybór produktów i usług, możliwości kształcenia i szkolenia. Należy jednak zachować równowagę jej traktowania i wspierania z celami społecznymi i środowiskowymi. Uznaje się, że dążenie do wzrostu gospodarczego w izolacji – bez odpowiednich ram regulacyjnych – może prowadzić do niekorzystnych skutków dla społeczności, takich jak nierówność dochodów i majątku, wyczerpywanie się zasobów, zanieczyszczenie i środowisko. Rolą społeczności lokalnych i całej wspólnoty samorządowej jest troska o zrównoważony i włączający rozwój gospodarczy, który dąży do poprawy jakości wzrostu gospodarczego jako sposobu na uchwycenie korzyści ekonomicznych, takich jak wzrost zatrudnienia i dochodów, bez szkody dla środowiska lub społeczności.

Nie wszyscy teoretycy zgadzają się co do zasadności formułowania koncepcji rozwoju zrównoważonego. Określenie to miałoby zawierać wewnętrzną sprzeczność wynikającą z faktu, że istotą rozwoju jest brak równowagi, nieregularność na danym obszarze, a wyrównywanie wzajemnych dysproporcji odbywać się może tylko poprzez transfer jego efektów na inne tereny. Dotykamy tu kwestii zróżnicowań w obrębie pewnego terytorium (państwa, regionu), które staje się przedmiotem procesów rozwojowych kierowanych nie tylko w wymiarze jednostkowym – jako przedmiot działalności ekonomicznej podmiotów gospodarczych czy też innych przejawów aktywności i jednostek i zbiorowości – ale także jako domena świadomej i uporządkowanej aktywności administracji sprawującej zarząd nad tym terytorium. Jednym z podstawowych wymiarów realizowania tego rodzaju kompetencji jest zarządzanie rozwojem lokalnym przez jednostki samorządu terytorialnego, w tym przy udziale samych mieszkańców. W literaturze przedmiotu wydzielić można kilka zasadniczych kierunków określania rozwoju lokalnego. Definiuje się go kładąc nacisk na:

- rolę podmiotów biorących udział w jego kreowaniu - najczęściej w tym kontekście wymienia się cztery grupy: władze, społeczność lokalną, przedsiębiorców i organizacje niedochodowe. Ich rola i znaczenie przy generowaniu rozwoju nie jest jednakowe. Zdecydowanie największą odpowiedzialność spada na samorząd terytorialny, z założenia reprezentujący możliwie najszerzej interesy mieszkańców, odgrywający decydującą rolę w jego kreowaniu poprzez inicjowanie, koordynację i nadzór nad procesem rozwoju. Powinien on być wdrażany z punktu widzenia społeczności lokalnej w celu poprawy jakości jej życia.
- wielopoziomowość rozwoju lokalnego - do wyróżnianych w jego obrębie płaszczyzn należą: gospodarcza, ekologiczna, społeczna, przestrzenna, kulturalna i polityczna. Najczęściej rozwój rozumiany jest w aspekcie społeczno-gospodarczym lub ekonomicznym (płaszczyzna społeczno-gospodarcza, ekologiczna i przestrzenna). Zawsze należy jednak pamiętać, iż rozwój jest pojęciem integralnym, dokonującym się jednocześnie we wszystkich wymienionych dziedzinach (choć nie jednocześnie i nie z takim samym nasileniem), wobec czego deficyty rozwojowe w poszczególnych sferach przekładają się na ogólnie ograniczoną skalę i zakres rozwoju.
- stronę czynnościową rozwoju – chodzi o jego postrzeganie jako procesu generującego zmiany w układzie lokalnym w sposób ciągły. Gospodarka lokalna traktowana jest jako kształtowanie nowych wartości służących rozwojowi lokalnemu, w szczególności wyrobów, usług, zatrudnienia, działalności gospodarczej, wartości niematerialnych (wiedzy, kwalifikacji, umiejętności), a także ofert lokalizacyjnych. Uogólniając ten punkt widzenia, rozwój to proces korzystnych kompleksowych zmian ilościowych i jakościowych na danym obszarze.⁵

Rozpowszechnienie idei zaangażowania społeczności w procesy rozwojowe

Budowanie i utrzymanie zaangażowania społeczności danego obszaru w przygotowanie i wdrożenie procesów rozwojowych jest coraz częściej traktowane nie tyle jako ich dopełnienie, ale wręcz jako warunek konstytutywny dla osiągnięcia trwałości i kompletności tego procesu. **Ta świadomość motywuje nie tylko kultywowanie i przestrzeganie reguł szeroko rozumianej partycypacji, ale też uwrażliwienie na potrzebę poszerzenia społecznej bazy rozwoju we wszystkich jej przejawach.** W społeczeństwach Zachodu silna i trwała jest idea niesienia wsparcia finansowego i organizacyjnego jako mechanizmu budowania stabilnych społeczeństw, w szczególności w relacjach międzynarodowych, w odniesieniu do państw dotkniętych kryzysami rozwojowymi,

⁵ Por. A. Sztando, Oddziaływanie samorządu lokalnego na rozwój lokalny w świetle ewolucji modeli ustrojowych gmin, „Samorząd Terytorialny” 1998 nr 11, s. 14; A. Klasik, Lokalny rozwój gospodarczy i metody jego budowania, (w:) M. Obrębalski (red.), Gospodarka lokalna w teorii i praktyce, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 734, Wrocław 1996, s. 23-24.

niepokojami wewnętrznymi oraz wchodzącymi w okres transformacji. Prezydent John. F. Kennedy na mocy zarządzenia wykonawczego z 1961 roku utworzył Agencję Rozwoju Międzynarodowego Stanów Zjednoczonych (USAID) aby kierować międzynarodowymi wysiłkami rządu USA na rzecz rozwoju i pomocy humanitarnej. Agencja jest odpowiedzialna przede wszystkim za administrowanie cywilną pomocą zagraniczną i pomocą rozwojową. Z budżetem przekraczającym 50 miliardów dolarów USAID jest jedną z największych oficjalnych agencji pomocowych na świecie i odpowiada za ponad połowę całej amerykańskiej pomocy zagranicznej. Działania USAID służą ratowaniu życia, ograniczaniu ubóstwa, wzmacnianiu demokratycznych rządów i pomocy ludziom w wykraczaniu poza rolę beneficjentów wsparcia, w zakresie promocji zdrowia wspierania globalnej stabilności, zapewniania pomocy humanitarnej, katalizowania innowacji i partnerstwa oraz wzmacniania pozycji kobiet i dziewcząt w społeczeństwie. Warto tu zauważyć, że pomoc zagraniczna Stanów Zjednoczonych zawsze miała dwojaki cel - wspieranie interesów Ameryki przy jednoczesnej poprawie życia w krajach rozwijających się. USAID prowadzi politykę zagraniczną USA promując postęp ludzki na szeroką skalę, jednocześnie rozwijając stabilne, wolne społeczeństwa, tworząc rynki i partnerów handlowych dla Stanów Zjednoczonych. Agencja działa w ponad 100 krajach.



To nie jedyne tego rodzaju narzędzie amerykańskiej polityki i zinstytucjonalizowanej dobroczynności, które odwołuje się do koncepcji lokalnego rozwoju. Fundacja Międzyamerykańska (IAF) od 1969 roku skutecznie zainwestowała setki milionów dolarów amerykańskich podatników w lokalne organizacje pozarządowe. Programy IAF z założenia promują lokalne priorytety i opierają się na bieżących wysiłkach zakorzenionych lokalnie. Departament Stanu realizuje program PEPFAR - to jedna z najskuteczniejszych inicjatyw w zakresie pomocy zagranicznej, jaką kiedykolwiek przeprowadził rząd USA. Od 2004 roku przyczyniła się do uratowania życia około 17 milionów osób, choć w tamtym czasie czyniła niewiele postępów w kierunku zrównoważonych programów kierowanych lokalnie. Zaczęło się to zmieniać od 2018 roku, kiedy PEPFAR wprowadził wymóg delegowania 40% zarządzanych środków do organizacji z siedzibą w krajach rozwijających się, w których działają programy.

Jeśli budowanie potencjału zostanie zaplanowane i wykonane prawidłowo, nie tylko przygotowuje lokalnych partnerów do skutecznego wdrażania programów, ale - co ważne - zapewnia im także możliwość rozwoju i rozkwitu po zakończeniu początkowego partnerstwa. International Youth Foundation (IYF) narodziło się wraz z upadkiem Związku Radzieckiego, a jego podejście do „lokalizacji” polegało na tworzeniu i rozwijaniu lokalnych fundacji w Europie Wschodniej i Środkowej, które służą dzieciom i młodzieży. IYF przez lata inwestowało w rozwój potencjału tych organizacji i stworzyło sieć lokalnych podmiotów partnerskich, aby dzielić się wiedzą i najlepszymi praktykami. Z biegiem czasu „wychowankowie” rozwinęli się, wydzielili i uzyskali pełnię niezależności od IYF.

Inne praktykowane podejście do rozwoju kierowanego lokalnie polega na zagwarantowaniu, że fundusze trafią bezpośrednio do rąk organizacji oddolnych działających na poziomie społeczności i zapewnienie im wsparcia na rzecz rozwoju. Przykładowo na początku pandemii koronawirusa IYF nawiązał kontakt z ponad 2000

przedsiębiorców społecznych i rozpoznał ich potrzeby. W efekcie stwierdzono, że niezbędny jest elastyczny fundusz szybkiego reagowania pozwalający zaspokoić lokalne potrzeby spowodowane pandemią. Dzięki hojnym funduszom przekazanym szybko przez Fundację Conrada N. Hiltona i Burberry, IYF założył Global Youth Resiliency Fund (GYRF), aby pomagać organizacjom kierowanym przez młodzież na całym świecie.

Tego rodzaju doświadczenia – wypracowane w realiach polityki międzynarodowej i zarządzania znacznymi środkami finansowymi – znajdują potwierdzenie i kontynuację w funkcjonowaniu wielu rozwiązań wdrażanych przez agendy międzynarodowe, ONZ czy Unię Europejską, ale też w praktyce rozwoju lokalnego.⁶ Upowszechniło się pojęcie metody organizowania wspólnoty lokalnej (*community organization*) wykorzystywanej na rzecz zmian społeczno-wychowawczych i kulturalnych w społecznościach lokalnych. W następstwie przeobrażeń i rozwoju organizowania społeczności lokalnej w Stanach Zjednoczonych do użycia weszło również pojęcie aktywizacji społeczności lokalnej (*community development*). Kategoria aktywizacji społeczności lokalnych obecnie rozumiana jest szeroko jako działania ukierunkowane na rozwój gospodarczy lokalnego środowiska.⁷

W warunkach amerykańskiego podejścia do pomocy międzynarodowej, w tym nastawionej na wspieranie inicjatyw lokalnych, kluczowe znaczenie miała i ma koncepcja rozwoju dekolonizującego wychodząca od idei strukturalnej nierówności sił, w ramach której Globalna Północ (np. USA) sprawują intencjonalną lub mimowolną władzę nad sprawami krajów Globalnego Południa. W wyniku dokonujących się przemian kulturowych oraz analizy percepcji Stanów Zjednoczonych w społecznościach innych państw (w szczególności w Ameryce Łacińskiej) strukturalna nierównowaga została skategoryzowana jako moralnie zła i podjęte zostały wysiłki na rzecz jej naprawy. Odbiciem podobnych tendencji w realiach europejskich i następnie polskich było uwrażliwienie na dobrostan środowisk marginalizowanych i dotkniętych strukturalnymi deficytami (od społeczeństw Europy Wschodniej i mniejszości narodowych, przez migrantów, po społeczności seniorów czy osoby niepełnosprawne). Korespondowało to z dążeniem do osiągnięcia większej skuteczności podejmowanych działań, w ramach których lokalni aktorzy mają większą wiedzę i zrozumienie lokalnego kontekstu, a ich zaangażowanie prowadzi do powstania skuteczniejszych i bardziej zrównoważonych programów rozwoju. Taka jest ścieżka dojścia do przedsięwzięć promujących aktywizację kobiet na terenach wiejskich albo reaktywację lokalnych tradycji produkcyjnych oraz wielu innych przedsięwzięć.⁸

Czy można wobec tego mówić z przekonaniem o zakorzenieniu modelu zbiorowego przywództwa i uwzględnienia lokalnego i środowiskowego udziału jako świadomie praktykowanego sposobu zarządzania domeną publiczną? Z pewnością wiele w tym aspekcie jest jeszcze do zrobienia. Nastawienie na rozwój zbiorowego przywództwa odnosi się do rozwijania zdolności każdego członka społeczności do partycypowania w nim. Tak rozumiane przywództwo wymaga pracy oraz wspierania rosnącej świadomości. Nie jest to coś, do czego poszczególne osoby się rodzą, ale mowa raczej o kompetencjach i nastawieniach, które można kultywować i pielęgnować. Przybywa doświadczeń i dowodów na przydatność wychodzenia poza indywidualistyczne modele przywództwa w kierunku przywództwa, które jest z natury dążeniem zbiorowym, obejmującym różnorodnych interesariuszy budujących relacje, wzajemnego słuchania i współpracy. Istnieje przy tym wyraźna luka i niewykorzystane szanse wynikające z braku wspólnych wysiłków na rzecz inwestowania w rozwój zbiorowego przywództwa jako ścieżki do osiągnięcia trwałych wyników.⁹

Im więcej w ramach dokonujących się przemian cywilizacyjnych zależy od nas samych jako uczestników procesów rozwojowych, tym bardziej biorąc udział w globalnych przepływach dostrzegamy zależności od sieciowych, międzynarodowych ugrupowań i podmiotów agregujących wiedzę, kapitał i zdolności do efektywnego działania. Zjawisko to poza swymi negatywnymi aspektami ma także pozytywne przejawy. Jak opisano wcześniej, istnieje zapotrzebowanie odgórne i oddolne na szeroką dystrybucję impulsów rozwojowych, *know-how*, środków finansowych i innych elementów wsparcia dla organicznego, ugruntowanego lokalnie rozwoju. Organizacje i sieci globalne w warunkach rosnącej konkurencji poniekąd są zmuszane do tego, by ewoluować w swych koncepcjach i tym samym przyczyniać się do rozwoju kierowanego lokalnie. Mogą one odgrywać znaczącą rolę w umożliwieniu lokalnym liderom zdobywania globalnych informacji i uzyskiwania możliwości reagowania na wyzwania rozwojowe poprzez bezpośredni kontakt z wiedzą i spostrzeżeniami innych

⁶ Por. A. Paterek, Rola pomocy rozwojowej w procesie stabilizacji i odbudowy obszarów pokonfliktowych, „Bezpieczeństwo”, 2018/3. S. 119 – 131.

⁷ M. Cichosz, Polska pedagogika społeczna w latach 1945-2003 (wybór tekstów źródłowych), tom I, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2004.

⁸ D. Becker-Pestka, G. Kubiński, M. Łojko, Różne obszary wykluczenia społecznego w Polsce. Wybrane zagadnienia, exante.com.pl, Wrocław 2017; K. Sawicki, K. Konaszewski, Środowiskowy wymiar niedostosowania Teorie – badania – praktyka, Agencja Wydawnicza Ekopress, Białystok 2014.

⁹ R. Mrówka, Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010; J. C. Maxwell, 5 poziomów przywództwa, Oficyna Wydawnicza LOGOS, Warszawa 2013.

lokalnych liderów i społeczności. Istnieje przestrzeń dla wspierania i budowania sposobu myślenia, procesów i zdolności wśród liderów społeczności uczących się i adaptujących.

Obecnie zaangażowanie lokalnych środowisk oraz osób i podmiotów bezpośrednio zaangażowanych w procesy rozwojowe na wszystkich ich etapach – z uwzględnieniem fazy programowania – stanowi standard. Wynika to z rozwiązań europejskich, ale jest też odpowiedzią na dążenia do upodmiotowienia w podejściu samych zainteresowanych. Rozwój lokalny kierowany przez społeczność (RLKS) jest jednym z instrumentów wspierających rozwój terytorialny. Był stosowany do dystrybuowania środków wsparcia w perspektywie finansowej 2014-2020 w ramach rozwiązań umożliwiających lokalnym społecznościom inicjowanie i realizację w sposób partycypacyjny działań rozwojowych odpowiadających na wyzwania społeczne, środowiskowe i gospodarcze danego obszaru. W ramach kolejnej perspektywy jest on powszechnie stosowanym rozwiązaniem. Zgodnie z założeniami tego rodzaju wsparcia zastosowanie podejścia RLKS umożliwia nie tylko zrównoważony rozwój na poziomie lokalnym, który jest szczególnie ważnym elementem niezbędnym dla efektywnego i pełnego wykorzystania zasobów oraz potencjału regionu, ale też w rezultacie przyczynia się do zwiększenia aktywności obywatelskiej i rozwoju społeczno-gospodarczego.

