

Temat: Zarządzanie partycypacyjne i współpraca z obywatelami

Zakres: Współtworzenie rozwiązań lokalnych – partycypacja, zaufanie i komunikacja

Ekspertka wiodąca: Caroline Huwiler (ENCO Energy-Consulting)

Moderatorzy: Aleksandra Kowalska, Wojciech Zarzycki Data: 27.10.2025

## **Od konsultacji do współtworzenia. Jak odbudować zaufanie w polskich miastach?**

Współczesne zarządzanie miastem przypomina nawigowanie statkiem podczas sztormu, gdzie załogę stanowią tysiące pasażerów o sprzecznych oczekiwaniach. Jedni pragną ciszy i zieleni, inni domagają się szerszych dróg i miejsc parkingowych, a jeszcze inni walczą o przestrzeń dla biznesu. W tym wielogłosie tradycyjne metody administracyjne, oparte na jednostronnych decyzjach czy fasadowych konsultacjach, przestają być skuteczne. Podczas październikowych warsztatów dla miast w ramach Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast, wspólnie z ekspertką Caroline Huwiler oraz polskimi moderatorami, Aleksandrą Kowalską i Wojciechem Zarzyckim, podjęliśmy próbę zdefiniowania na nowo relacji na linii urząd-obywatel. Okazuje się, że kluczem do sukcesu nie jest perfekcyjny plan wyrysowany w zaciszu gabinetu, ale odwaga do wejścia w proces współtworzenia, który bywa trudny, a nawet chaotyczny, ale ostatecznie buduje bezcenny fundament kapitału społecznego – zaufanie.

### **Pułapka fasadowych konsultacji**

Punktem wyjścia do naszych rozważań była diagnoza obecnego stanu demokracji lokalnej. W wielu polskich miastach wciąż mylimy konsultacje społeczne z procesem współtworzenia. Caroline Huwiler celnie wypunktowała tę różnicę, zauważając, że konsultacja to zazwyczaj pytanie o opinię na temat już gotowego rozwiązania, co często rodzi frustrację mieszkańców czujących, że ich głos jest jedynie formalnym dodatkiem. Współtworzenie to zupełnie inna jakość – to zaproszenie obywateli do stołu już na etapie definiowania problemu, a następnie wspólne budowanie rozwiązań od zera. Wymaga to od urzędników i włodarzy miast fundamentalnej zmiany mentalności, którą podczas warsztatów nazwaliśmy „kreatywną pewnością siebie”.

Pojęcie to, wywodzące się z techniki design thinking, oznacza zdolność do podejmowania wyzwań, które nie mają jasnej, jednoznacznej odpowiedzi. Dla administracji publicznej, przyzwyczajonej do procedur i paragrafów, przyznanie się do niewiedzy bywa aktem niezwyklej odwagi. Jednak to właśnie gotowość do wejścia w strefę niepewności i zaakceptowanie ryzyka ewentualnej porażki na etapie prototypowania pozwala na wypracowanie innowacji. Szwajcarskie doświadczenia pokazują, że urzędnik nie musi być nieomylnym autorytetem, lecz powinien stać się moderatorem dialogu. To podejście, choć wymagające, pozwala przełamać impas i zamienić roszczeniową postawę mieszkańców w poczucie współodpowiedzialności za wspólną przestrzeń.

### **Warsztaty: empatia jako narzędzie planistyczne**

Podczas warsztatu zamiast operować suchymi danymi demograficznymi, uczestnicy wcielili się w role konkretnych mieszkańców, co pozwoliło zrozumieć, że miasto jest siecią naczyń połączonych, a każda decyzja urbanistyczna rezonuje w różnych grupach społecznych w odmienny sposób. Na naszym warsztatowym stole spotkali się zatem: Zuzanna, 38-letnia matka dowożąca dzieci do szkoły, Stanisław – 72-letni senior pragnący spokoju i ławki w cieniu, Lena – młoda aktywistka rowerowa walcząca o klimat, oraz Aleksander – właściciel lokalnego sklepu, dla którego likwidacja miejsc parkingowych oznacza widmo bankructwa.

To ćwiczenie, oparte na mapowaniu empatii, obnażyło realne konflikty interesów, z jakimi mierzą się polskie miasta. Zobaczyliśmy wyraźnie, że to, co dla Leny jest wymarzoną „zieloną transformacją”, dla Zuzanny może oznaczać logistyczny koszmar porannych dojazdów, a dla Aleksandra – utratę dostawców. Dzięki metodzie „Crazy Eight” – szybkiego generowania pomysłów w presji czasu –

uczestnicy musieli wyjść poza utarte schematy. Zamiast szukać kompromisu, który zazwyczaj nikogo nie zadowala, szukaliśmy rozwiązań synergicznych. Okazało się, że strefy krótkiego postoju dla dostawców mogą pogodzić interesy biznesu i pieszych, a bezpieczne trasy rowerowe mogą odciążać ulice, ułatwiając życie rodzicom. Kluczowe było jednak zrozumienie, że nie projektujemy „dla mieszkańców”, ale „z mieszkańcami”.

Proces ten doprowadził nas do etapu prototypowania i twardej weryfikacji pomysłów. Niezwykle pouczające było ćwiczenie z priorytetyzacją budżetową, gdzie dysponując symbolicznymi „trzema euro”, musieliśmy decydować, co jest absolutnie niezbędne tu i teraz. To lekcja pokory, którą warto przenieść do ratuszy – transparentne pokazywanie ograniczeń budżetowych i włączanie mieszkańców w dylematy związane z alokacją środków to najlepsza szczepionka na populizm i roszczeniowość. Szwajcarska precyzja w tym kontekście nie oznaczała sztywnego trzymania się planu, ale rygorystyczne testowanie prototypów i zbieranie informacji zwrotnej przed wydaniem milionów na docelowe inwestycje.

### **Nowa kultura dialogu**

Wnioski płynące ze spotkania są jednoznaczne: współtworzenie to nie modny dodatek do strategii miasta, ale konieczność w dobie kryzysu zaufania do instytucji publicznych. Polskie miasta mają ogromny potencjał, by stać się liderami tej zmiany, ponieważ nasi samorządowcy wykazują coraz większą otwartość na eksperymentowanie. Musimy jednak pamiętać, że proces ten wymaga czasu i cierpliwości. Budowanie zaufania to maraton, nie sprint. Jak słusznie zauważyła Caroline Huwiler, współtworzenie to przede wszystkim nauka pokory. Uczy nas, że najlepsze rozwiązania rzadko powstają w izolacji gabinetów eksperckich, a rodzą się w ferworze dyskusji, ścierania się poglądów i wspólnego poszukiwania.

Dla każdego urzędnika, burmistrza czy planisty, który w poniedziałek rano wróci do swojego biurka, przesłanie jest proste: wyjdźcie do ludzi jeszcze zanim postawicie pierwszą kreskę na mapie. Nie bójcie się pokazać, że nie macie gotowych odpowiedzi. Zaproście Zuzannę, Stanisława, Lenę i Aleksandra do wspólnego stołu. Stwórzcie przestrzeń, w której konflikt interesów może przekształcić się w konstruktywną współpracę. Wdrażanie miejskich laboratoriów innowacji testowanie rozwiązań tymczasowych i autentyczne słuchanie to narzędzia, które są w zasięgu ręki każdego samorządu. Prawdziwa innowacja w mieście to nie kolejna aplikacja czy inteligentna ławka, ale odbudowana relacja między władzą a obywatelem. To właśnie na tym fundamencie będziemy budować odporne i przyjazne do życia miasta przyszłości.