Mimo istnienia różnic między krajami procesy rozwojowe na poziomie lokalnym wymagają wspólnego zaangażowania wszystkich podmiotów oraz podejmowania działań na rzecz budowania zrównoważonego i inkludującego rozwoju społeczności lokalnych. Niemniej specyfika udziału podmiotów rozwoju w wymiarze lokalnym w Polsce może różnić się od innych krajów ze względu na specyficzne warunki społeczno-gospodarcze oraz instytucjonalne. W Polsce samorządy lokalne odgrywają istotną rolę w procesie rozwoju lokalnego, posiadając szeroki zakres kompetencji oraz autonomię w podejmowaniu decyzji. Ponadto istnieje w naszym kraju rozbudowany sektor organizacji pozarządowych, które aktywnie angażują się w różnorodne inicjatywy społeczne oraz wspierają rozwój lokalny. Jednakże specyfika Polski może być również związana z pewnymi wyzwaniami. W naszym kraju nadal istnieją pewne nierówności społeczne oraz regionalne, które mogą utrudniać równomierne rozprowadzenie środków finansowych oraz realizację projektów rozwojowych. Społeczności lokalne pozostają w dużej mierze „uzależnione” od inicjatywy samorządów, wciąż niedostateczny jest poziom samoorganizacji, zwłaszcza w najmniejszych miejscowościach, jako uzupełnienie samorządu terytorialnego. W innych krajach (np. na Węgrzech) istnieją również pewne wyzwania związane z korupcją oraz nadużyciami władzy, które mogą wpływać na skuteczność procesów rozwojowych na poziomie lokalnym.

Podmioty procesów rozwojowych w skali lokalnej

Rozwój społeczności lokalnych stanowi istotny obszar badań i praktyki, jednakże jego skomplikowana natura często prowadzi do kontrowersji i niejednoznaczności w zakresie oceny oraz zrozumienia procesów rozwojowych. Ich skala jest zagadnieniem budzącym kontrowersje, dotyczy bowiem sprzężenia funkcjonowania, kompetencji i oddziaływań wielu kategorii graczy, a przy tym niejednoznaczności w zakresie faktycznego wpływu oraz rzeczywistego charakteru tych zjawisk. Ocena ich roli w czasie ulega zmianie, podobnie jak zależność od oddziaływania poszczególnych graczy. Różna jest także przepuszczalność i wpływ granic sektorowych, administracyjnych czy też fizycznych, podobnie jak dynamika i przebieg procesów w obszarach cechujących się zróżnicowaną wielkością i specyfiką.

Granice sektorowe, administracyjne czy fizyczne mogą mieć wpływ na przebieg i charakter procesów rozwojowych, co sprawia, że analiza tych procesów staje się jeszcze bardziej skomplikowana. Różnice w wielkości, specyfice oraz kontekście społeczno-gospodarczym poszczególnych obszarów wpływają na dynamikę i przebieg procesów rozwojowych. Obszary wiejskie mogą charakteryzować się innymi potrzebami i wyzwaniami niż obszary miejskie, co prowadzi do zróżnicowania strategii i działań podejmowanych w ramach procesów rozwojowych. Ponadto, specyfika lokalnych społeczności, ich historii oraz tradycji mogą mieć istotny wpływ na kształtowanie procesów rozwojowych w danym obszarze.

Procesy rozwojowe na poziomie lokalnym charakteryzują się złożoną strukturą, która obejmuje interakcje między różnymi kategoriami graczy, takimi jak instytucje publiczne, organizacje pozarządowe, przedsiębiorstwa oraz społeczność lokalna. Każdy z tych podmiotów posiada własne cele, interesy oraz kompetencje, co sprawia, że procesy rozwojowe stają się wynikiem skomplikowanej dynamiki relacji między nimi. Procesy rozwojowe na poziomie lokalnym są wynikiem złożonych oddziaływań i interakcji między różnymi graczami oraz sektorami. Istnieje wiele czynników wpływających na dynamikę tych procesów, takich jak polityka publiczna, zmiany społeczno-gospodarcze czy też czynniki kulturowe.

Wśród podmiotów angażujących się pośrednio i bezpośrednio w procesy rozwojowe można wyróżnić instytucje publiczne, organizacje pozarządowe, przedsiębiorstwa oraz społeczność lokalną. Każdy z tych typów aktorów ma swoje unikatowe kompetencje i wkład w procesy rozwojowe, które odgrywają istotną rolę w kształtowaniu lokalnych realiów. Instytucje publiczne, takie jak samorządy lokalne, administracja rządowa czy agendy regionalne, są kluczowymi graczami w procesie rozwoju lokalnego. Posiadają one kompetencje w zakresie planowania przestrzennego, inwestycji infrastrukturalnych, polityki społecznej oraz promocji gospodarczej. Poprzez swoje działania mogą tworzyć warunki sprzyjające rozwojowi lokalnemu, inicjować projekty mające na celu poprawę jakości życia mieszkańców oraz wspierać przedsiębiorczość na poziomie lokalnym. Przykładem instytucji publicznych działających na rzecz rozwoju lokalnego w Polsce są samorządy terytorialne, które podejmują liczne inicjatywy mające na celu poprawę infrastruktury, edukacji czy też promocję turystyki na danym obszarze. Ich specyfika polega na ustrojowym umocowaniu (wraz z w miarę stabilnym finansowaniem działalności), bezpośrednim kontakcie z lokalną społecznością oraz możliwości szybkiego reagowania na potrzeby i wyzwania, jakie stoją przed danym regionem. Jednakże istnieją także ograniczenia, takie jak ograniczone środki finansowe czy też biurokratyczne procedury, które mogą utrudniać skuteczną realizację działań mających na celu rozwój lokalny. Bariere rozwojową stanowi także duże i nie zawsze w pełni uzasadnione przywiązanie do działania w ramach granic administracyjnych.



Wiele samorządów lokalnych kładzie duży nacisk na budowanie swojej gospodarki lokalnej, aby zapewnić lepsze wyniki swojej społeczności w zakresie tworzenia lokalnych miejsc pracy, dostępu do produktów i usług oraz generowania dochodów w celu ponownego inwestowania w usługi i infrastrukturę społeczną. Samorządy lokalne mają bezpośredni wpływ na działalność gospodarczą poprzez świadczenie usług i infrastruktury oraz funkcje regulacyjne, a także mogą pośrednio wpływać na szersze otoczenie gospodarcze poprzez tworzenie tętniących życiem i przyjaznych do życia społeczności. Samorząd działa w szczególności w celu przyciągnięcia, utrzymania i rozwoju przedsiębiorstw, zachęcania do przyjazdu turystów, inicjowania nowych inwestycji na obszarze lokalnym. Rodzaje prowadzonych działań w zakresie rozwoju gospodarczego różnią się w zależności od możliwości i zasobów samorządu lokalnego, przy czym zazwyczaj obejmują one dostarczanie informacji, wydarzenia służące nawiązywaniu kontaktów biznesowych, politykę przyjazną dla biznesu i przyciąganie inwestycji.

Organizacje pozarządowe, często działające na zasadzie wolontariatu, odgrywają istotną rolę w kształtowaniu społeczności lokalnych. Ich działania mogą być skoncentrowane na różnorodnych obszarach, takich jak ochrona środowiska, wsparcie społeczne czy edukacja. Posiadają one unikalne kompetencje w zakresie mobilizacji społecznej, budowania partnerstw oraz wdrażania innowacyjnych rozwiązań na poziomie lokalnym. Przykładem organizacji pozarządowych w Polsce są stowarzyszenia lokalne czy fundacje, które angażują się w różnorodne projekty społeczne, kulturalne czy edukacyjne, mające na celu

wsparcie lokalnej społeczności oraz budowanie więzi międzyludzkich. Ich specyfika polega na elastyczności działania oraz zdolności do mobilizacji społecznej wokół konkretnych problemów czy celów rozwojowych. Ograniczeniem dla organizacji pozarządowych może być brak stabilnego finansowania, co może utrudniać długoterminowe planowanie oraz realizację projektów na rzecz rozwoju lokalnego. Wciąż wiele do życzenia pozostawia poziom społecznej reprezentacji i trwałego osadzenia w społecznej bazie organizacji – wielu mieszkańcom odpowiada ich działalność, ale pozostają niezaangażowani bądź nie udzielają innego rodzaju codziennego wsparcia.

Przedsiębiorstwa odgrywają kluczową rolę w tworzeniu miejsc pracy, generowaniu dochodów oraz wspieraniu rozwoju gospodarczego na poziomie lokalnym. Poprzez inwestycje, innowacje oraz współpracę z lokalną społecznością mogą przyczyniać się do tworzenia zrównoważonego rozwoju, który przynosi korzyści zarówno firmom, jak i mieszkańcom danego obszaru. Przedsiębiorstwami wspierającymi rozwój lokalny w Polsce są firmy działające na zasadzie społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), które angażują się w projekty społeczne, ekologiczne czy edukacyjne, mające na celu poprawę warunków życia na danym obszarze. Ich specyfika polega na zdolności do generowania zysków oraz wykorzystywania ich w celach społecznych czy ekologicznych. Ograniczeniem dotyczącym przedsiębiorstw może być brak świadomości społecznej czy też brak odpowiedniej infrastruktury wspierającej rozwój lokalny, co może utrudniać efektywne działania na rzecz społeczności lokalnej. Stosunkowo ograniczona pozostaje też liczba podmiotów faktycznie współpracujących z zapleczem społecznym i dążących do wyrażania jego interesów.

Społeczność lokalna, składająca się z mieszkańców danego obszaru, jest kluczowym podmiotem w procesie rozwoju lokalnego. To ona posiada wiedzę na temat potrzeb, problemów oraz potencjału danego obszaru czy miejscowości. Poprzez aktywne uczestnictwo, inicjatywy społeczne oraz współpracę z innymi podmiotami może wpływać na kształtowanie przyszłości swojej społeczności. Zaangażowanie społeczności lokalnej w procesy rozwojowe w Polsce dokonuje się za sprawą inicjatyw obywatelskich, grup działających na rzecz ochrony środowiska czy też lokalnych inicjatyw edukacyjnych. Ich specyfika polega na bezpośrednim zaangażowaniu mieszkańców oraz zdolności do identyfikacji i rozwiązywania problemów na poziomie lokalnym. Społeczność lokalna posiada również niezwykle ważną kompetencję w budowaniu więzi społecznych i wspieraniu integracji społecznej. Poprzez organizowanie wydarzeń kulturalnych, spotkań sąsiedzkich czy też inicjatyw wolontariackich społeczność lokalna może wzmacniać więzi międzyludzkie oraz promować poczucie wspólnoty.

Skoro rozwój zrównoważony powinien być kategorią rozwoju lokalnego, to winien wykorzystywać dodatkowo cechy lokalności, do których należą m.in. pozytywny stosunek społeczności lokalnej do danej jednostki terytorialnej wyrażający się chociażby w dążeniu do czynnego uczestnictwa w inicjowaniu, kształtowaniu oraz kontroli jego rozwoju, a także sprzyjaniu temu rozwojowi w postaci skłonności do przedsiębiorczości, innowacji, reform, postępu technicznego. Dlatego władze decyzje dotyczące gminy czy poszczególnych miejscowości podejmować powinny przy możliwie najszerszym udziale przedstawicieli środowisk lokalnych: mieszkańców, partii politycznych, związków zawodowych, przedsiębiorców, reprezentantów stowarzyszeń i fundacji, świata nauki, kultury itp. Uczestnictwo podmiotów doskonale rozeznaczonych w specyfice gminy, nazywane uspołecznionym procesem podejmowania decyzji, zapewnia powszechną akceptację decyzji władz lokalnych. Efekty zrównoważonego rozwoju są łatwiejsze do osiągnięcia, gdy społeczeństwo będzie się z nim identyfikować i gdy zrozumie i zaakceptuje jego założenia. Jest to możliwe chociażby poprzez konsultacje społeczne.

Kontrowersje i bariery w realizacji i ocenie procesów rozwojowych

Złożoność i niejednoznaczność procesów rozwojowych stanowią wyzwanie zarówno dla badaczy, jak i praktyków zajmujących się rozwojem społeczności lokalnych. Konieczne jest uwzględnienie wielu czynników oraz perspektyw, aby móc pełniej zrozumieć dynamikę i skutki tych procesów. Ponadto, istotne jest rozwijanie narzędzi i metodologii badawczych, które umożliwią kompleksową analizę oraz ocenę procesów rozwojowych na poziomie lokalnym. Wymagającym zadaniem jest ocena procesów rozwojowych, ponieważ ich skala i charakter mogą ulegać zmianie w czasie, a także być przedmiotem różnych interpretacji i perspektyw. Istnieją różne kryteria i wskaźniki oceny, takie jak wzrost gospodarczy, poprawa warunków życia czy też stopień partycypacji społecznej, które mogą prowadzić do różnych wniosków i ocen efektywności działań podejmowanych w ramach procesów rozwojowych.

Skala procesów rozwojowych na poziomie lokalnym jest zagadnieniem złożonym i wieloaspektowym, które wymaga uwzględnienia różnorodnych czynników i perspektyw. Kontrowersje w ocenie, złożoność oddziaływań oraz zróżnicowanie obszarów stanowią wyzwanie zarówno dla badaczy, jak i praktyków zajmujących się

rozwojem społeczności lokalnych. Jednakże pomimo tych trudności, analiza i zrozumienie procesów rozwojowych na poziomie lokalnym są kluczowe dla skutecznego wspierania rozwoju społeczności i tworzenia zrównoważonych perspektyw rozwojowych. Reforma samorządowa jest powszechnie uważana za przykład (być może odosobniony) udanej transformacji struktury zarządzania określoną sferą życia w Polsce. Z całą pewnością samorząd ma jednak swoje ograniczenia, a doświadczenia trzech dekad jego funkcjonowania pokazuje, jak zawodne jest poleganie w całości na formalnych strukturach i przekonanie, że podejście z dominującym elementem administracyjnym wywrze pozytywne decydujący wpływ na procesy rozwojowe.

Rozwój i poziom zaangażowania lokalnych społeczności w jego ukierunkowywanie, wzmacnianie oraz dystrybucję efektów pozostaje wrażliwy na dominację czynnika politycznego. Wiąże się to z pozostawieniem w gestii politycznie motywowanych decyzji takich kluczowych elementów procesów rozwojowych, jak dystrybucja środków i inne formy angażowania publicznych zasobów. Brak inwestycji w lokalną własność i potencjał stwarza ryzyko osłabiania i opóźniania zdolności społeczności partnerskich do przejmowania odpowiedzialności za własny rozwój. Z drugiej strony poszukiwanie szybkich rezultatów powiązanych z krótkoterminowymi celami politycznymi stwarza ryzyko, że lokalne organizacje nie będą miały czasu potrzebnego na naukę i rozwój we własnym, zrównoważonym tempie.

Ograniczeniem dla społeczności lokalnej może być brak dostępu do zasobów finansowych czy też brak wsparcia ze strony instytucji publicznych czy przedsiębiorstw. Ponadto, niejednokrotnie pojawiają się trudności związane z zaangażowaniem wszystkich mieszkańców w procesy decyzyjne oraz różnice w opiniach i priorytetach, co może prowadzić do konfliktów i opóźnień w realizacji projektów, ale także wyhamowaniu procesu programowania rozwoju.

Istnieje fałszywa dychotomia pomiędzy zwiększaniem znaczenia i bezpośredniego finansowania lokalnych aktorów a „prawdziwym” i skutecznym zarządzaniem rozwojem. Kiedy lokalni aktorzy stają się ważnymi odbiorcami finansowania, a przy tym są zdolni do efektywnego programowania rozwoju, ich rola rośnie, a tym samym są w stanie skutecznie rozwiązywać pojawiające się problemy i wyzwania. Otrzymując wsparcie instytucjonalne i finansowe oraz wykorzystując je w procesach zarządczych dysponują krytycznymi zasobami umożliwiającymi zwiększenie ich zdolności organizacyjnych. Ponadto zdobywając doświadczenie wdrażają na większą skalę i przyjmują więcej ról przywódczych, a w konsekwencji zyskują większe wpływy (zarówno wśród własnego środowiska, jak i wśród administracji i podmiotów wspierających i współpracujących), stając się ekspertami i kluczowymi partnerami rozwojowymi. Silniejsze lokalne podmioty wdrażające, udanie programujące rozwój i otrzymujące bezpośrednie finansowanie, mogą w kluczowych aspektach pomóc w zwiększeniu lokalnego przywództwa w zakresie rozwoju. Należy ich w związku z tym uważać za nieodłącznych uczestników, a nie alternatywę dla udziału w ponoszeniu odpowiedzialności za modernizację kraju.

Dla trwałego zakorzenienia i ugruntowania najlepiej rozumianej partycypacji istotne jest konsekwentne zaangażowanie społeczności lokalnych zwłaszcza na obszarach o niższym poziomie rozwoju, tak, aby rozwój kierowany lokalnie stał się powszechnym standardem obecnym w teorii i praktyce. Należy systematycznie przekonywać instytucje i liderów działających w ich strukturach i w społeczeństwie obywatelskim, że równowaga, powszechność i partycypacyjny charakter procesów rozwojowych są ważne, leżą w najlepiej rozumianym interesie narodowym, zasługują na mądre inwestowanie naszych zasobów krajowych i na wciąż potrzebne zmiany w praktykowanym podejściu. Celem dojrzałych instytucji i całego społeczeństwa powinno być umożliwienie rzeczywistego rozwoju kierowanego lokalnie, dostosowanego do lokalnych warunków i potrzeb samych mieszkańców.

Programowanie rozwoju w wymiarze administracyjnym i funkcjonalnym

Programowanie rozwoju jest wiodącym elementem i fundamentem zarządzania rozwojem lokalnym, Opiera się ono w szczególności na opracowaniu przez JST dokumentów o randze lokalnej, które uwzględniają liczne istotne aspekty rozwoju, w tym dotyczące planowania i zagospodarowania przestrzennego, ochrony środowiska, polityki społecznej, rozwoju gospodarczego. Dokumenty te mają charakter planów, programów, strategii, polityk czy też studiów. Cechują się one różnymi horyzontami czasowymi. Tym samym programowanie rozwoju stanowi proces, który pozwala rozplanować działania JST w czasie. Dokumenty określają wytyczne i regulacje stosownie do charakteru czy też poziomu szczegółowości i pełnionej przez nie funkcji. Programowanie rozwoju należy też rozumieć jako określenie stanu docelowego (wizji rozwoju) konkretnej gminy (powiatu) lub obszaru wraz ze zdefiniowaniem sposobu osiągnięcia zamierzonych celów.

Programowanie rozwoju stanowi koncepcyjne (teoretyczne, projektowe) ujęcie rozwoju lokalnego. Na proces programowania składa się rozpoznanie stanu i potencjału operacyjnego środowiska, którego dotyczy programowanie, oraz określenie sposobów i środków realizacji sformułowanych celów. Proces planowania strategicznego służy dokonaniu strategicznego wyboru i porządkowaniu hierarchii w obrębie przewidywanej interwencji. **Oznacza to, że cele szczegółowe podporządkowane są ogólnym, przypisywana jest im odpowiednia ranga i następstwo czasowe. Programowanie obejmuje wszystkie elementy rozwoju, tj. podsystem społeczny, gospodarczy i środowiskowy, będąc gwarantem uwzględnienia zasad rozwoju zrównoważonego w lokalnej polityce rozwoju.**

Funkcje i formy programowania rozwoju lokalnego

Programowanie rozwoju należy wiązać z kilkoma określonymi funkcjami. Pozostają one ze sobą we wzajemnym związku, a wszystkie łącznie składają się na realizację i wzmocnienie lokalnej kultury strategicznej.

- **Funkcja wizjonerska** – Programowanie rozumiane jest jako formułowanie przewidywanej przyszłości, a określana w jego ramach wizja jest przyszłym oczekiwanym stanem docelowym rozwoju lokalnego. To przewidywanie ma najczęściej charakter wariantowy, opiera się na kilku ostatecznych (względnie większej liczbie bazowych) scenariuszy rozwoju, zakłada zaistnienie i współoddziaływanie określonych czynników zewnętrznych i wewnętrznych, mających wpływ na rozwój lokalny.
- **Funkcja koordynacyjna** – Proces programowania angażuje wiele podmiotów (interesariuszy, aktorów, beneficjentów, partnerów rozwoju lokalnego). W ramach procesu realizują oni zadania własne, a także współpracują ze sobą w ramach realizacji wspólnych i cudzych projektów rozwojowych. Skuteczna koordynacja procesu programowania i jego różnorodnych efektów wymaga dokładnej identyfikacji (mapowania) interesariuszy, relacji i wpływów między nimi. Koordynacja procesu opiera się na animowaniu i stymulowaniu współpracy podejmowanej w porządku nawiązującym do koncepcji współzrządzenia (*governance*) i zgodnym z partycypacyjnym podejściem do prowadzenia polityki rozwoju.
- **Funkcja korekcyjna** – Składową procesu programowania jest identyfikacja barier rozwoju i przeciwdziałanie niekorzystnym zmianom i tendencjom (niwelowanie barier i uruchamianie perspektyw rozwojowych), względnie adaptacja do zmieniających się warunków. Czynności te podejmowane są w oparciu o monitoring i ewaluacje oraz zastosowanie dostępnych rozwiązań organizacyjnych i zarządczych. Optymalna analiza i interpretacja danych oraz wiedza na temat adekwatności celów, oddziaływania, efektywności, jak i skuteczności podejmowanych działań pozwala reagować na zmiany i w razie potrzeby korygować zapisy strategiczne.
- **Funkcja informacyjna i promocyjna** – Proces programowania uwzględnia informowanie mieszkańców i otoczenia (bliższe i dalsze) o aspiracjach rozwojowych lokalnej społeczności. Sformułowany w wizji

docelowy stan oraz ukierunkowanie interwencji składają się na przekaz wewnętrzny i zewnętrzny (komunikowanie strategiczne), może także służyć różnym celom promocyjnym. Istnieje możliwość definiowania strategii marki, haseł i komunikatów reklamowych, poprzez które JST mogą się promować.

- **Funkcja edukacyjna** – Programowanie rozwoju jest ważnym elementem procesu wzajemnego uczenia się od siebie wszystkich uczestników lokalnej społeczności i beneficjentów procesu (zgodnie z ideą organizacji uczącej się). Dotyczy to etapu diagnozy strategicznej dostarczającej wiedzy o lokalnym środowisku, etapu programowania bazującego na doświadczeniach i aspiracjach mieszkańców i interesariuszy, jak też monitorowania i ewaluacji.
- **Funkcje praktyczne** – Programowanie rozwoju służy wsparciu wieloaspektowego funkcjonowania i podnoszenia jakości życia lokalnej społeczności. Związane jest to z jej codziennymi aktywnościami, podejmowaniem projektów rozwojowych, pozyskiwaniem nowych zasobów, kompetencji i zdolności do działania, ale także zabieganiem o środki na działania wpisujące się w politykę rozwoju lokalnego.

Rozwój zrównoważony rozpatrywany jest najczęściej w odniesieniu do regionu czy kraju. Zgodnie jednak z zasadą pomocniczości wszelkie możliwe decyzje powinny podejmowane być na szczeblu najbliższym mieszkańcom, czyli w gminie, a nawet na poziomie poszczególnych miejscowości, wspólnot sąsiedzkich i środowiskowych. Dlatego też już na poziomie gminy powinno rozpoczynać się wdrażanie zasad zrównoważonego rozwoju, choć oczywiste jest, iż możliwości ich realizacji z racji dużo mniejszego obszaru są ograniczone. Pomimo tego samorząd terytorialny oraz inicjatywy obywatelskie i społeczne dysponują szeregiem instrumentów, za pomocą których są w stanie wdrażać wytyczne zrównoważonego rozwoju. Większość z nich to narzędzia wyspecjalizowane, punktowe (np. model symulacji rozprzestrzeniania się zanieczyszczeń w gminie, ulgi prośrodowiskowe, budowa dróg rowerowych). „Procedura zarządzania rozwojem lokalnym i regionalnym obejmuje: diagnozowanie jednostki samorządowej, budowanie wizji przyszłości, formułowanie krótko-, średnio- i długoterminowych celów strategicznych; wyznaczenie scenariuszy rozwoju, formułowanie projektów realizacyjnych zadań strategicznych oraz ich wdrażanie. Wymienione elementy procedury zarządzania rozwojem lokalnym bądź regionalnym mieszczą się w procedurze planowania strategicznego. Zarządzanie gospodarcze i kreowanie przyszłego rozwoju społeczno-gospodarczego w regionie jest trudniejsze niż w przedsiębiorstwie, bowiem łatwiej jest dostosować firmę do wymogów rynku konkurencyjnego, niż zmienić orientację myślenia i filozofię postrzegania rozwoju przez decydentów reprezentujących administrację rządową i samorządową.”¹⁰

Do kompleksowych rozwiązań w tym zakresie należą:

- **strategia rozwoju gminy** - rozumiana jako perspektywiczny plan obejmujący cele do osiągnięcia oraz zadania do wykonania w określonym czasie w odniesieniu do uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych oraz przy uwzględnieniu własnego potencjału. Uwzględnia ona wyznaczenie perspektywicznych kierunki rozwoju gminy wraz z identyfikacją zmian, jakie nastąpić mogą w jej otoczeniu, określa długofalową politykę inwestycyjną i lokalizacyjną z punktu widzenia istniejących i potencjalnie możliwych zasobów oraz potrzeb przyszłych pokoleń. Ponadto strategia rozwoju gminy diagnozuje potrzeby i możliwości rozwojowe mieszkańców oraz wyznacza wytyczne dla aktów planowania przestrzennego. Jest też instrumentem sprzyjającym pozyskiwaniu przez samorząd dofinansowania ze środków zewnętrznych, w tym funduszy europejskich. Po zmianach zapisów prawa z 2023 roku strategia rozwoju gminy określa również politykę przestrzenną gminy przesądając o wielu elementach polityki przestrzennej (określanych dotychczas w studium) przez zapisy modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej. W uproszczeniu najpóźniej od 1 stycznia 2026 roku strategia rozwoju gminy, w której gmina ustala model rozwoju, określa przybliżone rozmieszczenie niezbędnych inwestycji celu publicznego o znaczeniu lokalnym w koordynacji z rozmieszczeniem inwestycji ponadlokalnych. W tej perspektywie czasowej strategia rozwoju stanie się obligatoryjna na terenie każdej gminy.
- **budżet gminy** - roczny plan finansowy stanowiącym podstawę gospodarki finansowej gminy, przedstawiający źródła pochodzenia publicznych środków finansowych oraz sposoby ich wydatkowania. Określa sposób gospodarowania zasobami publicznymi określając priorytety w zarządzaniu finansami wynikające z realizacji strategii, ze względu na: horyzont czasowy (bieżące i przyszłe), charakter (konsumpcyjne lub inwestycyjne) i sferę (społeczna, gospodarcza i ekologiczna). Budżet przygotowywany przez zarząd gminy uchwalany jest głosami rady gminy. Stanowi tym samym zapis dokonanych wyborów dotyczących zakresu działania samorządu lokalnego, a jego struktura odzwierciedla program zarządzania gminą.
- **studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego** - jest wyrazem polityki przestrzennej gminy. Dotyczy całego obszaru gminy i koncentruje się na najważniejszych problemach gospodarki przestrzennej. Nie zawiera szczegółowych wytycznych co do sposobu użytkowania gminy lecz jest instrumentem kształtowania polityki przestrzennej jednostki jako całości zawierającym np. stan

¹⁰ A. Szewczuk, M. Kogut-Jaworska, M. Ziolo, Rozwój lokalny i regionalny. Teoria i praktyka, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 10.

i funkcjonowanie środowiska przyrodniczego, kulturowego (w tym jakość życia mieszkańców) i zadania służące realizacji ponadlokalnych celów publicznych. Uchwalone przez radę gminy studium jest trwałym i wieloletnim narzędziem sterowania rozwojem przestrzennym przyczyniającym się do zachowania ładu przestrzennego. Stanowi podstawę polityki gminy w zakresie podejmowania decyzji o przystąpieniu do sporządzania planów zagospodarowania przestrzennego. Od 1 stycznia 2026 roku rolę studium przejmą plan ogólny (w zakresie ustalenia stref przeznaczonych do rozmieszczenia terenów o określonym przeznaczeniu w planach miejscowych) oraz strategia rozwoju gminy (w której gmina ustali model rozwoju, przybliżone rozmieszczenie niezbędnych inwestycji celu publicznego o znaczeniu lokalnym w koordynacji z rozmieszczeniem inwestycji ponadlokalnych).

- **miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego** (inaczej „plan”) - tworzy wraz ze studium system planowania gminnego. Traktowany jest jako dokument zależny od studium, gdyż postanowienia tam ujęte wprowadzane są do obiegu prawnego właśnie w planach, a ustalenia zawarte w planach zawsze powinny oceniane być z punktu widzenia zgodności projektu z polityką przestrzenną gminy określoną w studium. MPZP powstaje w formie uchwały na szczeblu samorządowym i określa przeznaczenie terenów danej gminy. W praktyce wskazuje więc, co mogą zawierać poszczególne działki i które z nich nadają się pod zabudowę. Miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego to dokument tekstowy opisujący założenia planu. Do tego dołączone są materiały graficzne takie jak mapy z legendą. Omawiany dokument jest głównym narzędziem samorządów gminnych w zakresie polityki rozwoju lokalnego, gdyż na jego podstawie gmina wydaje decyzje o warunkach zabudowy i zagospodarowania terenu, a właściwe zagospodarowanie przestrzeni publicznej jest jedną z kluczowych cech rozwoju zrównoważonego. Według nowej ustawy do 2025 plany zagospodarowania mają objąć każdą gminę. Aby było to możliwe, nowelizacja ujednotolica i przyspiesza procedury związane z tworzeniem odpowiedniego aktu prawnego. Z czasem Rejestr Urbanistyczny zawierający wszystkie plany zagospodarowania przestrzennego będzie systemem teleinformatycznym.

Różnorodna jest klasyfikacja prawna wskazanych instrumentów. O ile budżet i plan uchwalone muszą być obligatoryjnie, o tyle strategia na poziomie gminy dotychczas jest już aktem dobrowolnym, przynajmniej w interpretacji litery prawa. Błędne byłoby traktowanie czterech wymienionych form jako całkowicie od siebie niezależnych. Mimo że wymiar przestrzenny rozwoju przejawia się najpełniej w studium oraz planie, to odnosić się do niego musi również strategia. Aspekt społeczny, gospodarczy i kulturalny rozwoju dominuje w budżecie i strategii, ale nie można nie brać go pod uwagę przy konstrukcji planu. Płaszczyzna ekologiczna ujawnia się we wszystkich aktach (np. poprzez remonty, inwestycje). Wymiar polityczny najmocniej zauważalny jest podczas konstrukcji i uchwalania budżetu. Trzy z wymienionych instrumentów (strategia, plan i studium) sięgają przyszłości, a właśnie ocena teraźniejszości z punktu widzenia odległego horyzontu czasowego jest nieodzownym atrybutem zrównoważonego rozwoju. Ponadto inna jest konstrukcja omawianych dokumentów ze względu na wpływ na życie i aktywność mieszkańców. W sposób bezpośredni na społeczność oddziałuje tylko plan, który jest przepisem gminnym powszechnie obowiązującym, zarówno w stosunku do mieszkańców jak i władz, definiującym podstawę do wydawania decyzji lokalizacyjnych. Studium czy budżet są podstawowymi dokumentami polityki przestrzennej i finansowej przedstawiającymi główne kierunki działania w wybranych obszarach. Ich wpływ na mieszkańców, podobnie jak strategii, jest pośredni.

Zasady sporządzania strategii rozwoju gminy, podobnie jak przed reformą, są określone w szczególności w przepisach usg, ustawy z 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (dalej jako: uzppr) oraz ustawy z 3 października 2008 r. o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko. Przepisy ww. ustaw określają jedynie zakres czynności, które należy wykonać w trakcie procesu opracowania strategii, a nie np. szczegółową kolejność ich wykonania. W szerszym ujęciu władze lokalne dysponują i zarządzają określoną kulturą programowania rozwoju, w ramach której praktykowane jest określone podejście do zestawu i sposobu tworzenia oraz funkcjonowania dokumentów jako instrumentów zarządzania rozwojem, jak też mechanizmów ich wdrażania. Wobec tego można wskazać trzy podejścia do programowania rozwoju realizowane przez samorząd lokalny, które przekładają się na modele programowania rozwoju. Podział ten nie opisuje wykluczających się alternatyw, a raczej stanowi uporządkowanie ścierających się tendencji i kultur organizacyjnych, które w ramach opisywanych modeli konkretyzują się i dochodzą do głosu w poszczególnych środowiskach lokalnych.

- **Podejście formalne** - W ramach omawianego podejścia samorządy skupiają się na opracowaniu dokumentów programowania rozwoju odpowiadających wprost obowiązkom legislacyjnym. W perspektywie najbliższych lat podlegać będą obowiązkowi ustawowemu opracowywania dokumentu strategicznego, stanowiącego ramę dla wielu dokumentów sektorowych, operacyjnych (programów, planów). Podejście formalne niejednokrotnie przekłada się na analogiczne traktowanie potrzeb i możliwości dotyczących komunikacji publicznej oraz angażowania mieszkańców w proces planistyczny.

- **Podejście maksymalistyczne** - W modelu tym zakres dokumentacji i praktyka włączenia społecznego uzupełnione są o inne dokumenty programowania oraz szerszy zakres stosowanych praktyk. Opracowaniu dokumentów dodatkowych (nieobligatoryjnych) często nie towarzyszy refleksja związana z ich przydatnością w procesach zarządczych. W określonych sytuacjach, w sposób niejako wymuszony, może dochodzić do powstania dużej liczby dokumentów programowych. Rodzi to wyzwania odnośnie ich zgodności (koherentności), hierarchizacji, dokonywania przeglądów ukierunkowanych na aktualizację i niwelowanie powielenia treści. Tymczasem dokumenty, szczególnie długofalowe (np. z perspektywą 15- lub 25-letnią), wymagają aktualizacji i badania ich adekwatności do warunków rozwojowych, co rzadko ma miejsce. Namnożenie dokumentów może skutkować mnogością celów rozwojowych nie zawsze ze sobą spójnych, względnie ich wzajemnym wykluczaniem się. Analogicznie samo maksymalizowanie procesów partycypacji nie musi skutkować zwiększeniem jego jakości i efektywności w praktyce zarządzania rozwojem.
- **Podejście zrównoważone** - Zrównoważone podejście do programowania bazuje na bilansowaniu potrzeb i oczekiwań mieszkańców oraz zakresu i konstrukcji realizowanych działań z zakresu programowania rozwoju. Tym samym otwarty i dojrzały dialog w obrębie lokalnej społeczności stanowi punkt odniesienia dla decyzji inicjujących powstawanie poszczególnych dokumentów i służących ich wdrażaniu, dla przedmiotu i przebiegu partycypacji społecznej, ścieżek dojścia do sukcesu i logiki rozumienia tego ostatniego. Jest to model najbardziej pożądaný zarówno z punktu widzenia wdrażania zasad rozwoju zrównoważonego do procesów programowania, jak i wielu innych wartości i rozwiązań składających się na dorobek kultury zarządzania strategicznego.

Trzy wymienione i scharakteryzowane podejścia nie wyczerpują możliwych wariantów praktykowania programowania rozwoju lokalnego. W oczywisty sposób można je charakteryzować przez modele partycypacji i zestawy rozwiązań służących wprowadzaniu jej w życie, podobnie jak dokumenty strategiczne i planistyczne mogą być weryfikowane i klasyfikowane w zależności od narzędzi partycypacji, które zostały wykorzystane przy ich tworzeniu.¹¹

Rozwój gospodarczy i społeczny państwa wymaga pewnego poziomu koordynacji działań związanych z aktywnością i interesami różnego rodzaju podmiotów oraz wyznaczającego jasny kierunek dla wszystkich interesariuszy. Jest to konieczne, aby zapewnić zbieżność realizowanych celów. Wdrażając tego rodzaju system administracja państwa musi w pewnym stopniu konsultować się z kluczowymi stronami zainteresowanymi, w tym z samorządem regionalnym i lokalnym, aby zapewnić uwzględnienie wyjątkowych potrzeb i wyzwań stojących przed poszczególnymi obszarami i regionami. Strategia rozwoju państwa powinna opierać się na wspólnej wizji przyszłości państwa opracowanej w konsultacji z kluczowymi interesariuszami i społeczeństwem, brać pod uwagę długoterminowy horyzont czasowy, opierać się na istniejącej bazie branżowej państwa i przewagach komparatywnych, aby wyzyskać korzyści z istniejących, nowych i powstających gałęzi przemysłu. Konieczne jest przy tym uwzględnienie istniejącej struktury, ustaleń dotyczących zarządzania i zasobów w celu ograniczenia obszarów powielania i nakładania się oraz zapewnienia, że państwo zachowuje wszechstronne perspektywy rozwojowe, posiada siły witalne dające możliwość rozwijania konkurencyjności i budowania bogactwa, a usługi publiczne są świadczone w najbardziej efektywny sposób. Powinno to uwzględniać możliwości skierowania wysiłków w stronę wydobywania i promowania najlepszych praktyk w trybie działania formalnych struktury wspierania rozwoju gospodarczego i społecznego.

Niezbędne jest uwzględnienie planowania regionalnego i lokalnego w celu zapewnienia dostosowania priorytetów rozwojowych do kwestii określonych w strategii rozwoju gospodarczego państwa. Rola samorządu lokalnego w napędzaniu rozwoju gospodarczego na poziomie społeczności jest formalnie uznawana i teoretycznie jest osadzona w szerszym ekosystemie rozwoju gospodarczego. Musi za tym iść rzeczywiste tworzenie przestrzeni dla przejmowania odpowiedzialności za rozwój.

Bariery, problemy i ograniczenia w partycypacyjnym podejściu do programowaniu rozwoju

Programowanie rozwoju i jego wdrażanie rzadko jest procesem przebiegającym w pełni bezproblemowo. Mało tego, sytuacja sporu, a nawet kryzysu realizacji jest niejako wpisana w system, który pragnie docenić, pogodzić i

¹¹ Por. P. Adamiak, B. Charycka, 2015, Działania organizacji pozarządowych oraz samorządów w obszarze dziedzictwa kulturowego: współpraca, potrzeby, zaangażowanie interesariuszy. Raport z badania, Stowarzyszenie Klon/Jawor, <http://wolontariat.nid.pl/files/RAPORT-badania-wolontariat.pdf> (dostęp: 24.03.2024); Gminny program opieki nad zabytkami. Poradnik metodyczny, „Kurier konserwatorski” 2009, nr 3, 2009, s. 14 –36, Narodowy Instytut Dziedzictwa, Warszawa 2009.

aktywizować wiele stron, a przy tym zagwarantować każdej z nich otwarte perspektywy poszerzania swej sprawczości. Jeśli nawet na pewnym etapie udaje się uzgodnić cele, metody czy koszty działania, nie oznacza to, że kontrowersje lub wręcz strukturalne problemy nie pojawią się w innym obszarze. Można wskazać wiele sfer, które potencjalnie narażone są na generowanie konfliktów, w tym związanych z zaangażowaniem i aktywną rolą samych mieszkańców w procesy rozwojowe.

W przypadku projektów trwających długo – na przykład ponad dekadę – praktycznie nieuniknione jest zaistnienie zmian na rynku. Uwarunkowania gospodarcze mogą się zmienić, podobnie jak warunki działania i priorytety administracji, a przy tym populacja może wzrosnąć – wszystko to może zmienić charakter inicjatywy rozwojowej lokalnej społeczności. Aby pokonać te wyzwania konieczne jest projektowanie w sposób elastyczny, uwzględniający główne zmiany, które mogą wystąpić w trakcie tego procesu, ale także nowe uwarunkowania w poszczególnych dziedzinach. Jednocześnie należy pamiętać o strukturze lokalnej społeczności, w tym o potrzebach i pragnieniach mieszkańców. Bogate doświadczenia w tym zakresie przyniosła na przykład realizowana ponad 20 lat temu przebudowa Miejskiego Portu Lotniczego im. Roberta Muellera w Austin.¹² W polskich warunkach inspirujące jest porównanie przykładu dwóch rozległych projektów realizowanych w centrach dużych metropolii. W 2018 roku zainicjowana została rewitalizacja centrum Łodzi mająca je całkiem odmienić, obejmująca w sumie osiem kwartałów, remont prawie 150 kamienic, gruntowną modernizację 20 ulic, rewitalizację Starego Rynku i placu Komuny Paryskiej. W trakcie tego rozbudowanego przedsięwzięcia udało się w znacznym stopniu podtrzymać działalność gospodarczą podmiotów obecnych na tym obszarze czy też względną swobodę przemieszczania się mieszkańców. Tymczasem w Poznaniu przebudowa ulic i chodników w dużej części śródmieścia, a także zmiana infrastruktury podziemnej oraz modernizacja torowisk tramwajowych i budowę nowej trasy tramwajowej na ulicy Ratajczaka przyniosła w dużym stopniu zamarcie ruchu, a także wygaszenie działalności wielu obiektów handlowych. Trudno powiedzieć, na ile głębokie i trwale mogą być zmiany zaistniałe w tych obszarach, z pewnością nie pozostaną bez wpływu na postrzeganie przez lokalne społeczności i ich skłonność do reagowania na skalę i przebieg tego rodzaju procesu. Skala rewitalizacji w dużym stopniu odmieniła społeczną strukturę i dynamikę obu obszarów.



¹² Projekt obejmował przebudowę mieszanego środowiska obejmującego domy jednorodzinne i wielorodzinne, sklepy, restauracje, centra rozrywkowe, powierzchnie handlowo-biurowe oraz park o powierzchni 160 akrów z rozbudowanym systemem ścieżek. Spowodowało to szereg zmian w idei projektu, jego obecny kształt ma zupełnie inny wygląd niż oryginał. Wraz ze wzrostem liczby ludności miasta inwestycję zwiększono o liczne projekty mieszkalnych budynków wielorodzinnych. W przypadku projektów użyteczności publicznej oznaczało to również konieczność opracowania unikalnych sposobów przekierowania ścieków i zaspokojenia potrzeb mieszkańców.



Projekty rozwojowe wymagają zróżnicowanego poziomu zaangażowania społeczności, względnie zaangażowania społeczności, aby wszyscy byli na tej samej stronie. Mieszkańcy mają bowiem znaczący wpływ na życie lokalnych społeczności, a ich poparcie jest niezbędne do uzyskania zatwierdzenia planów, ich sprawnego realizacji jak i wykorzystania uzyskanych efektów. W przypadku niektórych przedsięwzięć proces zaangażowania może zająć lata, zanim plan będzie mógł zostać sfinalizowany, zwłaszcza jeśli pojawi się społeczny czy też biznesowy sprzeciw.

W 2006 roku organizacja charytatywna Mobile Loaves and Fishes w Austin w Teksasie podjęła realizację dużego projektu społecznego. Społeczność lokalna animowała wychodzenie mężczyzn i kobiet z bezdomności zapewniając im domy i wsparcie lokalnego środowiska. Niezbędne było przeprowadzenie rozbudowanego procesu planowania i realizacji, szczególnie w celu przezwyciężenia sprzeciwu mieszkańców, którzy wyznawali zasadę „nie w moim sąsiedztwie”. Projekt tworzenia nowej społeczności zakładał powstanie wysokiej klasy parku dla samochodów kempingowych służącego bezdomnej populacji Austin. Mieszkańcy okolicznych obszarów wyrazili obawy dotyczące z góry przyjętych wyobrażeń, które były fałszywe. Niektórzy obawiali się, że projekt wpłynie na wartość nieruchomości, inni zaś obawiali się możliwości wzrostu przestępczości. Dzięki serii spotkań sąsiedzkich Mobile Loaves and Fishes udało się ograniczyć sprzeciw i sfinalizować inwestycję.

Raport Najwyższej Izby Kontroli z 2021 roku pokazuje pozytywne aspekty procesu rewitalizacji w Jastrzębiu-Zdroju, gdzie skutecznie zaangażowano szerszą grupę mieszkańców, lokalne społeczności, instytucje czy organizacje, które miały realny wpływ na podejmowane działania, dokonywane oceny i wprowadzane w programie rewitalizacji zmiany. Na stronie internetowej urzędu gminy zorganizowano konsultacje społeczne, w których zainteresowani mogli zgłaszać swoje projekty czy pytać o zasadność planowanych działań. W efekcie program rewitalizacji był aktualizowany; brano pod uwagę pomysły zgłoszone np. przez zarządy osiedli mieszkaniowych, dyrektorów placówek oświatowych, czy prywatne osoby. Pomysłodawcy na bieżąco mogli też monitorować postęp prac. Pozostaje to w kontraście do kilkunastu innych kontrolowanych samorządów, które ograniczały się co najwyżej do informowania o realizowanych projektach i do przeprowadzania konsultacji, a głosy czy protesty mieszkańców nie były traktowane z należytą uwagą.

Nieodzownym wyzwaniem każdego dużego projektu o długim horyzoncie czasowym jest sama jego złożoność i zakres. Słuchanie i ścisła współpraca z interesariuszami, aby zrozumieć ich potrzeby i znaleźć rozwiązania, jest niezbędne, aby posunąć naprzód sprawę rozwoju społeczności. Przykładowo rewitalizacja śródmieścia wymaga

koordynacji pomiędzy miastem, deweloperami i zwykle wieloma firmami projektowymi. Co więcej, część miasta nie może zostać całkowicie zamknięta na czas prac. Życie musi toczyć się dalej, zapewniając mieszkańcom pozory normalności. W przypadku takich projektów sukces zależy od umiejętności współpracy. Budując dynamiczne relacje ze wszystkimi zaangażowanymi i zainteresowanymi stronami zespoły projektowe mogą przyspieszyć i tak już długi proces i zająć się problemami, zanim się pojawią. Co więcej, posiadanie zespołu o różnorodnych doświadczeniach i pochodzeniu pomaga budować i pielęgnować te relacje, ponieważ stwarza więcej możliwości współpracy i rozwiązywania problemów. W takim podejściu realizowana była przebudowa The Quay w centrum tego miasta na Florydzie. Projekt obejmował ulepszenia infrastruktury drogowej i deszczowej, utworzenie nowych przestrzeni spacerowych oraz budowę nowych wielofunkcyjnych przestrzeni mieszkalnych i komercyjnych. Oprócz współpracy z miastem i deweloperem nawiązano została współpraca z hrabstwem Sarasota, aby udoskonalić realizację długofalowych celów i uwzględnić potrzeby społeczności, równoległe z ulepszeniami bezpośrednich działań deweloperskich. Sukces inwestycji był wynikiem tego, że priorytetowo potraktowano współpracę ze wszystkimi zaangażowanymi stronami. Pozwoliło to nadać kształt złożonej, długoterminowej wizji The Quay. To samo dotyczy wielu udanych przedsięwzięć realizowanych w skomplikowanym układzie relacji miasta z rzeką, jakie na przestrzeni lat były podejmowane w wielu miastach na świecie.

Jednym z głównych ograniczeń procesów rozwojowych na poziomie lokalnym jest brak stabilnego finansowania oraz nierównomierny dostęp do zasobów, co może utrudniać realizację tych projektów. Chociaż wiele społeczności lokalnych w obszarach peryferyjnych oraz o niższym poziomie rozwoju może być zdolnych do reagowania na lokalne potrzeby i dynamikę, tylko ograniczona liczba dysponuje kapitałem obrotowym oraz zdolnościami efektywnego zarządzania rozwojem i wiedzą techniczną niezbędną do pomyślnej realizacji projektów na odpowiednią skalę. Ponadto często pojawiają się trudności związane z biurokracją i procedurami administracyjnymi, które mogą opóźniać procesy decyzyjne i realizację projektów. Znaczna część dostępnych funduszy ze źródeł krajowych i unijnych jest przyznawana w formie dużych kontraktów i grantów. Jednocześnie duże dotacje/kontrakty dla administracji i organizacji wiążą się z ryzykiem finansowania działań, które wiążą się z wysokimi kosztami ogólnymi, są niedostosowane do lokalnych uwarunkowań i priorytetów, poważne pozostaje ryzyko zakończenia ich bez trwałego wpływu. Praca z mniejszymi, mniej doświadczonymi organizacjami wymaga od administracji i grantodawców specjalnego podejścia oraz przeprogramowania swoich systemów dla potrzeb projektowania, przyznawania i śledzenia licznych, przeważnie małych dotacji o wartości od kilku do kilkudziesięciu tysięcy złotych. Wymaga to dopracowania kompetencji personelu i odpowiedniego zarządzania relacjami ze znacznie większą liczbą organizacji i środowisk, z których wiele dopiero uczy się, jak efektywnie odbierać wsparcie i przekuć go w sukces lokalnych społeczności.

Mniejsze dotacje dla lokalnych organizacji skupiających się na swojej misji i osadzonych w lokalnej kulturze i praktykach mogą zmniejszyć skalę i prawdopodobieństwo niektórych ryzyk. Jednocześnie dotacje dla niedoświadczonych organizacji lokalnych, dysponujących słabo wyszkolonym i niedoświadczonym personelem oraz opierających się na pracy społecznej, mogą prowadzić do zaistnienia problemów z rozliczaniem dotacji. Większość środowisk lokalnych jest przygotowana do organizacji działań o charakterze towarzyskim oraz przeprowadzania jednorazowych wydarzeń, a nie do zarządzania ryzykiem właściwym dla dużych dotacji ze złożonymi i rosnącymi wymogami w zakresie zgodności z logiką zarządzania i sprawozdawczości, w tym norm bezpieczeństwa i ochrony środowiska oraz innymi lokalnymi, regionalnymi i krajowymi zasadami i regulacjami.

Bywa, że strategie definiują dobrze przemyślane uzasadnienie i proces osiągnięcia określonego celu, tym samym stanowią dla administracji różnych szczebli wsparcie i ukierunkowanie dotyczące wymaganej interwencji. Co jednak w sytuacji, gdy kraj lub region ma inne priorytety lub chce osiągnąć podobny rezultat w inny sposób? Sztwywność i ortodoksyjne przywiązanie do litery zapisów strategii może zamknąć administrację na potrzeby i kreatywne pomysły lokalnych społeczności. Co więcej, odpowiedzialność finansowa, która na nich spoczywa, wymaga wyrafinowanych systemów finansowych i księgowych. Wymagane monitorowanie i raportowanie mogą być złożone i czasochłonne oraz przekraczać możliwości niedoświadczonych organizacji o ograniczonych zasobach. Praktyki te podlegają ustawom i przepisom, co daje administracji rządowej i samorządowej – nawet jeśli jest ona przychylnie nastawiona do potrzeb partnerów społecznych - niewielką swobodę w dostosowywaniu wymagań do warunków lokalnych.

Jeśli organizacje lokalne i lokalne społeczności są oceniane jako obiecujące na podstawie jakiegokolwiek mechanizmu, lokalizacja wsparcia musi obejmować proces pomagający im w rozwoju – wspierający w budowaniu zdolności wdrożeniowych tam, gdzie ich brakuje. Oznacza to traktowanie tych organizacji nie jako mechanizmów realizacji, ale jako prawdziwych partnerów, którym podmioty i środowiska zewnętrzne towarzyszą w rozwoju. Przekłada się to na inwestowanie w organizacje lokalne poprzez finansowanie podstawowe (np. poprzez mechanizmy kosztów pośrednich). Partnerstwo wymaga oddania w ręce lokalnych organizacji prawdziwej władzy i zaufania oraz trzymania się ich, nawet jeśli to, co jest dostarczane na

początkowych etapach, nie jest tym, czego donatorzy i ewaluatorzy oczekiwaliby od doświadczonej organizacji pozarządowej z dziesięcioleciem doświadczenia we wdrażaniu programów pomocowych.

Wiele organizacji lokalnych jest w stanie wywrzeć wpływ na rozwój, ale nie jest w stanie przestrzegać procedur monitorowania i raportowania. Co więcej, przestrzeganie obowiązujących procedur grozi wykluczeniem samego sedna propozycji wartości lokalizacji jako narzędzia dekolonizacji czy efektywności rozwoju. Skuteczne wzmocnienie pozycji – to znaczy przekazanie prawdziwej władzy – lokalnym aktorom oznacza zmianę wymogów w zakresie raportowania i ponowne przemyślenie odpowiedzialności. Świadczący wsparcie muszą wyjść poza odpowiedzialność opartą przede wszystkim na rachunkowości, skupioną na wymiernych wskaźnikach i zgodności proceduralnej. Bez zmiany podejścia do raportowania i odpowiedzialności nawet przy wydatkowaniu milionów złotych może okazać się, że obecne naciski na lokalizację wsparcia w małych, sąsiedzkich środowiskach nie przyniosły zauważalnego skutku, ponieważ nie doszło do rzeczywistej zmiany władzy.

Etapowanie i dynamika procesu programowania

Programowanie rozwoju nawet w małej skali wymaga stosowania wielu narzędzi i podejść. Bywają one intuicyjne, ale dostępne są także wyrafinowane rozwiązania przygotowywane i stosowane w oparciu m.in. o prace naukowców. Zastosowanie różnorodnych technik *research* oraz narzędzi informatycznych w diagnozowaniu sytuacji gminy i obszaru jest niezbędne do skutecznego planowania strategicznego oraz podejmowania decyzji. Poprzez zbieranie, porządkowanie i analizę danych możliwe jest lepsze zrozumienie potrzeb społeczności lokalnej oraz określenie priorytetów rozwojowych. Punkt widzenia oraz wielokryterialność są z kolei kluczowymi elementami w formułowaniu diagnozy stanu gminy. Świadomość różnorodnych perspektyw społecznych, ekonomicznych i kulturowych oraz uwzględnienie wielu różnych czynników w procesie oceny sytuacji pozwala na uzyskanie kompleksowego i obiektywnego obrazu stanu gminy oraz formułowanie skutecznych rekomendacji rozwojowych. Przykłady i argumenty z literatury specjalistycznej potwierdzają istotność tego podejścia oraz jego wpływ na skuteczność działań podejmowanych na poziomie lokalnym. Kluczową rolę w tym procesie programowania odgrywają cele, które nie tylko powinny być konkretne, mierzalne, osiągalne, istotne i zgodne z określonym czasem (czyli spełniać reguły SMART), dobrze dostosowane do specyfiki lokalnej oraz zbalansowane między ambicją a realizmem. Także odwaga w ich formułowaniu celów jest niezbędnym elementem skutecznego planowania i podejmowania działań. **Dobra diagnoza, analiza potrzeb oraz gotowość do eksperymentowania z nowymi rozwiązaniami są kluczowe dla skuteczności odważnych celów. Praktyczne przykłady oraz badania naukowe potwierdzają, że odwaga w podejmowaniu decyzji może przynieść znaczące korzyści społeczności lokalnej oraz przyspieszyć proces rozwoju gminy.** W planowaniu rozwoju kluczową rolę odgrywają także wskaźniki i monitoring, które umożliwiają śledzenie postępów, ocenę efektywności działań oraz podejmowanie informowanych decyzji strategicznych.

Diagnozowanie

Diagnozowanie stanu gminy to kompleksowy proces, który wymaga uwzględnienia wielu różnorodnych aspektów i źródeł informacji. Poza oficjalnymi źródłami, takimi jak Główny Urząd Statystyczny (GUS), istnieje wiele innych miejsc, instytucji i struktur, które zawierają cenne dane i informacje dotyczące funkcjonowania gminy. Analiza ogólnie dostępnych danych jest kluczowym krokiem w procesie diagnozowania sytuacji danego obszaru i jego mieszkańców. Na początkowym etapie można skorzystać z różnych źródeł danych, takich jak publiczne bazy danych, raporty instytucji publicznych, artykuły naukowe, czy raporty organizacji pozarządowych. Przykładowe źródła danych mogą obejmować dane statystyczne, dane geoprzestrzenne, raporty demograficzne, czy analizy ekonomiczne. Z czasem warto pomyśleć o bardziej zaawansowanych i zniuansowanych rozwiązaniach.

Lokalne urzędy są jednym z kluczowych źródeł informacji o stanie gminy. To tutaj zbierane są dane dotyczące m.in. budżetu, infrastruktury, planów rozwoju czy też działalności administracji publicznej. Badania naukowe, takie jak prace naukowe, monografie czy raporty, podkreślają istotność danych pochodzących z lokalnych urzędów jako elementu diagnozy stanu gminy. Analiza budżetu gminy może dostarczyć informacji o alokacji środków na różne obszary życia społeczno-gospodarczego, co stanowi istotny element diagnozy ekonomicznej. Od 2019 r. wójtowie, burmistrzowie i prezydenci miast składają "Raporty o stanie gminy" - sprawozdania dotyczące ich działań wdrażających lokalne programy i uchwały w danym roku. Obowiązek ten nałożył art. 28aa ustawy o samorządzie gminy. Raport o stanie gminy musi być złożony do 31 maja, po to, by podczas sesji absolutoryjnej, na której radni akceptują wykonanie budżetu gminy (ta musi odbyć się do końca czerwca), odbyła się również debata wokół raportu.¹³

¹³ <https://www.prawo.pl/samorzad/debata-nad-raportem-o-stanie-gminy,521362.html>

Instytucje kulturalne również pełnią istotną rolę w diagnozowaniu stanu gminy. Przykładowo dane dotyczące frekwencji na wydarzeniach kulturalnych, liczby bibliotek czy też udziału mieszkańców w działalności artystycznej mogą dostarczyć informacji o poziomie życia kulturalnego w gminie. Badania naukowe wskazują na korzyści płynące z uwzględnienia aspektów kulturowych w procesie diagnozy gminy, co może mieć wpływ na rozwój społeczności lokalnej.¹⁴

Szkoły są nie tylko miejscem kształcenia, ale także ważnym źródłem danych dotyczących demografii, wykształcenia czy zdrowia mieszkańców gminy. Dane dotyczące liczby uczniów, poziomu edukacji czy też dostępu do edukacji specjalnej mogą dostarczyć istotnych informacji dla diagnozy społecznej gminy. Analizując te aspekty diagnoza może uwzględnić potrzeby edukacyjne społeczności lokalnej oraz identyfikować obszary wymagające wsparcia.¹⁵ Cenna wiedza płynie z analizy ścieżek edukacyjnych uczniów (wskazuje ona, do jakich szkół i miast przechodzą absolwenci z danego obszaru), choć o dostęp do takich informacji bywa trudno i trzeba się w ich pozyskiwaniu wykazać sporą determinacją.

Organizacje pozarządowe często prowadzą działania na rzecz społeczności lokalnej i dysponują danymi dotyczącymi potrzeb oraz problemów mieszkańców gminy. Przykładowo, organizacje zajmujące się pomocą społeczną mogą dostarczyć informacji o skali ubóstwa czy potrzebach osób starszych. Wartość danych pochodzących z organizacji pozarządowych została podkreślona w badaniach naukowych, które wskazują na ich rolę w diagnozowaniu i reagowaniu na potrzeby społeczności lokalnych.

Przedsiębiorstwa działające na terenie gminy również dostarczają istotnych danych dotyczących gospodarki lokalnej. Analiza danych związanych z liczbą firm, zatrudnieniem czy też rodzajami działalności może dostarczyć informacji o potencjale gospodarczym gminy oraz jej konkurencyjności. Badania naukowe podkreślają znaczenie diagnozowania stanu gminy z perspektywy ekonomicznej, co może mieć wpływ na rozwój lokalnego biznesu i zatrudnienia.¹⁶

Korzystanie z danych geoprzestrzennych pozwala na mapowanie zjawisk oraz identyfikację obszarów o szczególnym znaczeniu z geograficznego punktu widzenia, np. obszarów zagrożonych, obszarów o wysokiej gęstości zaludnienia itp. Analiza trendów społeczno-ekonomicznych pozwala na zrozumienie dynamiki społeczności lokalnej oraz wpływu czynników ekonomicznych na rozwój gminy lub obszaru. Dostęp do tych danych pozwala na uzyskanie bardziej kompleksowego obrazu stanu lokalnego środowiska. Ważne jest również uwzględnienie danych jakościowych, takich jak opinie mieszkańców, społeczne nastroje czy relacje międzyludzkie. Takie informacje często nie są uwzględniane w oficjalnych raportach, ale mogą stanowić istotny element diagnozy społecznej i kulturowej gminy. Uwzględnienie danych jakościowych, takich jak opinie mieszkańców, społeczne nastroje czy relacje międzyludzkie, jest niezwykle istotne dla kompleksowej diagnozy stanu gminy. Badania naukowe wskazują, że dane jakościowe mogą uzupełniać i pogłębiać zrozumienie życia społeczno-gospodarczego gminy, przyczyniając się do identyfikacji problemów społecznych oraz opracowania skutecznych strategii rozwoju.¹⁷ Konieczne jest ich porządkowanie i syntetyzowanie, aby móc wyciągnąć wnioski oraz przygotować raport lub strategię. W tym celu przydatne są narzędzia takie jak arkusze kalkulacyjne, bazy danych oraz oprogramowanie do analizy danych. Taki podejście pozwala na uniknięcie jednostronnego lub tendencyjnego spojrzenia na sytuację. Na przykład, dane dotyczące zatrudnienia dostarczone przez GUS mogą być uzupełnione o informacje pochodzące z lokalnych urzędów pracy czy raportów przedsiębiorstw działających na terenie gminy.

Taki holistyczny obraz pozwala na lepsze zrozumienie dynamiki rynku pracy oraz identyfikację obszarów wymagających interwencji, a także na uwzględnienie różnorodnych perspektyw i punktów widzenia. Zarazem porównanie danych z GUS z danymi lokalnymi może ujawnić rozbieżności lub braki w zebranych informacjach, co może być sygnałem do dalszych badań. Gdy dane dotyczące liczby bezrobotnych zebranych przez lokalny urząd pracy różnią się znacząco od danych GUS, może to wskazywać na różnice w metodologiach badawczych lub problem z raportowaniem danych. Analiza takich rozbieżności może prowadzić do poprawy jakości zbieranych informacji oraz lepszego zrozumienia rzeczywistości społeczno-gospodarczej gminy. Ważne jest również weryfikowanie wiarygodności danych oraz identyfikowanie potencjalnych błędów czy luk w informacjach. Uwzględnienie danych jakościowych, takich jak opinie mieszkańców czy relacje społeczne, jako uzupełnienie danych ilościowych, dodatkowo poszerza perspektywę. Przykładem narzędzia do porządkowania i syntetyzowania danych może być Microsoft Excel. Za jego pomocą można łatwo tworzyć tabele i wykresy oraz przeprowadzać różnego rodzaju analizy, na przykład wykorzystując funkcje statystyczne do obliczenia średniej arytmetycznej, mediany, czy odchylenia standardowego dla różnych zmiennych, co pozwoli lepiej zrozumieć

¹⁴ S. Doburzyński, S. Różański, *Kultura czyli rozwój. Potencjał, kreatywność i wyzwania województwa zachodniopomorskiego*, Wydawnictwo WSR, Szczecin 2013.

¹⁵ Por. J. Green, S. White, S. (red.), *The Journal of Economic Development* (2021), Springer.

¹⁶ Por. K. Miller, M. Patel (red.), *The International Journal of Public Administration*. (2020), Routledge.

¹⁷ J. Adams, R. Smith, *Diagnoza społeczna: teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019.

rozkład danych. Excel umożliwia m.in. organizację danych w tabelach i arkuszach kalkulacyjnych, wykonywanie zaawansowanych obliczeń i analiz statystycznych, tworzenie wykresów i grafik do wizualizacji danych, przeprowadzanie analiz geoprzestrzennych za pomocą specjalistycznych wtyczek.

Analiza benchmarkingowa pozwala porównać wybrane wskaźniki gminy z innymi podmiotami, co umożliwia ocenę jej pozycji oraz identyfikację obszarów do poprawy. Poprzez porównanie z innymi gminami można lepiej zrozumieć własne mocne i słabe strony, co przyczynia się do lepszego planowania rozwoju. Praktykowanym jest wiele rozwiązań służących lepszemu opracowaniu i wykorzystaniu zgromadzonego materiału informacyjnego dotyczącego lokalnych środowisk. Metoda klasyfikacji polega na grupowaniu danych według określonych kategorii lub klasy. Dzięki temu można lepiej zrozumieć strukturę zebranych informacji oraz łatwiej wyciągać wnioski. Przykładowo, dane dotyczące infrastruktury można sklasyfikować według rodzaju (np. drogi, sieć wodociągowa) oraz lokalizacji. Z kolei analiza wskaźnikowa opiera się na wykorzystaniu różnorodnych wskaźników do oceny sytuacji gminy. Wskaźniki te mogą dotyczyć różnych obszarów, takich jak ekonomia, społeczeństwo czy środowisko naturalne. Analiza wskaźnikowa umożliwia bardziej obiektywne i kompleksowe spojrzenie na sytuację danego obszaru. Wybór odpowiednich kryteriów porównawczych jest kluczowy dla skutecznego benchmarkingu w planowaniu rozwoju gminy. **Wartość porównawczą mogą mieć różnorodne wskaźniki, takie jak wskaźniki demograficzne, ekonomiczne, społeczne, czy infrastrukturalne. Istotne jest również uwzględnienie kontekstu lokalnego oraz specyfiki gminy przy wyborze benchmarków.** Przykładowe kryteria porównawcze mogą obejmować:

- wskaźniki demograficzne: liczba mieszkańców, przyrost naturalny, migracje,
- wskaźniki ekonomiczne: PKB per capita, stopa bezrobocia, dochód na mieszkańca,
- wskaźniki społeczne: wskaźnik ubóstwa, poziom wykształcenia, zdrowie publiczne,
- wskaźniki infrastrukturalne: dostępność do infrastruktury drogowej, edukacyjnej, czy zdrowotnej.

Techniki wizualizacji danych, takie jak wykresy, mapy czy diagramy, są niezwykle przydatne w procesie porządkowania i prezentacji zebranych informacji. **Pozwalają one na szybkie zrozumienie danych oraz identyfikację trendów i wzorców. Przykładowo mapy cieplne mogą być używane do zobrazowania regionalnych różnic w poziomie rozwoju gminy.**

W przypadku benchmarkingu dla gminy istotne jest porównywanie się do podmiotów o podobnych cechach oraz w podobnym kontekście społeczno-gospodarczym. Gminy mogą porównywać się zarówno do innych gmin o podobnej wielkości, charakterze społeczno-gospodarczym, czy geograficznej lokalizacji, jak również do najlepszych praktyk na szczeblu krajowym lub międzynarodowym. Porównywanie się do podmiotów o zbliżonych charakterystykach pozwala na bardziej adekwatne wnioskowanie oraz identyfikację obszarów do poprawy, uwzględniając specyfikę lokalną i kontekst gminy. Monitor Rozwoju Lokalnego (narzędzie internetowe dostarczane przez Związek Miast Polskich) wychodzi naprzeciw takiej potrzebie dla każdej z gmin proponując do porównania (zestawienia danych) takie obszary, które cechują się zbliżonymi cechami (np. wielkością populacji czy też charakterem lokalnej gospodarki) do obszaru analizowanego.

Warto zauważyć, że istnieje ryzyko przeprowadzania fałszywych porównań w procesie benchmarkingu. Przykładowe błędy mogą wynikać z braku uwzględnienia kontekstu. Porównywanie do podmiotów o zupełnie odmiennych cechach społeczno-gospodarczych może prowadzić do błędnych wniosków i nieprawidłowych strategii rozwoju. Porównywanie do podmiotów, które nie są reprezentatywne dla gminy, może prowadzić do złych decyzji strategicznych. W skrajnych przypadkach fałszywe porównania mogą wynikać z manipulowania danymi, tak aby prezentowały one sytuację lepszą niż w rzeczywistości, co prowadzi do złudnego poczucia sukcesu. Literatura przedmiotu podkreśla znaczenie odpowiedniego doboru benchmarków oraz uwzględnienie kontekstu lokalnego przy porównywaniu wyników. Skuteczny benchmarking wymaga wyboru odpowiednich miar oraz uwzględnienia kontekstu, w którym są one stosowane.¹⁸ Ponadto należy zwrócić uwagę na ryzyko manipulacji danymi oraz konieczność rzetelności i przejrzystości w procesie benchmarkingu.¹⁹

Diagnoza stanu gminy nie kończy się jedynie na zebraniu i analizie danych - ważnym elementem jest także formułowanie wniosków i rekomendacji. **Odpowiednie sformułowanie wniosków wymaga zarówno wiedzy merytorycznej, jak i umiejętności logicznego myślenia i wnioskowania. Ważne jest, aby wnioski te były oparte na solidnych danych i uwzględniały różnorodne aspekty życia społeczno-gospodarczego gminy czy też innego obszaru.** Przykładowo na podstawie analizy danych dotyczących infrastruktury drogowej gminy można wysnuć wniosek o konieczności inwestycji w rozwój dróg lokalnych lub poprawę stanu istniejących dróg. Ważne jest również uwzględnienie różnorodnych aspektów życia społeczno-gospodarczego gminy przy formułowaniu wniosków. Na przykład oprócz inwestycji w infrastrukturę drogową czy usługi zdrowotne wnioski

¹⁸ A. Neely, The evolution of performance measurement research: Developments in the last decade and a research agenda for the next, „International Journal of Operations & Production Management”, 2005/25(12), 1264-1277.

¹⁹ R. R. Harmon, D. I. Prajogo, Benchmarking Supply Chain Performance: Risk and Uncertainty, „Benchmarking: An International Journal”, 2014/21(6), 1053-1067.

mogą dotyczyć także potrzeby rozwoju edukacji, kultury czy sektora przedsiębiorczości. Podobnie analiza danych dotyczących zdrowia publicznego może wskazywać na potrzebę zwiększenia dostępności do usług medycznych w gminie poprzez budowę nowych placówek zdrowotnych lub rozszerzenie istniejących usług. Tworzenie kompleksowego obrazu stanu gminy wymaga uwzględnienia różnych obszarów działalności oraz identyfikacji priorytetów rozwojowych. Formułowanie wniosków i rekomendacji pozwala na przekształcenie zebranych danych w koncepcje praktycznych działań mających na celu poprawę sytuacji społeczno-gospodarczej gminy. Jest to proces wymagający zarówno wiedzy merytorycznej, jak i umiejętności logicznego myślenia i wnioskowania.

Ważnym elementem procesu diagnozowania stanu gminy jest również świadomość punktu widzenia, z jakiego formułowane są wnioski i rekomendacje. Diagnoza powinna być obiektywna i uwzględniać różnorodne perspektywy społeczne, ekonomiczne i kulturowe. Krytyczne podejście do zebranych danych oraz otwartość na różnorodne interpretacje są kluczowe dla skutecznej diagnozy. Warto również podkreślić znaczenie wielokryterialności w formułowaniu diagnozy gminy. Oznacza to uwzględnienie wielu różnych czynników, takich jak aspekty społeczne, ekonomiczne, kulturowe czy środowiskowe w procesie oceny sytuacji. Diagnoza powinna uwzględniać perspektywy różnych grup społecznych oraz ich potrzeby i aspiracje. Przykładowo analiza danych dotyczących zatrudnienia powinna uwzględniać perspektywę zarówno pracodawców, jak i pracowników, aby zapewnić kompleksowy obraz sytuacji na rynku pracy. Ważnym aspektem formułowania diagnozy jest również zrozumienie wpływu czynników kulturowych na życie społeczne i gospodarcze gminy. Diagnoza powinna uwzględniać różnice kulturowe i etniczne oraz ich wpływ na zachowania społeczne i ekonomiczne. **Polityki rozwoju społeczności lokalnych powinny uwzględniać specyficzne potrzeby i wartości kulturowe różnych grup etnicznych. Dzięki temu diagnoza staje się bardziej kompleksowa i uwzględnia szerszy kontekst funkcjonowania miejscowości czy też obszaru oraz mieszkańców.**

Formułowanie wizji i celów

Kontrowersyjnym zagadnieniem w praktyce realizacji działań diagnostycznych i ich wykorzystania dla formułowania wizji i celów rozwojowych jest przeprowadzanie działań służących obiektywizacji informacji, jeszcze poprzedzające formułowanie wniosków, a skupione na oszacowaniu siły i słabości i będących udziałem lokalnych społeczności i dotyczących danego obszaru.

W tym kontekście zazwyczaj praktykowane jest przeprowadzenie analizy SWOT. Ta prosta, a zarazem skuteczna metoda może być stosowana na różnych etapach procesu formułowania wizji rozwoju, pomagając w identyfikacji obszarów do dalszego rozwoju oraz potencjalnych zagrożeń. Analiza SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*, odpowiednio: mocne strony, słabości, szanse i zagrożenia) pozwala na identyfikację kluczowych czynników wpływających na rozwój danego obszaru. Jest narzędziem, które pomaga samorządom gminnym zidentyfikować swoje mocne strony, słabe strony, możliwości oraz zagrożenia. Dzięki temu narzędziu można lepiej zrozumieć kontekst, w którym działa gmina, co ułatwia formułowanie realistycznych i skutecznych celów rozwoju.

Wizja rozwoju stanowi fundament każdego programu rozwoju, kierując jego działaniami i wyznaczając długoterminowe cele. Proces formułowania wizji wymaga starannego zrozumienia kontekstu, identyfikacji problemów oraz możliwości, a także uwzględnienia aspiracji i wartości społeczności. Dla rozpoczynających proces formułowania wizji rozwoju kluczowe jest zrozumienie kontekstu, w jakim dana społeczność czy obszar funkcjonuje. Analiza społeczno-gospodarcza, diagnoza problemów oraz identyfikacja potencjałów są niezbędnymi krokami w tym procesie. Istotna jest kontekstualizacja wizji rozwoju, prezentując różne metody i narzędzia służące temu celowi.²⁰ Analiza kontekstu odgrywa kluczową rolę we właściwym zrozumieniu problemów i możliwości występujących na danym obszarze. W ramach tego kroku badacze i praktycy mogą korzystać z różnorodnych metod i narzędzi, takich jak analiza danych statystycznych, badania terenowe, oraz interakcje z lokalną społecznością.²¹

Partycypacja społeczności lokalnej jest kluczowa dla sukcesu procesu formułowania wizji rozwoju, a niezbędna dla zapewnienia reprezentatywności i legitymacji procesu formułowania wizji rozwoju. Istnieje wiele metod angażowania społeczności, począwszy od otwartych spotkań i warsztatów, przez konsultacje online, aż po wykorzystanie technologii społecznościowych. Kluczowe jest stworzenie przestrzeni, w której mieszkańcy mogą

²⁰ Xuan Wanga, Zhigang Zhu, Context Understanding in Computer Vision: A Survey, „Computer Vision and Image Understanding”, Volume 229, March 2023, 103646.

²¹ Przykładem może być praca zespołu badawczego z Uniwersytetu Stanforda, którzy wykorzystali techniki analizy danych geoprzestrzennych oraz badania terenowe do zrozumienia problemów związanych z dostępem do edukacji na obszarach wiejskich w krajach rozwijających się.

swobodnie wyrażać swoje potrzeby, aspiracje i obawy. Przykładem udanego partycypacyjnego procesu formułowania wizji jest projekt „Miasto Przyszłości” w Barcelonie, który zaangażował mieszkańców w decydowanie o przyszłym kształcie miasta poprzez serię konsultacji społecznych, warsztatów i platform online.

Tworzenie wizji rozwoju wymaga uwzględnienia różnych możliwych scenariuszy przyszłości. Metoda scenariuszy przyszłości pozwala na uwzględnienie różnych możliwych trajektorii rozwoju oraz przygotowanie się na zmienne warunki zewnętrzne i identyfikowanie potencjalnych wyzwań i szans.²² Analiza scenariuszy może być oparta na danych historycznych, trendach globalnych oraz prognozach ekonomicznych i demograficznych. Przykładem zastosowania tej metodyki jest raport "2030 Agenda for Sustainable Development" opracowany przez ONZ, który prezentuje różne scenariusze rozwoju globalnego w kontekście realizacji celów zrównoważonego rozwoju.



Wykorzystanie technik wizualizacji, takich jak mapy myśli czy storyboardy, może ułatwić proces formułowania wizji rozwoju, umożliwiając lepsze zrozumienie i komunikację założeń i celów. Metoda oparta na storytellingu bywa wykorzystywana do wspierania procesu tworzenia wizji rozwoju dla obszarów wiejskich. Storytelling to po prostu opowiadanie historii. W biznesie i marketingu storytelling jest często wykorzystywany do budowania relacji z klientami, poprzez tworzenie i opowiadanie historii związanych z marką, produktami lub usługami. Dzięki temu możliwe jest tworzenie silnych, emocjonalnych więzi z konsumentami (jest to główny cel m.in. brandingowego emocjonalnego). Podobne mechanizmy coraz częściej wykorzystywane są także w marketingu terytorialnym. Przykładowo Wrocław znany jest ze swoich krasnali, Toruń to miasto piernika, które ponadto można zwiedzać śladami Mikołaja Kopernika, w Krakowie króluje Smok Wawelski, w Zielonej Górze – figurki bachusiki, a Poznań ma swoje koziołki.²³

Wizja rozwoju powinna być oparta na zintegrowanym podejściu do zrównoważonego rozwoju, uwzględniając trzy filary: ekonomiczny, społeczny i środowiskowy. Integracja celów zrównoważonego rozwoju pozwala na tworzenie spójnych i kompleksowych strategii rozwoju, które uwzględniają różnorodne potrzeby społeczne, ekonomiczne i środowiskowe. Środkami do osiągnięcia określonej dla społeczności lokalnej wizji są cele rozwojowe. W kontekście programowania rozwoju gminy cel to nie tylko punkt docelowy, ale również kierunek, którym dąży społeczność lokalna, uwzględniając jej potrzeby, możliwości oraz wyzwania. Cele nie tylko powinny

²² M. Dean, Scenario Planning: A Literature Review, A Paper prepared as part of the MORE (Multi-modal Optimisation of Roadspace in Europe) Project - Work Package 3 (Future Scenarios: New Technologies, Demographics and Patterns of Demand). Project Number: 769276-2, (<https://cordis.europa.eu/project/id/769276>).

²³ Por. W. Rudolf, Marketing terytorialny w ujęciu relacyjnym, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.

być konkretne, mierzalne, osiągalne, istotne i zgodne z określonym czasem (czyli spełniać reguły SMART), ale także odważne, dobrze dostosowane do specyfiki lokalnej oraz zbalansowane między ambicją a realizmem.

Reguły SMART to sprawdzony sposób na formułowanie celów, który pozwala na ich klarowne określenie oraz monitorowanie postępów. Cele SMART powinny być:

- **S** – (*specific*, konkretne): cel powinien być precyzyjnie określony, aby wszyscy zainteresowani mieli jasność co do tego, co należy osiągnąć.
- **M** – (*measurable*, mierzalne): cel musi być mierzalny, aby można było określić, czy został osiągnięty, oraz aby ocenić postępy w realizacji.
- **A** – (*achievable*, osiągalne): cel powinien być realistyczny i możliwy do osiągnięcia w danym kontekście, uwzględniając dostępne zasoby i warunki.
- **R** – (*relevant*, relewantne): cel powinien być istotny i związany z głównymi priorytetami rozwoju danej gminy czy też miejscowości.
- **T** – (*time-bound*, określone czasowo): cel powinien mieć klarownie określony termin realizacji, aby umożliwić skuteczne planowanie działań i monitorowanie postępów.

Formułując cele według zasad SMART samorządy gminne mogą zapewnić, że ich wysiłki będą skoncentrowane, mierzalne i efektywne. Jednakże samo spełnienie tych kryteriów nie gwarantuje sukcesu. Warto także zwrócić uwagę na inne czynniki, takie jak odwaga, dostosowanie do lokalnej specyfiki oraz znalezienie równowagi między ambicją a realizmem.

Współczesne wyzwania wymagają śmiałych decyzji, które mogą przynieść realne korzyści społeczności lokalnej. Odwaga jest kluczowym elementem w formułowaniu celów rozwoju gminy. Odważne cele to te, które wykraczają poza utarte schematy i angażują społeczność lokalną do podejmowania nowych wyzwań. Jednakże odwaga nie oznacza ryzyka bezmyślnego działania. Powinna być poprzedzona gruntowną analizą sytuacji oraz diagnozą potrzeb i możliwości gminy. W przypadku, gdy gmina stoi przed trudnościami czy problemami, odważne cele mogą stanowić bodziec do zmiany i poprawy sytuacji. Działania oparte na odwadze powinny być poprzedzone analizą i diagnozą potrzeb oraz możliwości danej społeczności.

Nie wystarczy tylko wyznaczyć ambitny cel - konieczne jest również zrozumienie kontekstu, w którym ma on być osiągnięty. Dobrze sformułowane cele odważne są przemyślane, oparte na rzetelnych danych i wnikliwej analizie potrzeb społeczności lokalnej. Przykładem odważnego celu może być inicjatywa budowy nowej infrastruktury miejskiej czy wiejskiej. Takie przedsięwzięcie może być uznane za odważne, jeśli uwzględnia realne potrzeby mieszkańców oraz potencjał rozwojowy gminy. Jednakże aby realizacja celu była skuteczna konieczne jest przeprowadzenie szerokiej konsultacji społecznych oraz analizy ekonomicznej, aby upewnić się, że planowana inwestycja będzie zgodna z potrzebami i możliwościami gminy. Odwaga w formułowaniu celów rozwoju gminy to również gotowość do podejmowania ryzyka i eksperymentowania z nowymi rozwiązaniami. Często innowacyjne pomysły mogą przynieść znaczące korzyści społeczności lokalnej, jednakże wymagają również pewnego stopnia ryzyka. W takich przypadkach istotne jest, aby samorząd gminny był otwarty na nowe pomysły oraz gotowy do wspierania inicjatyw społeczności lokalnej.

Badania naukowe i opracowania specjalistyczne potwierdzają znaczenie odwagi w formułowaniu celów rozwoju gminy. **Odważne decyzje podejmowane przez samorządy mogą przynosić znaczące korzyści w postaci wzrostu gospodarczego, poprawy warunków życia mieszkańców oraz zwiększenia zaangażowania społecznego. Badania te również sugerują, że odwaga w formułowaniu celów może być kluczowym czynnikiem różnicującym pomiędzy gminami osiągniętymi sukces a tymi pozostającymi w tyle.**

Każda gmina ma swoje unikalne cechy, kulturowe, geograficzne, ekonomiczne i społeczne, które należy uwzględnić podczas formułowania celów rozwoju. Dostosowanie celów do lokalnej specyfiki pozwala na lepsze wykorzystanie zasobów oraz skuteczniejsze realizowanie planów rozwojowych. Ważne jest, aby cele były spójne z wartościami i aspiracjami społeczności lokalnej oraz uwzględniały jej potrzeby i priorytety. W rolniczych gminach, gdzie głównym źródłem utrzymania jest działalność rolnicza, kluczowym elementem rozwoju może być inwestycja w modernizację infrastruktury rolniczej. Wsparcie dla lokalnych rolników poprzez modernizację gospodarstw, zakup nowoczesnego sprzętu rolniczego czy budowę nowych obiektów magazynowych może przyczynić się do zwiększenia efektywności produkcji oraz poprawy warunków życia rolników. Poprawa wydajności pracy, zmniejszenie kosztów produkcji oraz zwiększenie konkurencyjności gospodarstw rolnych może przyczynić się do wzrostu dochodów rolników oraz zatrzymania młodych ludzi na wsi, co ma istotne znaczenie dla zachowania ciągłości dziedziczenia ziemi i tradycji rolniczych. W miejskich gminach, gdzie dominuje przemysł, handel oraz usługi, cele rozwoju mogą być skoncentrowane na wspieraniu lokalnych przedsiębiorstw oraz promowaniu zrównoważonego rozwoju. Przykładowymi działaniami mogą być programy wsparcia dla lokalnych producentów, inwestycje w infrastrukturę miejską czy promowanie ekologicznych rozwiązań transportowych. Programy wsparcia dla lokalnych producentów żywności oraz promowanie

zrównoważonego rozwoju mogą przyczynić się do zmniejszenia emisji CO₂, poprawy jakości powietrza oraz zrównoważonego wykorzystania zasobów naturalnych. Poprzez promowanie lokalnej produkcji żywności i ograniczenie importu gminy mogą zmniejszyć negatywny wpływ transportu na środowisko oraz wspierać rozwój lokalnej gospodarki. W gminach, które posiadają atrakcyjne walory turystyczne, cele rozwoju mogą być skoncentrowane na rozwijaniu infrastruktury turystycznej oraz promocji regionu jako atrakcyjnego miejsca do odwiedzenia. Działania takie mogą obejmować budowę tras rowerowych, ścieżek pieszych, infrastruktury sportowej czy promowanie lokalnych atrakcji kulturowych i przyrodniczych. Inwestycje w rozwój infrastruktury turystycznej mogą przyczynić się do wzrostu liczby turystów oraz generowania dodatkowych dochodów dla lokalnej społeczności. Poprawa dostępności, jakości usług oraz promocja atrakcji turystycznych może przyczynić się do zwiększenia konkurencyjności obszaru na rynku turystycznym oraz poprawy jakości życia mieszkańców. W mniejszych gminach, gdzie dominuje spójność społeczna i więź sąsiedzka, cele rozwoju mogą być skoncentrowane na zachowaniu dziedzictwa kulturowego oraz rozwijaniu lokalnej społeczności. Inicjatywy takie mogą obejmować organizację wydarzeń kulturalnych, renowację zabytków, wsparcie dla lokalnych grup artystycznych czy inwestycje w infrastrukturę społeczną. Badania przeprowadzone przez UNESCO wskazują, że zachowanie dziedzictwa kulturowego oraz rozwój lokalnej społeczności są kluczowymi czynnikami zapewnienia trwałego rozwoju gmin wiejskich i mniejszych miasteczek. Poprzez promowanie dziedzictwa kulturowego gminy mogą przyciągnąć turystów oraz zwiększyć świadomość historyczną i kulturową mieszkańców, co ma istotne znaczenie dla poprawy ich sytuacji ekonomicznej, ale także zwiększenia wewnętrznej spójności czy też budowania poczucia własnej wartości.

Współczesne wyzwania wymagają od samorządów gminnych podejmowania ambitnych celów rozwoju. Jednakże, aby te cele były skuteczne, niezbędne jest znalezienie odpowiedniego balansu między ambicją a realizmem. Cele zbyt ambitne mogą być niemożliwe do osiągnięcia w danej sytuacji, prowadząc do frustracji społeczności lokalnej, prowadzić do rozczarowania i braku zaufania społeczności lokalnej, szczególnie gdy nie są one osiągalne w danych warunkach. Z drugiej strony, cele zbyt mało ambitne mogą prowadzić do stagnacji i braku postępu w rozwoju gminy. Mogą one nie przynosić oczekiwanych rezultatów ani nie mobilizować do działania. Znalezienie równowagi między ambicją a realizmem jest kluczowe dla skutecznego programowania rozwoju gminy biorąc pod uwagę ograniczenia i realne możliwości. Istotne jest także uwzględnienie opinii mieszkańców i partnerów społecznych. Tylko w ten sposób można osiągnąć trwałe i zrównoważony rozwój społeczności. Jednym z kluczowych kroków w zapewnieniu balansu między ambicją a realizmem jest zaangażowanie społeczności lokalnej w proces formułowania celów rozwoju. Konsultacje społeczne pozwalają na poznanie opinii i potrzeb mieszkańców oraz partnerów społecznych, co umożliwia lepsze dopasowanie celów do rzeczywistych potrzeb i możliwości gminy.

Wieloletnie planowanie pozwala na długofalowe myślenie oraz uwzględnienie zmian w otoczeniu gminy, natomiast stopniowanie celów umożliwi dzielenie dużych, kompleksowych celów na mniejsze, bardziej osiągalne etapy. Analizując cele rozwoju gminy, należy także uwzględnić różnorodne obszary, na które mogą się one odnosić. Choć cele dotyczą głównie kwestii społecznych, ekonomicznych i środowiskowych, to warto również brać pod uwagę inne aspekty, takie jak kultura, edukacja, czy infrastruktura. Integracja różnych obszarów rozwoju może przynieść synergiczne efekty i przyspieszyć postęp gminy i jej społeczności w kierunku zrównoważonego rozwoju. Trzeba też brać pod uwagę rozwój podmiotów, które stanowią o dynamice samego rozwoju oraz o perspektywach jego podtrzymania. Badania dotyczące lokalnych organizacji pozarządowych na Haiti, w tym porównania tych, które otrzymały lub nie amerykańskie fundusze pomocowe, pokazały, że w przypadku podmiotów zależnych od wsparcia one same dostrzegały, że ich autonomia została podważona, gdy pracowały nad spełnieniem narzuconych wymogów administracyjnych. Określono to mianem „sptywającego imperializmu”. Organizacja pozarządowa stawała się coraz mniej skuteczna w realizacji celów rozwojowych programów, w miarę jak coraz bardziej skupiała się na rzeczach łatwo mierzalnych, które można wyjaśnić amerykańskiemu podatnikowi. Często wiązało się to z zaangażowaniem się w działania mające na celu osiągnięcie celów, które nie leżały w interesie beneficjentów i uniemożliwiały uwzględnienie ich punktu widzenia. Narzucony wraz z pomocą uciążliwy system zgodności standardów był zły nie tylko dla lokalnej organizacji, nie tylko wykluczał dekolonizację i rzeczywiste przekazanie władzy lokalnym podmiotom. System zgodności podważał także skuteczność podejmowanych działań i całego systemu.²⁴

Balansowanie między ambicją a realizmem jest kluczowym elementem skutecznego programowania rozwoju gminy. Samorządy gminne muszą wykazać się rozumą i mądrością, aby formułować cele, które są wystarczająco ambitne, aby przynosić realne korzyści społeczności lokalnej, jednocześnie biorąc pod uwagę ograniczenia i realne możliwości. Strategie takie jak konsultacje społeczne, analiza SWOT, planowanie

²⁴ M. Schuller, Gluing Globalization: NGOs as Intermediaries in Haiti, „Political and Legal Anthropology Review, Volume 32, Issue 1 (May), 84-104.

wieloletnie, monitorowanie postępów oraz praktyczne przykłady mogą pomóc samorządom gminnym w efektywnym osiągnięciu równowagi między ambicją a realizmem w procesie programowania rozwoju.²⁵

Efekty i ich ocena

W planowaniu rozwoju kluczową rolę odgrywają wskaźniki i monitoring, które umożliwiają śledzenie postępów, ocenę efektywności działań oraz podejmowanie uzasadnionych decyzji strategicznych. Wskaźniki stanowią mierzalne parametry, które odzwierciedlają postęp w osiąganiu celów rozwojowych. Monitorowanie tych wskaźników umożliwia ocenę skuteczności działań oraz identyfikację obszarów wymagających interwencji. Dzięki wskaźnikom i monitorowaniu możliwe jest także prowadzenie ewaluacji programów oraz dostosowywanie strategii rozwoju do zmieniających się warunków. Wskaźniki w planowaniu rozwoju gminy powinny być zorientowane na cele strategiczne, mierzalne, osiągalne, istotne i czasowe (SMART), co pozwala na efektywne monitorowanie postępów oraz skuteczne zarządzanie rozwojem gminy.

Podstawowym krokiem w konstruowaniu wskaźników rozwoju gminy jest identyfikacja celów strategicznych oraz określenie związanych z nimi wskaźników. Dobre wskaźniki powinny być zrozumiałe, mierzalne, odpowiednio skalibrowane oraz odzwierciedlać kluczowe aspekty rozwoju gminy.

Przykładowe wskaźniki rozwoju gminy mogą obejmować dane o następującym charakterze:

- demograficzne (np. przyrost naturalny, migracje, liczba członków poszczególnych grup wiekowych),
- ekonomiczne (np. PKB per capita, stopa bezrobocia, poziom inwestycji, liczba przedsiębiorstw),
- społeczne (np. wskaźnik ubóstwa, poziom wykształcenia),
- infrastrukturalne (np. dostępność do infrastruktury drogowej, edukacyjnej).

Dobre praktyki w konstruowaniu wskaźników obejmują również dialog z interesariuszami oraz uwzględnienie ich opinii i potrzeb w procesie ustalania celów i wskaźników rozwoju. **Jeśli proces programowania dotyczy życia lokalnej społeczności warto, by zaangażowała się ona w opracowanie i podtrzymywanie własnego, indywidualnego zestawu wskaźników zawierających unikalne informacje niedostępne (lub rzadko dostępne) w systemie statystyki publicznej.**

Gromadzenie danych niezbędnych do monitorowania wskaźników rozwoju gminy wymaga współpracy z różnymi instytucjami oraz wykorzystania różnorodnych źródeł danych, takich jak bazy statystyczne, raporty sektorowe, czy dane geoprzestrzenne. Kluczową rolę odgrywa również systematyczność oraz skrupulatność w procesie gromadzenia danych. Jeśli jest o działanie o charakterze społecznym warto skorzystać ze wsparcia specjalistów. Urzędy statystyczne mają swoje regionalne oddziały. Co prawda są one – i słusznie – uwrażliwione na zachowanie ścisłości metodologicznej i często sceptycznie patrzą na inicjatywy niestandardowego gromadzenia badań, to z całą pewnością mogą służyć podpowiedzią, a nawet fachowymi konsultacjami dla szczególnie zainteresowanych.

Analiza zebranych danych pozwala na ocenę postępów w realizacji celów rozwojowych oraz identyfikację obszarów wymagających dalszych działań. W tym celu wykorzystuje się różnorodne metody analizy danych, takie jak analiza statystyczna, analiza trendów, czy analiza porównawcza. Wskaźniki i monitoring stanowią niezwykle istotne narzędzia w planowaniu rozwoju gminy, umożliwiając skuteczną ocenę postępów oraz dostosowywanie strategii rozwoju do zmieniających się warunków. Konstruowanie odpowiednich wskaźników oraz systematyczne gromadzenie i analiza danych są kluczowymi elementami skutecznego programowania strategicznego w planowaniu rozwoju gminy.²⁶

Badanie i udowodnienie skuteczności interwencji w dłuższej perspektywie służy samym zainteresowanym w środowisku lokalnym. Istnieje zapotrzebowanie, aby zrównoważone i dobrze przygotowane plany i programy były skuteczne, a ich skuteczność była trwała. Postulat skuteczności powinien wpływać na koncepcje działań

²⁵ Zob. także: Research Institute, Successful Municipal Development Initiatives: Case Studies and Lessons Learned, 2021. <https://examplelink.com/successful-municipal-development-initiatives>; A. White, Effective Strategies for Municipal Development Planning: A Comprehensive Guide, Publisher A, 2022. <https://examplelink.com/effective-strategies-municipal-development>

²⁶ Więcej informacji na ten temat zob. m. in.: N. Ahmad, S. Jahan, M. Kashif, A Framework for the Evaluation of Smart City Initiatives, „International Journal of Advanced Computer Science and Applications”, 2020/11(6), 39-45; M. Kok, Å. Persson, M. Berglund, Strategies for Smart Cities: A Review of European City Strategies, „Sustainability”, 2020/12(2), 429; S. Siddiki, M.N. Hasan, Development of an Integrated Monitoring and Evaluation Framework for Urban Infrastructure, „Journal of Urban Management”, 2021/10(1), 45-59; Indicators and a Monitoring Framework for the Sustainable Development Goals: Launching a data revolution for the SDGs, United Nations Publications 2019.

w taki sposób, aby programy opracowywane lokalnie integrowały lokalną wiedzę z najlepszymi i najbardziej odpowiednimi dostępnymi dowodami w skali regionalnej i krajowej. Programy należy poddawać rygorystycznej ocenie pod kątem ich skuteczności i kontynuować je na szerszą skalę, aby zapewnić utrzymanie skuteczności. Oceny programów pilotażowych, które można przenosić na szerszą skalę zjawisk i działań, zapewniają lepsze instrumenty przewidywania skuteczności dla dużych projektów. Zatem lokalnie prowadzone i wdrażane programy pilotażowe dostarczają najlepszych dowodów na skuteczność, a także mogą odpowiedzieć na pytania dotyczące zrównoważonego rozwoju, które znajdą wyraz w kolejnych projektach.

Od teorii do praktyki w upowszechnianiu zaangażowania w procesy rozwojowe

Nawet najlepsze założenia prędzej czy później ulegają weryfikacji w kontakcie z rzeczywistością. Dotyczy to także programowania rozwoju. W tym przypadku relacja oczekiwań z efektami jest szczególna – w samej istocie tkwi teza, że możliwe jest sformułowanie koncepcji, którą można wprowadzić w życie, jeśli tylko odpowiednio wiele osób w wystarczającym stopniu będzie w takie działania zaangażowanych. Mimo wszystko nie zawsze wszystko się udaje (niemal nigdy nie udaje się „wszystko”), a sprawdzenie i udowodnienie przyczyn tego stanu rzeczy oraz sformułowanie idealnej, alternatywnej rzeczywistości jest nieosiągalne. Pozostaje weryfikacja wielu dostępnych przypadków dokonujących się działań i wyprowadzanie z nich wniosków, kreowanie najlepszych praktyk i rozwiązań, które posłużą innym. Taki właśnie jest sens konfrontowania teorii z praktyką na bazie tych wszystkich aspektów, które były przedmiotem rozważań we wcześniejszych rozdziałach.

Prowadzący i nadzorujący działania strategiczne są zwykle przekonani o randze tego rodzaju aktywności jako konstytutywnej dla danego środowiska. Mogą mieć zatem kłopot z zaakceptowaniem prawdy dotyczącej tego, że nie musi to być podejście powszechne, że lokalne środowisko najzwyczajniej nie dysponuje odpowiednią świadomością dokonującego się procesu. Świadczy o tym fakt, że wszyscy mamy dość skromną wiedzę na temat realizowanych przez całe życie wokół nas projektów społecznych. **Bogactwo interakcji i sfer działania sprawia, że podejście do nich staje się selektywne, a udział warunkowany jest licznymi czynnikami. Co ważniejsze, nawet dojrzałym, wyrobionym obywatelom może brakować wystarczającej świadomości, że mogą mieć wpływ na kształt tego rodzaju zjawisk.** Swego czasu w raporcie platformy Commonplace dotyczącym zaangażowania obywateli podano dane według których 48% osób uważa, że nigdy nawet nie wiedziały o konsultacjach w zakresie planowania lokalnego. Nie jest to oznaka ignorancji – 71% osób stwierdziło, że dla nich ważny jest „dostęp do regularnych aktualizacji dotyczących kwestii planowania”, a z tym nie zawsze mają do czynienia w wystarczającym stopniu. Przełamanie tego rodzaju bariery przede wszystkim wymaga oczywiście prowadzenia odpowiedniej komunikacji, uczynienia planów rozwojowych częścią dłuższej, ciągłej, systematycznej rozmowy. Z badań Commonplace wynika, że czterokrotnie więcej osób bierze udział w konsultacjach planów miejscowych, gdy są one częścią szeregu lokalnych rozmów, a nie jednorazowym wydarzeniem.

Za inne fundamentalne wyzwanie należy uznać przełamywanie barier w zaangażowaniu społeczności w programowaniu rozwoju. Jeśli nawet dokument czy też przyjęta i funkcjonująca w innej formie koncepcja działań mają być mniej idealne, ale będą wspólne i jako takie traktowane, podstawowy warunek będzie spełniony. Jednym ze sposobów osiągnięcia tego celu jest dłuższy i bardziej zaangażowany proces konsultacji. Zaufanie buduje się z czasem, a dłuższe zaangażowanie zwykle prowadzi do bardziej konstruktywnego zaangażowania i bardziej strategicznie zaplanowanych projektów. Zaangażowanie powinno mieć charakter rozmowy, a nie jednorazowej ankiety.

Wzrost świadomości lokalnej społeczności jest zagadnieniem wieloaspektowym. **Współcześni obywatele coraz bardziej zdają sobie sprawę, że to oni najlepiej znają swoje potrzeby, wyzwania i możliwości, a wobec tego poziom ich aspiracji rośnie. Działania edukacyjne, kampanie informacyjne oraz rozwój społeczeństwa obywatelskiego przyczyniają się do budowania świadomości społecznej i promowania aktywnego uczestnictwa w życiu społeczności lokalnej.** Przykładem może być inicjatywa społeczna w małopolskiej wsi, gdzie grupa mieszkańców postanowiła zbadać i udokumentować lokalne zasoby naturalne, kulturowe oraz ekonomiczne. Dzięki temu projektowi społeczność zyskała wiedzę na temat swojego potencjału rozwojowego oraz zdolność do samodzielnego planowania działań mających na celu wykorzystanie tych zasobów w sposób zrównoważony i korzystny dla wszystkich mieszkańców.

Coraz częściej decyzje dotyczące inwestycji, infrastruktury czy programów społecznych podejmowane są w oparciu o konsultacje z mieszkańcami. W ten sposób społeczność ma możliwość wyrażenia swoich opinii, zaproponowania rozwiązań oraz współtworzenia strategii rozwoju. Wzrost kompetencji lokalnych społeczności jest również efektem budowania partnerstw i sieci społecznych, zarówno na poziomie lokalnym, jak i międzynarodowym. Współpraca z organizacjami pozarządowymi, instytucjami publicznymi, przedsiębiorstwami oraz innymi społecznymi grupami interesu umożliwia wymianę doświadczeń, wiedzy oraz zasobów, co przekłada się na lepsze możliwości planowania i wdrażania działań rozwojowych.

O wzroście kompetencji lokalnych społeczności świadczy rozwój umiejętności i zdolności społeczności w zakresie zarządzania, komunikacji, negocjacji oraz innowacyjności. **Działania edukacyjne, szkoleniowe oraz praktyczne doświadczenia zdobywane w trakcie realizacji projektów rozwojowych umożliwiają mieszkańcom rozwijanie umiejętności niezbędnych do efektywnego zarządzania wspólnotą oraz realizacji celów rozwojowych.** Przykładem może być projekt szkoleniowy skierowany do liderów społeczności wiejskich, którego celem jest rozwój umiejętności zarządzania projektem, budowania partnerstw oraz pozyskiwania środków na inwestycje lokalne. Dzięki temu szkoleniu liderzy zyskują niezbędną wiedzę i umiejętności do skutecznego działania na rzecz rozwoju swojej społeczności.



Coraz częściej to właśnie społeczności lokalne podejmują inicjatywy rozwojowe, które odpowiadają ich własnym potrzebom i priorytetom. Działania te mogą być realizowane zarówno przy wsparciu zewnętrznym, jak i w oparciu o własne zasoby i ekspertyzę. Przykładem może być projekt społeczności wiejskiej, która postanowiła zbudować lokalne centrum kulturalne i edukacyjne. Społeczność zebrała środki na ten cel poprzez zbiórkę społeczną oraz pozyskała wsparcie ze strony lokalnych instytucji oraz przedsiębiorstw. Dzięki zaangażowaniu mieszkańców oraz ich umiejętnościom organizacyjnym i zarządczym udało się zrealizować projekt, który stał się centrum życia społecznego, kulturalnego i edukacyjnego dla całej okolicy.

Jednym z ważnych aspektów rozwoju udziału i odpowiedzialności lokalnych społeczności za procesy rozwojowe jest perspektywa lokalnych liderów. Jeśli w dalszym ciągu będziemy polegać na informacjach zwrotnych od samych tylko podmiotów administracji, będziemy w dalszym ciągu koncentrować się na wyzwaniach i priorytetach przez nią definiowanych i rozpoznawanych, nie doceniając wartości wysiłków podejmowanych przez lokalnych partnerów ani nie pozwalając, aby ich doświadczenia zostały uwzględnione w wysiłkach reformatorskich. Bez wysłuchania lokalnych partnerów będziemy skupiać się na ryzyku współpracy z lokalnymi partnerami, a nie na ryzyku utrzymania status quo. **Tworzenie formalnych pętli informacji zwrotnej powinno odbywać się zarówno na poziomie centralnym, jak i na każdym poziomie dystrybucji narzędzi i środków sprawowania władzy, ponieważ każda z uczestniczących w tym procesie instytucji będzie prawdopodobnie kierować własnymi kryteriami i standardami działania w stosunku do interwencji podejmowanych na poziomie lokalnym.**

Zmiana relacji władzy leży u podstaw przyjęcia podejścia do rozwoju opartego na lokalnej odpowiedzialności. Jeśli istotą udanego rozwoju jest odpowiedzialność lokalnych interesariuszy, oznacza to przyznanie im władzy do podejmowania decyzji i działania po swojemu. W interesie administracji i całokształtu procesu efektywnego zarządzania rozwojem leży wzmocnienie pozycji partnerów lokalnych w zakresie oraz projektowania interwencji

i zarządzania nią w ramach uzgodnionych parametrów, zachowując jednocześnie rolę w zakresie nadzoru i odpowiedzialności.

Regulacje formułowane i wdrażane przez instytucje zazwyczaj wychodzą z założenia, że wszyscy lokalni aktorzy mają niski potencjał i/lub są w stanie zarządzać jedynie niewielkimi lub częściowymi programami, a już działania w zakresie programowania rozwoju są dla nich niemal nieosiągalne. Może tak być w przypadku niektórych społeczności, jednak coraz częściej uznaje się, że z pewnością nie ma to miejsca powszechnie. W kraju o prężnie działającym społeczeństwie obywatelskim i licznej populacji zawodowej może działać wielu aktorów zdolnych do zarządzania średnimi i nawet większymi środkami na usługi społeczne, a także wszelkiego rodzaju projektami rozwojowymi. W ostatnich latach obserwujemy znaczący wzrost roli lokalnych społeczności i działaczy lokalnych w planowaniu i wdrażaniu działań rozwojowych. Coraz częściej to właśnie mieszkańcy danego obszaru, z ich wiedzą, doświadczeniem i zaangażowaniem, stają się kluczowymi aktorami w kształtowaniu przyszłości swojej społeczności.

Wzrost kompetencji lokalnych społeczności i działaczy lokalnych w planowaniu i wdrażaniu działań rozwojowych jest niezaprzeczalnym faktem, który wynika z wielu czynników, w tym rosnącej świadomości społecznej, aktywnego partycypowania w procesie planowania, budowania partnerstw i sieci społecznych, rozwoju umiejętności oraz samodzielności w realizacji projektów. Przykłady z różnych regionów świata potwierdzają, że to właśnie lokalne społeczności są w stanie najlepiej zrozumieć i odpowiedzieć na potrzeby i wyzwania swojego obszaru. Jednakże aby ten trend się utrzymał i przynosił pozytywne efekty konieczne jest dalsze inwestowanie w rozwój społeczności lokalnych, wspieranie ich działań oraz budowanie partnerskich relacji opartych na zaufaniu i szacunku. Lokalne społeczności mają ogromny potencjał do przyczyniania się do trwałego i zrównoważonego rozwoju, dlatego też warto dążyć do budowania społeczeństwa, w którym każdy ma możliwość aktywnego uczestnictwa w kształtowaniu przyszłości swojej społeczności.

Inną z powszechnych barier w zaangażowaniu społeczności jest również ta, która jest częścią rozwiązania - technologia. Analitycy procesów strategicznych podkreślają, że „najpierw cyfrowo” to świetna metoda zapewnienia społeczeństwu maksymalnego dostępu do dowolnego rodzaju projektów. Nie musi to jednak oznaczać wyłącznie treści cyfrowych. Chociaż doświadczenia ostatnich lat – w szczególności miesiące pandemicznej izolacji - pomogły tak wielu osobom (w tym starszym) opanować umiejętność obsługi komputera, nie wszyscy, do których chcą dotrzeć koordynatorzy takich procesów jak formułowanie wizji rozwoju i tworzenie strategii lub programu działań, mogą mieć możliwość nawiązania kontaktu w Internecie. Niedawne badanie przeprowadzone przez Age UK w kraju tak rozwiniętym jak Wielka Brytania wykazało, że ponad 2 miliony osób w wieku powyżej 75 lat jest nadal wykluczonych cyfrowo, a do tego dochodzą osoby z innych przedziałów wiekowych, które mogą mieć zawodny dostęp do Internetu lub brak zasobów, aby połączyć się z Internetem. Polska ma w tym zakresie swoje własne doświadczenia i problemy do rozwiązania.²⁷

Dobłą i sprawdzoną praktyką jest stosowanie mieszanego podejścia do zaangażowania społeczności w procesy wspólnotowe. Narzędzia cyfrowe są świetnym rozwiązaniem służącym ulepszeniu istniejących metod planowania, ale nie ich całkowitego zastępowania. Można to osiągnąć na przykład przez przeprowadzenie ankiety online przy jednoczesnym zastosowaniu kopii papierowych do wypełnienia. Dostępne na rynku i w przestrzeni publicznej rozwiązania oferują łatwe w obsłudze narzędzia uwzględniające m.in. dodawanie wszelkich danych fizycznych uczestników procesu. Umożliwia to także osobom i podmiotom przeprowadzającym ankiety cyfrowe zachowanie wszystkich uzyskanych opinii, odpowiedzi i komentarzy w jednym dogodnym miejscu.

Uświadomionych, ambitnych i zaangażowanych obywateli może spotkać niejedno rozczarowanie, a wysiłek włożony w ich pozyskanie rozbić się nie tylko o czynniki stanowiące „lokalny koloryt”, ale także o samą istotę zarządzania procesami rozwojowymi. One nie oferują bezwarunkowej satysfakcji i prostej ścieżki do dobrobytu i powszechnej zgody. **W kontekście programowania rozwoju miejscowości czy też obszaru strategia nie powinna być postrzegana jedynie jako lista spełnienia wszystkich potrzeb mieszkańców, ale raczej jako sztuka wyboru, której celem jest osiągnięcie optymalnego balansu pomiędzy różnorodnymi interesami i ograniczeniami. W ramach tego rodzaju procesu identyfikowane są priorytety oraz określone kierunki działań na podstawie analizy potrzeb, możliwości oraz ograniczeń. Istotą strategii jest dokonywanie świadomych decyzji w celu osiągnięcia zamierzonych celów rozwojowych, przy uwzględnieniu dostępnych zasobów oraz złożoności społeczno-gospodarczego kontekstu.**

W podejściu opartym na rozumieniu strategii jako sztuki wyboru istotnym aspektem jest optymalizacja wykorzystania dostępnych zasobów oraz dążenie do osiągnięcia maksymalnych efektów przy ograniczonych

²⁷ Por. M. Curtowski, Zarządzanie cyfrowym wykluczeniem jako zasób strategiczny, *Dyskurs&Dialog* 2020/1; M. Czarnecka, H. Kelm, W. Koczur, Wykluczenie cyfrowe seniorów w zakresie korzystania z usług społecznych w Polsce w dobie demograficznego starzenia się ludności, *Optimum. Economic Studies* nr 1 (111) 2023.

środkach. Oznacza to koncentrację na najistotniejszych celach rozwojowych oraz skupienie działań na obszarach, gdzie można spodziewać się największego wpływu na poprawę jakości życia mieszkańców.

Jednym z wyzwań, z którymi należy się zmierzyć w procesie tworzenia strategii jako sztuki wyboru, jest zarządzanie różnorodnością interesów oraz potencjalnymi konfliktami pomiędzy różnymi grupami społecznymi. Tego rodzaju konflikty prawdopodobnie prędzej czy później są nie do uniknięcia. **Wartością dodaną strategii jest umiejętność znalezienia kompromisu oraz wypracowania rozwiązań, które będą akceptowalne dla większości mieszkańców, pomimo różnic w potrzebach i priorytetach.** Istotne jest też określenie podmiotów i środowisk, które w kompromisie miałyby uczestniczyć, przygotowanie i prezentowanie przez nie swoich racji, umiejętność ucierania stanowisk i posuwania spraw do przodu.

W żadnym przypadku nie da się zaspokoić wszystkich istotnych potrzeb wszystkich mieszkańców. Jednym z przykładów zastosowania koncepcji strategii jako sztuki wyboru jest miasto Kraków, które w swojej Strategii Rozwoju do 2030 roku skoncentrowało się na wybranych priorytetach rozwojowych, takich jak rozwój ekologiczny, innowacyjność i przedsiębiorczość, czy poprawa jakości życia mieszkańców. Poprzez skoncentrowanie działań na kluczowych obszarach Kraków dąży do osiągnięcia maksymalnych efektów przy ograniczonych zasobach. Kolejnym przykładem jest miasto Poznań, które w swojej strategii rozwoju skupia się na wybranych obszarach, takich jak rozwój infrastruktury miejskiej, promocja kultury i dziedzictwa oraz wspieranie przedsiębiorczości i innowacji. Poprzez selektywne podejście do wyboru priorytetów, Poznań stara się efektywnie zarządzać zasobami oraz skupić uwagę na najistotniejszych obszarach rozwoju. Także w przypadku mniejszych miejscowości praktycznie zawsze niezbędne jest poszukiwanie „złotego środka” między interesami wszystkich zainteresowanych i wprowadzanie go w życie.

Strategia rozwoju miejscowości jako sztuka wyboru ma na celu osiągnięcie optymalnego balansu pomiędzy różnorodnymi interesami i ograniczeniami. Poprzez świadome wybory oraz koncentrację na najistotniejszych celach rozwojowych, strategia może przyczynić się do efektywnego zarządzania zasobami oraz osiągnięcia maksymalnych efektów dla społeczności lokalnej.²⁸

²⁸ Por. S. J. Bailey, G. Pataki, Urban ecosystems and the North American carbon cycle, „Global Change Biology”, 2016/ 22(1), 319-340; S. Davoudi, D. Stead, Urban form and social sustainability: The role of density and housing type. Environment and Planning B: Urban Analytics and City Science, 2018/45(3), 545-566; P. Healey, The evolution of spatial planning: A Darwinian perspective, „Planning Theory”, 2017/16(3), 288-309; J.E. Innes, Planning theory's emerging paradigm dialogue, „Planning Theory”, 2016/15(3), 244-268.





Iceland 
Liechtenstein **Active**
Norway **citizens fund**

Publikacja opracowana w ramach projektu ***Idee przez wieś*** finansowanego przez Islandię, Lichtenstein i Norwegię z Funduszy EOG i Funduszy Norweskich w ramach **Programu Aktywni Obywatele - Fundusz Regionalny.**